

Innovación en la medición e identificación de los estándares TOPS para la evaluación de KPI's.

Laura Valentina Bello

Universidad Santo Tomás

Proyecto de grado

Miguel Alba

17 de Noviembre de 2021

Innovación en la medición e identificación de los estándares TOPS para la evaluación de KPI's.

AUTOR

LAURA VALENTINA BELLO BERNAL

TUTOR

MIGUEL ANTONIO ALBA SUÁREZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROYECTO DE GRADO

Bogotá D.C

17 DE Noviembre de 2021

Agradecimientos

“¡Qué maravilloso es que nadie necesite esperar ni un solo momento antes de comenzar a mejorar el mundo!”

Agradezco en primera instancia a mi familia, quienes me inculcaron que la educación sería su mayor regalo y me permitieron obtener la mejor formación personal y profesional, con apoyo constante; agradezco también a mis docentes, pues me brindaron el pilar para mejorar diariamente y tomar acciones para seguir creciendo, también agradezco a mi pareja, un pilar fundamental en mi formación personal y profesional.

Resumen

La evaluación de las métricas en Teleperformance consta de un sistema estadístico de medición que permite determinar un sistema de prioridades dictado por los estándares de calidad TOPS, que se traducen en acciones concretas con los asesores que generan las métricas, bajo este sistema se emplean dos métodos: histograma y desviación estándar, dependiendo del comportamiento de la métrica en general se establece si se actuará por cuartilización, es decir, dividiendo el total de agentes, organizados por el resultado total de la métrica, en 4 partes iguales, otorgando prioridad a los últimos cuartiles, es decir a aquellos con los resultados más bajos, que se sitúan en las dos partes inferiores de la división o si se actuará por desviación estándar, es decir por porcentajes de lejanía respecto al *target* u objetivo de la métrica.

Sin embargo este sistema carece de eficiencia, haciendo que los KPI's no obtengan mejoras significativas, y el sistema de priorización no sea óptimo, frente a ello, se planteó un plan piloto que pretende incorporar nuevas estrategias de medición con el fin de mejorar el sistema de evaluación y prioridad, impactando uno de los *KPI's* fundamentales: *CSAT*, tomando acciones concretas que impactan el manejo de personal, a través de un plan piloto ejecutado durante 4 meses con una muestra de 220 personas. Se evidenció mejora en el indicador evaluado, con incrementos mensuales que oscilaron entre el 1% y 2% , que consolidaron una ventaja competitiva de Teleperformance ante los émulo a nivel internacional, brindando oportunidades como la apertura de nuevas líneas de negocio debido a la eficiencia demostrada y el crecimiento en el volumen para la línea en la cual se realizó el piloto.

Palabras clave: *KPI's*, *outliers*, métricas, priorización, seguimiento, eficiencia, mejora.

Introducción

Los *KPI's* son fundamentales para los *contact center*, es en torno a ellos que se erige el negocio y se sientan las bases de la competencia sobre las múltiples compañías en el mercado, es por esto que Teleperformance ha creado un sistema de medición estándar llamado TOPS, que permite la priorización del desarrollo de los expertos en interacciones con el fin de obtener mejoras en dichos indicadores, este sistema se encuentra homologado a nivel mundial y ha sido el pilar de la competitividad que convierte a la compañía en líder del mercado global, gracias a estos estándares Teleperformance puede asegurar a sus clientes óptimos rendimientos tanto financieros como operativos.

Los estándares planteados tienen como finalidad el desarrollo de los agentes y líderes en operaciones para obtener las metas planteadas por cada cliente, que varían según los *KPI's* que sean evaluados; para este análisis el enfoque se genera sobre el indicador *CSAT*, que se traduce en la satisfacción del cliente con base en la interacción que tuvo con el agente.

Con la experiencia en las prácticas profesionales se evidencia que pese a que la formulación de los estándares TOPS permitiese una priorización sobre el desarrollo de los agentes con base en sus resultados, dicha priorización no era del todo eficiente, haciendo que los esfuerzos se enfocasen en un segmento de agentes que no poseían un impacto realmente significativo sobre el indicador *CSAT* y que por ende, al obtener mejora sobre los agentes priorizados por este sistema no se revelaran resultados significativos al respecto de la métrica, lo que impedía alcanzar los objetivos planteados por el cliente y sesgaba las oportunidades de crecimiento de la cuenta al no demostrar rendimientos óptimos.

Al respecto de la oportunidad de mejora, se planteó un proyecto a fin de modificar el sistema de evaluación y obtener una perspectiva más completa al respecto de los impactos generados por

cada asesor en sus métricas, permitiendo una ruta de desarrollo enfocada en el impacto real de cada experto sobre el indicador y por ende, una priorización efectiva que se tradujo en mejoras para el *KPI*.

Índice

PARTE I

1. La empresa	8
1.1 Aspectos generales	8
1.1.1 Misión, visión y valores	9
1.1.2 Ubicación geográfica	9
1.1.3 Estructura Organizacional	10
1.1.4 Departamento donde se realiza la práctica	10
1.1.4.1 Análisis DOFA	12

PARTE II

2. Planteamiento del plan de mejora	13
2.1 Planteamiento central del informe de prácticas	13
2.2 Implicaciones, limitaciones y alcances	14
2.3. Objetivo general	15
2.3.1 Objetivos específicos	16

PARTE III

3. Contenido plan de mejora	17
3.1 Propuesta de mejora	18
3.2 Conclusiones	19
3.3 Bibliografía	20
3.4 Anexos	21

PARTE IV

4. Seguimiento práctica profesional	25
4.1 Programación de actividades realizadas	25
4.2 Cumplimiento de objetivos	26

La empresa – Teleperformance.

