

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN EL ÁREA
DE COBRANZAS DE LA EMPRESA E LINE BPO S.A.

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional
de:

Licenciada en Administración

Autora:

Natalhy Samantha Villar Lemos

Asesor:

Mg. Patrick Villamizar Morales

Lima - Perú

2022



DEDICATORIA

A mis padres, porque son mi mayor
inspiración para ser mejor persona y
profesional

A mis hermanos, por su amor que me brindan
para verme siempre fuerte,

A Lilo y Amaya, las bebés de la familia que
son mi mayor felicidad y motivación a seguir
luchando todos los días.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme en cada circunstancia que se me presenta en la vida.

A mis padres, por ser mi ejemplo a seguir, para lograr mis metas además de tener siempre su amor incondicional.

A mi asesor, por orientarme en todo este proceso brindándome conocimientos para realizar el presente trabajo de investigación.

Tabla de contenidos

Tabla de contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE FIGURAS	13
RESUMEN EJECUTIVO	14
ABSTRACT	15
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	16
1.1 Antecedentes de la empresa	16
1.1.1 Aspectos generales:	16
• Gerente general: Dennis Yeckle	16
• Razón social: E Line BPO sociedad anónima	16
• Actividad: Actividad de asesoramiento empresarial	16
• Rubro: Tercerización de procesos de negocio	16
• RUC: 20600922026	16
1.1.2 Visión	16
1.1.3 Misión	17
1.1.4 Valores	17
• Fidelidad: Preservar la reputación de sus clientes es su principal prioridad. Todo lo que hacen surge de un sentido personal de responsabilidad hacia el negocio que se les ha confiado. 17	
• Confianza: Reunir un equipo de profesionales comprometidos, son responsables y logran constantemente la excelencia en un entorno que fomenta el respeto, la confianza y la integridad.	
17	
• Respeto: Seguir todas las reglas y regulaciones del negocio, a pesar de las exigencias del mercado, eligen tratar a todos con el respeto y la dignidad que todos merecen.	17
1.1.5 Objetivos estratégicos	17
• Adquisición de nuevas cuentas.	17

● Sostenibilidad de las cuentas actuales a través de la fidelizando de clientes.....	17
● Diferenciación a través de la calidad.	18
● Maximizar la recaudación y mejorar la rentabilidad de la organización.....	18
1.1.6 Infraestructura	18
1.1.7 Organigrama.....	18
1.1.8 Tipo de servicio.....	19
1.1.9 Función general.....	19
1.1.10 Tipos de medios de cobranza	19
● Cobranza Telefónica	19
● Cobranza Digital.....	19
● Cobranza de campo.....	19
● Cobranza Judicial.....	19
1.1.11 Perfil del puesto de los colaboradores de línea.....	19
● Perfil del puesto:	19
- Secundaria completa, estudios técnicos o Universitarios de cualquier carrera (Concluidos, cursando o truncos).....	19
- Dominio de Office nivel básico. (No indispensable).....	19
- Experiencia en <i>call center</i> . (No indispensable)	19
- Puntual y responsable.	19
- Con capacidad de adaptación y aprendizaje rápido.....	20
● Misión del puesto	20
● Funciones Específicas del Puesto:.....	20
- Contactarse con los deudores, mediante llamadas telefónicas y correos.....	20
- Registrar los resultados de las gestiones realizadas en la base de cobranza.....	20
- Realizar llamadas refuerzo a los compromisos de pagos realizados por los deudores.....	20
- Generar reprogramaciones a los deudores con incumpliendo de compromiso	20
- Gestionar la solicitud de certificado de no adeudo cuando el deudor concluye su pago en la totalidad.	20
- Enviar los descargos de los deudores (reclamos y solicitudes) al área correspondiente para su pronta solución.....	20