1.1 Aspectos generales

Teleperformance es un *contact center* considerado como “líder global de administración de experiencia al cliente”, multinacional francesa con una trayectoria de 40 años en el mercado, cuenta con presencia en más de 170 países alrededor del mundo, con más de 380.000 empleados, asistiendo clientes en 270 dialectos diferentes.

En lo que respecta a Teleperformance Colombia, el BPO cuenta con 28 sites y más de 30.000 empleados distribuidos en sus sedes de Bogotá, Barranquilla, Medellín y Tunja, así como en la modalidad *work at home*, de la cual es pionera, en adición, la empresa es mundialmente reconocida por su innovación en tecnología y prácticas que permiten ofrecer una amplia gama de soluciones *omnichannel*, integradas, manteniendo los más rigurosos estándares de seguridad.

Teleperformance es reconocido mundialmente por ofrecer una calidad excepcional en su servicio, su posicionamiento le ha permitido trabajar para las principales empresas del mundo, desarrollando estrategias óptimas para ofrecer soluciones eficientes que aplican estrategias innovadoras con robustas operaciones que permiten la ejecución eficiente de los objetivos propuestos.

1.1.1 Cultura organizacional

Misión

“En Teleperformance se ofrece en todo momento una experiencia única para el cliente, resultado de su compromiso y pasión por la excelencia. Así, crea oportunidades y valor para sus empleados, clientes, consumidores, accionistas y la Sociedad en general.”

Visión

“Teleperformance cree en la visión del impacto global, en primera instancia un ambiente diverso e inclusivo, así como un desarrollo y respeto por los derechos humano, seguido por la mejora de la calidad de vida para los empleados, generando un impacto medioambiental mínimo, generando estándares para un *great place to work*”

Valores

Cosmos / Integridad: Digo lo que hago, Hago lo que digo.

Tierra / Respeto: Trato a los demás con amabilidad y empatía

Metal / Profesionalismo: Hago las cosas bien a la primera

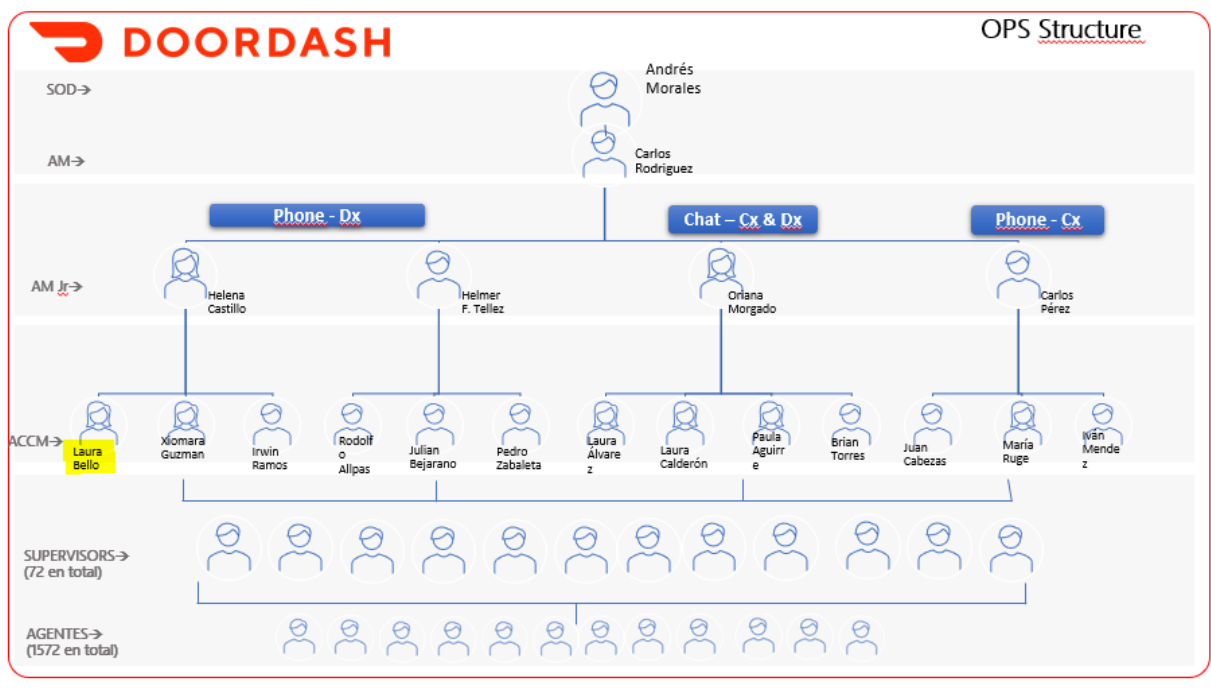
Aire / Innovación: Creo y mejoro. Fuego / Compromiso: Soy apasionado y comprometido.

1.1.2 Ubicación geográfica:

Teleperformance cuenta con sedes en 170 alrededor del mundo, respecto a Colombia, cuenta 28 *sites* localizados en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Tunja, este último fue inaugurado a lo largo del 2021.

Sin embargo, debido a la pandemia su alcance se intensificó gracias a su incursión generalizada en la modalidad *work at home*, por lo cual actualmente además de los sites que continúan en funcionamiento en las principales ciudades del país, cuenta con colaboradores a lo largo y ancho del territorio Colombiano.

1.1.3 Estructura organizacional / Operaciones:



1.1.4 Departamento donde se realizan las prácticas

La práctica profesional se desarrolló en una de las cuentas de Teleperformance, es fundamental comprender que la compañía en Colombia distribuye su operación en 3 mercados diferentes: Nearshore, Panamericano y Offshore, que segmentan los clientes según su procedencia; la labor se desarrolló como ejecutivo de cuenta al interior del mercado Nearshore (clientes estadounidenses).

Por políticas de seguridad de la compañía no es permitido revelar el nombre del cliente, sin embargo, como una aproximación a la cuenta y comprendiendo la estructura administrativa, el departamento se encarga de gerenciar los KPI's fundamentales exigidos por el cliente, así como del manejo financiero para garantizar los rendimientos económicos, este departamento es conocido como “operaciones” desde el área gerencial, el cual trabaja en conjunto con áreas de apoyo como calidad, entrenamiento, *workforce* y recursos humanos para el manejo de personal.

La función ejercida al interior de operaciones consta de manejo y supervisión de personal, oscilando entre 100 y 200 personas, las cuales se dividen en agentes y supervisores; estos últimos están a cargo del desarrollo y performance de los asesores en la línea, por ende, deben gestionar acciones de coaching y seguimiento a fin de garantizar que sus agentes logren los objetivos requeridos por el cliente, como ejecutivo de cuenta, la labor constituye en seguimiento y formación para cada líder de equipo, asegurando que las métricas posean tendencias positivas y el personal cuente con el acompañamiento pertinente.

El departamento en general posee 604 expertos en interacciones en Colombia y 453 en Perú, al respecto de *staff* administrativo dentro de la operación se cuentan con 112 personas, que reúnen supervisores y gerentes de operaciones distribuidos en Colombia y Perú.

1.1.4.1 Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Priorización de los agentes según sus métricas, la medición empleada es ineficiente pues no genera resultados significativos. • Sistema de medición y evaluación de las métricas que requiere optimización. • Elevada rotación de personal, que incurre en afectación directa para los rendimientos financieros. • El acelerado ritmo de crecimiento genera nuevas posiciones para el personal, que obtiene el cargo sin poseer <i>skills</i> suficientes y por ende representan impactos directos sobre las métricas evaluadas.	• La pandemia se consolidó como el punto álgido para Teleperformance, pues permitió el crecimiento de la operación al poder emplear personas sin importar su ciudad de procedencia, garantizando condiciones óptimas de operatividad, lo que se traduce en un incremento significativo en el número de clientes. • Apertura de nuevos <i>sites</i> gracias al performance de la cuenta.
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Posicionamiento de mercado que otorga ventajas significativas, la cuenta ha obtenido crecimiento gracias al posicionamiento de Teleperformance. • Elevados estándares de seguridad que generan confianza para el cliente. • Experiencia y conocimiento del mercado, ofreciendo soluciones innovadores y eficientes. • Fuerza robusta de trabajo que cuenta con óptimas condiciones laborales y de desarrollo, permitiendo una ejecución sobresaliente de las funciones. • Estrictos estándares de calidad que garantizan el cumplimiento de targets y objetivos requeridos por cada cliente. • Cobertura nacional y global que permite una ventaja competitiva en la industria • Elevada capacidad de negociación al disponer de procesos bien estructurados y legítimos que favorecen a sus clientes.	• Llegada de múltiples <i>contact center</i> al país, que ofrecen mayores beneficios a colaboradores. • Salarios competitivos que están atrayendo el talento formado en teleperformance. • Acelerado crecimiento de clientela en búsqueda de contact centers en Colombia, que motiva un crecimiento exacerbado aún sin contar con la capacidad de gestión (en términos de talento al interior de la empresa) • Estándares de medición mejor calibrados que generan ventajas comparativas de los competidores o <i>vendors</i>, es decir contact centers que poseen la misma cuenta alrededor del mundo.

• Múltiples reconocimientos frente a la calidad y gestión de la compañía, que garantizan la satisfacción de colaboradores y usuarios.	
---	--

PARTE II

2.1 Planteamiento central de las prácticas profesionales.

El proyecto se enfoca en un cambio en los estándares de medición *TOPS*, que básicamente configuran la medición de todos los *KPI's* y el *outlier management*, factores que determinan manejo de cada una de las cuentas de Teleperformance, se evidenció una oportunidad de mejora en este sistema de medición que implica un cambio significativo para el progreso de indicadores operativos respecto a la gestión de personal y el manejo de sus métricas, para este caso en específico la métrica evaluada es el *CSAT*, satisfacción al cliente, por sus siglas en inglés, para Colombia y Perú en la cuenta dónde se desarrollaron las prácticas profesionales.

Por estándares de calidad las métricas son evaluadas según histograma o desviación estándar, lo que determina el manejo de *outliers*, dependiendo la curva que cada una de ellas posea, para el caso de la cuenta en la cual se llevó a cabo el periodo de prácticas se evidenció que el manejo a través de estos estadísticos era ineficiente para ambos países, puesto que con los valores otorgados y las prioridades dadas no se lograban mejoras en los *KPI's*, específicamente en uno de ellos: *CSAT*, el enfoque de este proyecto.

Previamente se mencionó que la demanda incremental de personal en periodos de tiempo reducidos generaba para la cuenta afectaciones en las métricas, por ende, un sistema de medición ineficiente que no permitiese priorizar a los asesores según sus

impactos en cada *KPI* generaba a la par ineficiencias operativas que se traducían en tendencias negativas para las métricas evaluadas, es decir el incremento de *outliers* en cada métrica, el proyecto pretende otorgar una visual más profunda y específica combinando los sistemas de medición a la hora de priorizar las afectaciones en cada métrica.