1.1.12 Matriz FODA	20
• MEFI (Cadena de Porter – Análisis interno)	21
Tabla 1:	21
<i>Cadena de valor E Line BPO S. A</i>	21
Tabla 2	22
<i>Matriz FODA E Line BPO S.A</i>	22
1.1.13 Clientes	22
- Universidad del Pacifico (EP)	22
- Universidad Privada del norte (UPN)	22
- Universidad de Piura (UDEP)	23
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	23
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	23
- Instituto Cibertec	23
1.1.14 Proceso de la gestión de cobranza	23
- Asignación de la base de la cuenta de la información principal que el asesor necesita cuando realiza contacto con el deudor.	23
Fuente: E Line BPO S.A	24
Nota. En la figura 3 se representa un ejemplo de una base de datos del cliente CIBERTEC, en donde se puede visualizar información del deudor, detalle de la boleta pendiente y el descuento a ofrecer de a acuerdo a lo establecido por parte del cliente).	24
- Contactar al deudor por medio telefónico (realizar el speech adecuado, brindar información completa y generar compromiso).	24
<i>Speech de Ventas: “Estimado Sr, Pérez buenas tardes, se comunica la Srta. Valle del área de cobranzas por encargo de la Universidad del Pacifico tiene una deuda pendiente correspondiente al año 2019, se requiere del pago, el monto total es de S/1,550.00 el cual le queremos ofrecer exoneración de mora de S/ 50.00 y un descuento del 40%, pagando así S/ 900.00, me indica una fecha de compromiso para el registro en nuestro sistema y se le enviara información a su correo electrónico”.</i>	24
- Completar información de la gestión realizada	24
Nota. En la figura 4 se representa un ejemplo de la forma en que el asesor tipifica en la base luego del contacto con el deudor (ingresar todos los datos si en caso se realizó compromiso, ingresar fecha de seguimiento en caso se realizó negociación o agendado, y registrar detalladamente el	

descargo del deudor solo si indica que no reconoce la deuda para derivar su caso a la institución para su análisis de continuación de la cobranza. 25

- Enviar correo al deudor con la información brindada del trato que se cerró en la negociación telefónica (contenido del correo con la información correcta y digitación formal)..... 25

Nota. En la figura 5 se visualiza un ejemplo de un correo de compromiso que se le genera al alumno, proceso que es parte de la gestión del asesor de cobranza. 25

- Realizar seguimiento a los alumnos incumplidos, que no cerraron trato y los que no se logró contacto telefónico (enviar correos, alertas por WhatsApp y mensajes de voz)..... 26

- Realizar búsqueda de numero de contacto (los deudores que presentan números incorrectos o equivocados, hacer búsqueda en la web el número de contacto)..... 26

- Enviar correos a su supervisora de su cuenta asignada adjuntando la base gestionada de forma diaria (adjuntar Excel con la información ordenada y correcta tipificación al término de su gestión). 26

Nota. En la figura 6 se visualiza un ejemplo de los correos que se envía en el cierre de la gestión diaria del asesor de cobranza, el cual es parte cierre del proceso..... 26

- Realizar la descarga de los audios de sus llamadas de forma diaria al término de su gestión (la cantidad de audios debe coincidir con el número de contacto que realizo en el día de su gestión, el cual se verifica en la base adjuntada mediante correo a su supervisor..... 26

Notas. En la figura 7 se demuestra la plataforma donde se descargan los audios de las llamadas que realiza el asesor de cobranza, el cual es parte de las funciones que debe realizar el gestor. .. 27

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... 28

2.1 Bases teóricas 28

2.1.1 Desempeño laboral 28

2.1.2 Evaluación del desempeño laboral..... 29

2.1.3 Métodos de evaluación del desempeño laboral..... 30

2.1.4 Técnicas para la evaluación del desempeño 32

2.1.5 Competencias 35

2.1.6 Tipos de competencias 35

2.1.7 Componentes de la competencia 37

2.1.8 Dimensiones de las competencias..... 38

2.1.9 Discusión acerca del estado del arte del enfoque por competencias..... 39

Beraza y Enjo (2019) indican los siguientes puntos a considerar sobre los estudios del enfoque por competencias:..... 39

Las universidades latinoamericanas se encuentran en la actualidad impulsando cambios en sus currículos con la finalidad de adaptarse a las nuevas tendencias, por eso han modificado los perfiles académico-profesionales a las demandas cambiantes del mundo productivo. El enfoque por competencias ha sido la vía seleccionada por la mayoría de las instituciones de educación superior para impulsar esas transformaciones. 39

Existen diferentes metodologías para la definición de competencias que se han modificado con la intención de garantizar una formación profesional integral, sin embargo, se intenta establecer modelos propios para cada tipo de organización..... 39

El enfoque por competencias se base en la aplicación de conocimientos en situaciones reales, abriendo la posibilidad de transformar y construir nuevas experiencias de aprendizaje facilitando la adquisición de las competencias declaradas. 39

Existen dificultades para trasladar las competencias declaradas en el perfil a los diseños instruccionales y por consiguiente a las experiencias de aprendizaje..... 40

Se reconoce que las competencias deben ser trabajadas de forma transversal aun cuando se desconoce la manera de lograr este objetivo..... 40