2.2 Importancia, limitaciones y alcances.

La industria del *contact center* en Colombia ha crecido vertiginosamente en la última década, los clientes a lo largo del mundo poseen una gama amplia de competidores para elegir con cual tercerizaran su servicio, la decisión en primer lugar es tomada teniendo en cuenta rendimientos financieros, sin embargo, la última palabra sobre la negociación se define por la calidad de servicio que el *contact center* es capaz de ofrecer.

La importancia de un cambio en los estándares de medición y evaluación de las métricas es significativa, puesto que implica un cambio en la gestión interna de cada cuenta, las métricas configuran la base central de la garantía de calidad ofrecida por Teleperformance a sus clientes, por lo cual generar un cambio en la priorización de personal para garantizar eficiencia en las mismas permite a la empresa ser más competitiva en el mercado, satisfacer a los clientes y continuar con su plan de expansión.

Respecto a la cuenta en la cual se realizan las prácticas, el cambio propuesto en los estándares permitió una mejora en la administración de personal u *outliers management*, como se esclareció previamente, la función ejercida constituye en manejo de personal de

Colombia y Perú para el logro de los requerimientos operativos (métricas) así como de los rendimientos financieros.

Con base en el proyecto el enfoque supervisores cambió, haciendo que su gestión estuviese priorizada de manera correcta con base en los agentes y en sus métricas, a modo qué comprendían quien debía tener mayor prioridad por el impacto generado, brindando la atención pertinente y el desarrollo requerido, lo que se traduce en una mejora directa sobre el indicador.

Por otra parte, las limitaciones fundamentales del plan de mejora se evidencian en la magnitud que este pretende, puesto que los estándares son homólogos a nivel internacional, esto quiere decir que la sugerencia de este cambio requiere además de un plan piloto que demuestre su eficiencia, planes de acción claros y concisos que sean adaptables a los cientos de cuentas que maneja Teleperformance, esto a nivel macro: sin embargo, en lo que respecta a un nivel micro, es decir dentro de la cuenta, la limitación más importante surge del volumen de personal que ella posee puesto que la gestión de este plan de acción requiere de seguimientos constantes para garantizar su funcionamiento.

2.3 Objetivo general

Transformar el sistema de medición y evaluación de los *KPI's* a fin de obtener una mayor eficiencia en la priorización de asesores, enfocando los esfuerzos de manera adecuada para garantizar mejoras significativas en el *performance*, asegurando la calidad para el cliente así como el cumplimiento de objetivos de *CSAT*.

2.3.1 Objetivos específicos

- Modificar el sistema de medición y estadísticos empleados para la valoración de los KPIS, con el apoyo del departamento de TOPS.
- Brindar el desarrollo pertinente a los asesores teniendo clara la priorización que cada uno de ellos posee según el impacto que generan las métricas.
- Mejoras significativas en el performance evidenciadas en incrementos porcentuales de CSAT, el indicador evaluado.

PARTE IV

Contenido del plan de mejora.

3.1 Propuesta de mejora:

La propuesta para mejorar el indicador *CSAT* consta de un cambio en la estrategia de medición de los indicadores, a fin de tener un sistema de priorización efectivo sobre los agentes con base en las métricas obtenidas y el impacto que posee su resultado sobre el *score* total de la cuenta, a través del proyecto se pretende cambiar el *outlier process identification*.

De acuerdo con lo anterior, la propuesta pretende la identificación de los *double outliers*, el *outlier* que está por debajo de la desviación estándar y el *outlier* que genera más peso en el ponderado, direccionando la gestión a quienes representan mayor impacto, quienes requieren un enfoque más detallado.

Para ejercer la propuesta de mejora se inició el piloto con una de las líneas de negocio de la cuenta en Colombia y en Perú, en la cual, la medición del indicador *csat* y la determinación de *outliers* fue distinta a lo establecido por los estándares tops, como paso

adicional se evaluó en la métrica por pesos ponderados como porcentaje de afectación, entonces, además de cuartilizar a los agentes para únicamente dar enfoque prioritario a los Q4, se realizó un calculo adicional a fin de determinar el impacto de cada agente sobre la métrica, creando un nuevo parámetro de evaluación y por ende, una nueva ruta para que los supervisores realizaran sus gestiones de desarrollo con sus equipos, como se evidencia en el anexo 3.

En conjunto con el departamento de Tops, se desarrolla el proyecto a fin de evaluar la efectividad del cambio en el sistema de medición, a fin de calcular el impacto que se ha obtenido, el plan posee sesiones de seguimiento semanales que garantizan una actualización sobre las métricas semana a semana, que se traduce en un enfoque claro y específico para el incremento del *CSAT*, basando la gestión sobre los agentes no solo en cuartilización, sino en la desviación estándar obtenida en la métrica y el porcentaje de afectación que el resultado que cada uno obtenía en el indicador.

La propuesta, a diferencia del sistema manejado tradicionalmente por Teleperformance, abarca un campo más amplio pero a la par más consecuente con el manejo de *outliers*, el proceso tradicional dicta determinar o bien por cuartilización o bien por desviación estándar la prioridad de desarrollo para cada uno de los agentes, sin embargo este sistema no tiene en cuenta el impacto que cada agente representa sobre el score de la métrica, por ende, aún cuando se dictamine prioridad sobre los Q4, último cuartil, esto no significa que una mejora de dichos agentes represente una mejora significativa en el score total de *csat*, al no constituir esta garantía el proyecto permite resolver esa inconsistencia y generar un manejo adecuado sobre los *outliers*.

3.1 Conclusiones

En principio, descubrir que el sistema de medición y evaluación ejercido al interior de la cuenta no garantizaba una gestión adecuada sobre los *outliers* y por ende representaba un obstáculo en la mejora el indicador *CSAT* consolidó un cambio en la perspectiva de gestión de personal, a la vez generó cambios directos en los planes de acción efectuados a fin de mejorar el indicador.

Por consiguiente, evidenciar la falencia en el sistema constituye un pilar fundamental, pues de lo contrario el trabajo ejercido con el personal habría sido ineficiente y el indicador hubiese carecido de mejora, contrario a lo planteado por los estándares de Teleperformance, el *outlier management* brindaba un panorama de priorización sesgado, que fomentaba los obstáculos en el desarrollo de planes de acción que tuviesen un impacto real sobre el *performance* de los asesores.

Gracias al desarrollo del plan de acción, la gestión llevada a cabo con los agentes al respecto de su *csat* reflejó resultados significativos, los supervisores obtuvieron rutas claras para el *coaching* y seguimiento de sus agentes, así como los agentes recibieron las sesiones pertinentes para garantizar su desarrollo y alcanzar el objetivo de la métrica.

El proyecto realizado no hubiese sido sin el apoyo del departamento de *TOPS* así como el constante seguimiento de parte de operaciones (los ejecutivos de cuenta y supervisores), para asegurar un accionar adecuado con base en la priorización obtenida semana a semana.

En conclusión, si bien fue una tarea compleja detectar las falencias que el sistema de medición tradicional poseía, el apoyo brindado por operaciones y estándares de calidad

facilitó la ejecución de la propuesta, obteniendo resultados reales que impactaron positivamente el CSAT de la cuenta, con mejoras porcentuales que oscilan entre el 0.5% y el 2% , como se evidencia en el anexo 2, Teleperformance logró mayor competitividad en comparación con sus émulo en otros países que poseen la misma línea de negocio, lo que permitió la apertura de una nueva línea de negocio en Colombia, así como un nuevo *site* en Nicaragua, si bien la implementación a nivel global de la propuesta aún está en estudio, para el caso particular de la cuenta en la cual se desarrollaron las prácticas, la aplicación ha sido exitosa.

Bibliografía

- Teleperformance. (s. f.). High-Tech, High-Touch | Simpler, Faster, Safer Interactions. Recuperado 15 de noviembre de 2021, de <https://teleperformance.com/>
- Teleperformance | Invest In Bogotá. (2019). Invest inn. Recuperado 1 de noviembre de 2021, de <https://es.investinbogota.org/empleo/teleperformance>
- Teleperformance. (2021). MyTP. TOPS Global Standars. Recuperado 15 de noviembre de 2021, de https://teleperformance-mytp.sabacloud.com/Saba/Web_spf/EU2PRD0152/app/shared;spf-url=pages%2Fpagedetailview%2Fspage000000000003121%2Ftops-plan%2F1.3-outlier%2Fprocess-level-identification
- Sabogal, L. A. (2016). INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL TELEPERFORMANCE S.A.S AREA CONTINUOUS IMPROVEMENT-NEARSHORE. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14381/2016luzsabogal.pdf?sequence=>

Anexos

ANEXO 1.

Glosario

1. **TOPS:** Estándar de medición y verificación de la calidad para Teleperformance que garantiza el estricto cumplimiento de las políticas de seguridad así como de la calidad y seguimiento sobre todas las cuentas de la compañía.
2. ***Outlier process identification:*** Los outliers son los valores atípicos, en la industria del contact center se definen como aquellos expertos en interacciones que se encuentran fuera del objetivo planteado para la métrica, por ende requieren planes de acción con el fin de mejorar sus resultados y llegar al objetivo determinado por el cliente.
3. **KPI:** Son los indicadores fundamentales planteados para cada cuenta, con base en el indicador se establecen estructuras de seguimiento a fin de cumplir el objetivo.
4. **CSAT:** también conocido como *customer satisfaction*, es el indicador principal de la calidad de servicio recibido de parte del cliente final, quien a través de una

encuesta califica la resolución y el servicio obtenido, se cuantifica porcentualmente.

5. **Coaching:** Es la labor de desarrollo ejercida por los supervisores, son sesiones en las cuales se evalúa la métrica y se determinan las oportunidades de mejora del asesor, con el objetivo de lograr un compromiso respecto al resultado de la métrica en un periodo específico de tiempo.

ANEXO 2

Mejora del indicador trabajado.

En la tabla se evidencia la mejora obtenida desde la aplicación del proyecto, así como la comparación con la competencia a nivel mundial, Metro Manila y el salvador, mes a mes, es fundamental tener en cuenta que la aplicación del proyecto inició a mediados de Agosto.

CSAT	Vendor Site	MAYO 2021	JUNIO 2021	JULIO 2021	AGOSTO 2021	SEPTIEMBRE 2021	OCTUBRE 2021	NOVIEMBRE 2021	TENDENCIA
	Target	80	80	80	80	80	80	80	
	Colombia	77	78	79.5	80	82	83	82	
	El Salvador	86	86	87	89	88	89	88	
	Metro Manila	72	70	72	71	74	75	72	
	Peru	79	75	79.7	81	83	80	78	

La tendencia es clara, en Colombia se evidencia una curva de crecimiento sostenido desde la aplicación del proyecto, en Perú también existen ciertos incrementos, aunque con caídas, esto se justifica por la contratación de nuevo personal, pues su curva de aprendizaje impacta el *performance* y por ende, afecta el resultado de la métrica. Sin embargo, aún con el ingreso de nuevo personal los resultados son alentadores.

ANEXO 3.

Seguimiento.

Cómo se mencionaba en la ejecución del plan de mejora, así como en las complicaciones de su aplicación, el seguimiento conforma una parte fundamental para los resultados obtenidos, a raíz de eso se anexa un ejemplo de los seguimientos generados con base en la priorización de outliers.

CSAT											
NAME	SUP	LOB	CSAT EOM	Quartile EOM	% of Development3	Numero de coachings (ir sumando semana a semana)	csat score semana 1	csat score semana 2	csat score semana 3	csat score semana 4	Total Surveys
Maria Chacin	Castro, Guillermo	Dx Phone	68.70%	3	-9.87%	6	72.13%	73.33	73.28	72.13%	131
Giovanna Camargo	Lombana, Darlenne	Dx Phone Spd	73.68%	4	-26.32%	2	94.44%	91.67%	94.37%	94.44%	24
Luz Aponte	Lombana, Darlenne	Dx Phone Spd	82.14%	4	-8.77%	2	100%	100%	100%	100%	7
Natalia Pardo	Lombana, Darlenne	Dx Phone Spd	88.73%	3	-5.02%	3	56.52%	61.67%	70.24%	56.52%	60
Jennifer Manta	Lombana, Darlenne	Dx Phone	67.44%	3	10.30%	2	99%	92.59%	89.11%	95%	27
Orally Ordaz	Lombana, Darlenne	Dx Phone	71.23%	2	-3.19%	2	78.38%	77.59%	78.57%	78.38%	58
Elana Mendoza	Mercado, Ana	Dx Phone	56.10%	4	-6.40%	4	32.38	60	62.26	52.38	53
Juan Magallanes	Mercado, Ana	Dx Phone Spd	85.19%	3	-14.81%	1	100	93.33	88	100	25
Gustavo Lopez	Mercado, Ana	Dx Phone	64.04%	3	0.71%	4	70.21	69.86	71.28	70.21	94
George Porchovic	Mercado, Ana	Dx Phone	72.34%	2	-10.99%	3	82.50	86.79	89.86%	82.50	69
Jeronimo Veigel	Mercado, Ana	Dx Phone	77.63%	2	-6.99%	1	76.74	73.81	69.66	76.74	69
Pablo Joya	Muñoz, Angélica	Dx Phone	75.00%	2	-8.33%	1	81.00	85.00%	87.50	85.00%	16
Pablo Quintana	Muñoz, Angélica	Dx Phone Spd	84.09%	4	-4.80%	2	75.00	82.00%	86.49%	85.00%	49
Carlos Toro	Muñoz, Angélica	Dx Phone	62.22%	3	-15.56%	2	63.27	70.00%	72.50	82.00%	43
Ithamathan Ocampo	Muñoz, Angélica	Dx Phone	68.49%	3	-14.12%	3	38.14	57.75%	70.83	70.00%	45
Brayan Soto	Muñoz, Angélica	Dx Phone	67.24%	3	13.07%	3	60.00	57.00%	63.33	57.75%	65
Samuel Contreras	Ramos, Juan	Dx Phone	67.86%	3	-13.09%	4	58.97%	59.65%	61.54	61.54	143
Jesus Yanez	Ramos, Juan	Dx Phone	76.56%	2	-0.18%	3	87.84%	85.84%	84.62	87.84%	63
Luis Cardenas	Sanchez, Richard	Dx Phone	38.46%	4	-5.98%	2	51.43%	57.45%	64.41%	66.67%	75
Erika Corrales	Sanchez, Richard	Dx Phone	66.67%	4	-8.33%	3	71.43%	73.41%	72.41%	72%	110
Angel Sainz	Sanchez, Richard	Dx Phone	68.75%	6	24.31%	3	75%	66.67%	65.63%	63.64%	119
Sergio Gaitan	Sanchez, Richard	Dx Phone	66.67%	6	26.67%	3	57.50%	57.83%	57.84%	56.30%	117
Cristel Picon	Sanchez, Richard	Dx Phone	69.60%	5	29.60%	3	75.61%	72.46%	76.29%	76.92%	119
Angie Pena	Sanchez, Richard	Dx Phone	77.17%	6	-2.14%	2	73.44%	75.61%	78.50%	76.47%	119

Es una imagen de referencia puesto que por restricciones de seguridad no se permite compartir más información, en la imagen se evidencia el seguimiento que se hace a los agentes de parte de sus supervisores, allí se relaciona el porcentaje de desarrollo, así como el resultado semana a semana y el número de *coachings* realizado a fin de obtener mejora.

ANEXO 4

Evidencia de la estrategia de pesos ponderados.

En la siguiente imagen se puede observar las columnas de desviación estándar y el peso ponderado, con base en este archivo se determinan los porcentajes de afectación reales de cada asesor sobre la métrica teniendo en cuenta los resultados de CSAT.

En las últimas 3 columnas se evidencian el fundamento del proyecto, el cuartil del asesor, el resultado del KPI CSAT y el porcentaje de impacto sobre el resultado total de la cuenta, la combinación del impacto del peso ponderado y del resultado obtenido genera la lista de prioridad, permitiendo un enfoque en quienes mayor impacto representan.

NAME	CCMS	SCORE	Surveys	SUP	ACCM	Tenure	LOB	RANK	Quartile	KPI Outlier	AW Outlier
Carlos Toro	4160591	88.89%	27	Muñoz, Angelica	Bello, Laura	90+	Dx Phone SPA	144	3	88.89%	1.02%
Ramírez Adalberto	4038332	95.24%	21	Castro, Guillermo	Bello, Laura	90+	Dx Phone SPA	100	2	95.24%	0.85%
Stefany Henríquez	4160577	90.48%	21	Lopez, Pamela	Alipaz, Rodolfo	90+	Dx Phone SPA	136	3	90.48%	0.81%
Ariana Rios	4353393	95.00%	20	Ramos, Juan	Bello, Laura	0-30	Dx Phone SPA	101	2	95.00%	0.81%
Isaac Rodriguez	4160565	95.00%	20	Mercado, Ana	Bello, Laura	90+	Dx Phone SPA	102	2	95.00%	0.81%
Julie Rivera	3915250	100.00%	19	Suarez, Pedro	Ramos, Irwin	90+	Dx Phone SPA	82	2	100.00%	0.81%
Cesar Garzon	3914952	86.36%	22	Berrio, Wendy	Ramos, Irwin	90+	Dx Phone SPA	162	3	86.36%	0.81%
Niddia Rodriguez	3893743	81.82%	22	Olortegui, Alexandra	Alipaz, Rodolfo	90+	Dx Phone SPA	191	3	81.82%	0.76%
Felix Lemos	4157711	85.00%	20	Muñoz, Angelica	Bello, Laura	90+	Dx Phone SPA	174	3	85.00%	0.72%
Jadde Suavo	4183831	80.95%	21	Gomez, Camilo	Alipaz, Rodolfo	90+	Dx Phone SPA	193	3	80.95%	0.72%
Daniela Torres	3914955	94.44%	18	Gomez, Miguel	Ramos, Irwin	90+	Dx Phone SPA	103	2	94.44%	0.72%
Juan Ortiz	4074667	94.44%	18	Lombana, Darlennie	Bello, Laura	90+	Dx Phone SPA	104	2	94.44%	0.72%
Luis Vasquez	3876177	94.44%	18	Campana, Giorgio	Zabaleta, Pedro	90+	Dx Phone SPA	105	2	94.44%	0.72%
Cruz, Fiorela	3876166	94.12%	17	Sanchez, Richard	Bello, Laura	31-60	Dx Phone SPA	106	2	94.12%	0.68%
Leonardo Saballo	3893768	88.89%	18	Zapana, Jorge	Zabaleta, Pedro	90+	Dx Phone SPA	148	3	88.89%	0.68%
Salazar Garzon	4026572	84.21%	19	Gonzalez, Angi	Bejarano, Julian	90+	Dx Phone SPA	177	3	84.21%	0.68%
Diana Melo	3914962	88.24%	17	Gomez, Herman	Bejarano, Julian	90+	Dx Phone SPA	149	3	88.24%	0.64%
Gustavo Perdomo	3956713	100.00%	15	Gutierrez, Santiago	Guzman, Xiomara	90+	Dx Phone SPA	43	1	100.00%	0.64%
Jorge Almanza	3875982	93.75%	16	Diaz, Jorge	Zabaleta, Pedro	90+	Dx Phone SPA	107	2	93.75%	0.64%
Fiorella Rossi	4160576	100.00%	15	Reinoso, Erika	Alipaz, Rodolfo	90+	Dx Phone SPA	76	2	100.00%	0.64%
Ivan Diazgranados	4049412	100.00%	14	Lombana, Darlennie	Bello, Laura	90+	Dx Phone SPA	5	1	100.00%	0.59%
Oriana Pinto	4107792	87.50%	16	Suarez, Pedro	Ramos, Irwin	90+	Dx Phone SPA	159	3	87.50%	0.59%
Jean Munoz	4050180	82.35%	17	Robles, Katherinee	Zabaleta, Pedro	90+	Dx Phone SPA	183	3	82.35%	0.59%
Victor Rodriguez	4165594	82.35%	17	Olortegui, Alexandra	Alipaz, Rodolfo	90+	Dx Phone SPA	184	3	82.35%	0.59%
Fontalvo Natalia	3907574	93.33%	15	Lombana, Darlennie	Bello, Laura	90+	Dx Phone SPA	108	2	93.33%	0.59%
Lina Velasquez	3976865	92.86%	14	Grosso, Francesco	Ramos, Irwin	90+	Dx Phone SPA	109	2	92.86%	0.55%

SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL

1. Programación de actividades:

Al respecto de las actividades realizadas durante la práctica, en principio, el manejo de personal de Colombia y Perú en simultáneo, garantizando que las métricas operativas exigidas por el cliente estuvieran dentro del objetivo, para realizar seguimiento se ejecutaron reuniones diarias con el equipo de supervisores, así como reuniones semanales con las áreas de apoyo (entrenamiento, calidad, recursos humanos, workforce y reclutamiento), durante las sesiones con los supervisores se hacían revisiones de las métricas, validando las tendencias y ejecutando planes de acción continuos para asegurar la mejora sostenida, al respecto de las áreas de apoyo, las reuniones semanales se realizaron con el fin de dar seguimiento a diversas temáticas, que abarcan desde el performance o resultados, hasta el ingreso de nuevo personal y la ejecución para el manejo del mismo.

En adición, se ejecutaron sesiones individuales con cada supervisor, para garantizar el cumplimiento de sus funciones, estas tuvieron lugar de manera quincenal, en ellas se hacía una revisión mas exhaustiva al respecto de su ejecución en el cargo, el manejo de personal y sus métricas.

También hubo lugar a reuniones con distintos países, tal es el caso de Filipinas y Nicaragua, para compartir prácticas óptimas que justificaran el buen resultado de las métricas, estas reuniones sucedieron durante el último mes de las prácticas, con una periodicidad semanal.

A la par, hubo reuniones con los demás ejecutivos de cuenta, realizadas una vez a la semana con el fin de evaluar los resultados de la cuenta, compartir prácticas y justificar cada resultado obtenido para compartirlo con el cliente, adicionalmente con el jefe directo, se ejecutaron reuniones una vez al mes para dar seguimiento a los resultados de los supervisores asignados a la jerarquía.

En cuanto al proyecto de mejora, a continuación se describen las actividades de seguimiento realizadas para garantizar su ejecución y viabilidad:

	Actividad	Fecha	Periodicidad
1	Revisión del proyecto en conjunto con Xiomara Guzman, ejecutiva de cuenta, con el fin de plantear las ideas y el plan de acción que se llevaría a cabo para cambiar los estándares de medición y evaluación, haciendo efectivo el plan piloto en la jerarquía de cada una.	1 - Septiembre - 2021	Semanal
2	Planteamiento - seguimiento del proyecto a los Gerentes de cuenta encargados de la línea, así como al auditor de TOPS para garantizar viabilidad del proyecto.	15 - Septiembre - 2021	Mensual
3	Seguimiento del plan de la mano del auditor de TOPS, evaluación de su eficiencia con base en las mejoras de performance en el indicador CSAT de los agentes priorizados por pesos ponderados.	15 - Octubre - 2021	Semanal
4	Calibración de la medición para la cuenta, a fin de extender el piloto a las otras líneas de negocio y evaluar su eficiencia.	15 - Noviembre - 2021	
5	Calibración general con los auditores de teleperformance Colombia para estandarizar el modelo y homologarlo con todas las cuentas.	1 - Diciembre - 2021	

2. Cumplimiento de objetivos trazados por mes:

Ciclos	Fecha	Objetivo	Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
CICLO I	1/8/2021	Manejo de personal - onboarding con los supervisores	Sesiones de conocimiento o "getting to know you" con el fin de comprender quienes hacían parte del equipo, sus motivaciones y su forma de liderar.	Configuración de un equipo de trabajo sinérgico que ejecuta sus acciones con base en la empatía y cooperación de equipo.	Las diversas personalidades de cada uno, que exigían una elaboración de planes individuales para su desarrollo y crecimiento, así como de esfuerzos extra para garantizar su sinergia.
	15/8/2021	Cumplimiento de resultados	Se realizaron revisiones diarias de los resultados, así como de las tendencias de cada métrica a fin de crear planes de acción conjuntos que fuesen funcionales para cada caso en específico, esto se realizaba de manera específica por agente y por supervisor, con la exposición de cada caso en particular.	Comprensión de las métricas y creación de planes de acción eficientes que mejoraron los indicadores en un 1%, tanto CSAT como AHT, a la vez, mejoras en los rendimientos financieros.	La creación de planes individuales que fueran posibles de seguir y eficientes en términos de resultados, encontrar la afectación de cada asesor y supervisor para luego configurar acciones pertinentes fue el mayor reto.

Ciclos	Fecha	Objetivo	Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
CICLO II	1/9/2021	Mejora de las tendencias	Revisión del performance del mes anterior con el fin de evaluar las mejoras semanales que tuvo cada supervisor, así como comparaciones con los demás equipos, revisando la eficiencia de las métricas y la curva que presentaban los resultados.	Se evidencian mejoras en las tendencias, encontrando resultados positivos para 3/6 supervisores, por ende, el indicador presentó un aumento y el resultado fue posicionamiento en el ranking por resultados, en el 3er lugar.	El ingreso constante de personal dificultaba una medición objetiva, puesto que la curva de aprendizaje de cada asesor es distinta, lo que implicaba retrocesos en el proceso de mejora y afectaciones inmediatas al indicador que representan semanas de trabajo para corregirlo.

Ciclos	Fecha	Objetivo	Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
CICLO III	1/9/2021	Mejorar la posición en el ranking y reflejarlo en el resultado global de la línea de negocio.	Revisión del performance del mes anterior con el fin de evaluar las mejoras semanales que tuvo cada supervisor, así como comparaciones con los demás equipos, revisando la eficiencia de las métricas y la curva que presentaban los resultados.	Se evidencian mejoras en las tendencias, encontrando resultados positivos para 5/6 supervisores, por ende, el indicador presentó un aumento y el resultado fue posicionamiento en el ranking por resultados, en el 3er lugar.	El ingreso constante de personal dificultaba una medición objetiva, puesto que la curva de aprendizaje de cada asesor es distinta, lo que implicaba retrocesos en el proceso de mejora y afectaciones inmediatas al indicador que representan semanas de trabajo para corregirlo.

Ciclos	Fecha	Objetivo	Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades Enfrentadas
CICLO IV	1/10/2021	Motivación a los supervisores, comparación de las métricas y establecimiento de nuevas metas	Tras la revisión del performance del mes que culminó, se fijaron nuevos objetivos para cada supervisor con el fin de aproximar el resultado al objetivo esperado por el cliente y continuar con la curva positiva en términos de indicadores.	Se evidencia una mejora, siendo el 2do mejor equipo de la línea de negocio, para la línea en general también se evidencia una mejora significativa que impulsó la negociación de la apertura de una línea de negocio adicional en Colombia y Perú, además de la apertura en Nicaragua.	La presión por los resultados positivos que orientaron a esfuerzos adicionales a fin de mantener el ritmo de expansión de la cuenta a otros países.