2.1.10 Evaluación por competencias 40

2.1.11 Proceso para aplicar la evaluación por competencias 41

2.1.12 Como diseñar e implementar un proceso de evaluación por competencias 42

2.1.13 Competencia de la calidad de trabajo..... 44

a. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés en aprender..... 44

b. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender. 44

c. Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función..... 44

d. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender. 44

2.1.14 Competencia trabajo en equipo 44

a. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás colaboradores. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización..... 45

b. Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo..... 46

c. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.....	46
d. Realiza la parte de trabajo que le corresponde.	46
2.1.15 Competencia de adaptabilidad	46
2.1.16 Competencia de Iniciativa	47
2.2 Definición de términos básicos.....	48
Relaciones interpersonales	48
<i>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....</i>	52
3.1 Contexto general.....	52
3.1.2 Diagrama causa – efecto.....	52
3.1.3 Realidad problemática.....	53
3.1.4 Formulación del problema	55
3.1.4.1 Problemas específicos	55
• ¿Cuál es la influencia de la evaluación del desempeño en el área de cobranzas?	55
• ¿Cuál es la influencia del enfoque por competencias en el área de cobranzas?	55
3.1.5 Justificación.....	55
3.1.6 Formulación de objetivos.....	56
3.1.6.1 Objetivo general.....	56
3.1.6.2 Objetivo específico.....	56
- Demostrar la influencia de la evaluación del desempeño en el área de cobranzas.....	56
- Demostrar la influencia del enfoque por competencias en el área de cobranza.	56
<i>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</i>	57
4.1 Análisis de la situación actual de la empresa.....	57
4.2 Modelo de evaluación por competencias	59
- Responder a las metas, estrategias, valores y objetivos que se rige en la empresa.	60
- Apoyar en el área de Recursos humanos y los servicios que realizan con sus clientes internos y externos.	60
- Mejorar el proceso de la etapa de evaluación del desempeño del personal	60
- Optimizar el desarrollo de competencias que permitan que realicen los colaboradores un eficiente trabajo.	60

- Línea de base (Revisión de documentación de la visión, misión y objetivos)	60
- Elección de competencias (Reunión entre el grupo de interés para seleccionar y definir las competencias a evaluar)	60
- Diseño de procesos (Evaluación del desempeño por competencias aplicando el instrumento diseñado)	60
4.3 Desarrollo del proyecto.....	60
4.3.1 Fases para aplicar el modelo de la evaluación del desempeño por competencias al personal del área de cobranzas de la empresa E Line BPO S.A	60
Fase 1: Planificación	61
• Presentar el plan de mejora al área de gerencia de la implementación de evaluación del desempeño enfocado en competencias al personal del área de cobranzas.....	61
• Presentación del cronograma de Capacitación y el de Evaluación para su aprobación ante el área de gerencia.	61
• Difusión del cronograma de evaluación debidamente aprobado al personal del área de cobranzas para su conocimiento previo.	61
• Dar a conocer a todas las áreas la mecánica del modelo escogido para aplicar la evaluación del desempeño.....	61
• Capacitación a los supervisores de cada cuenta y jefa de cuenta, responsables de aplicar la evaluación del desempeño.....	61
Fase 2: Ejecución	61
• Realizar la capacitación de acuerdo con el cronograma, a los responsables de aplicar la evaluación del desempeño, entrega de la Guía de Aplicación.....	61
• Aplicación del modelo de evaluación al área de cobranzas conforme al cronograma previamente aprobado por el área de gerencia.	61
• Recopilación de las evaluaciones del desempeño por competencias aplicadas por los responsables de cada cuenta.	61
• Elaboración del informe final, con los resultados obtenidos.....	61
• Entrega del informe final al área de gerencia, para que autorice la difusión de los resultados al personal del área de cobranzas.....	61
• Recepción de observación de los colaboradores de sus resultados.	62
• Entrega de observaciones a los supervisores para el planteamiento de mejoras.	62
Fase 3: Retroalimentación.....	62

4.3.2 Guía para aplicar el modelo de la evaluación del desempeño por competencias al personal del área de cobranzas.....	62
• Calificar el desempeño del colaborador de manera imparcial, para obtener datos reales y no inducidos, teniendo en cuenta la calificación de comportamiento de acorde al reporte diario que el supervisor evidencia.	62
• No realizar discriminación alguna al momento de calificar, ni favorecer a algún colaborador.	62
• Considerar los factores exógenos de la empresa, que hayan influido en el desempeño del colaborador, como el tema de la pandemia COVID 19, el cual se presenta inconvenientes frecuentes de salud en el personal afectando su desempeño.	62
• Ser justo en su calificación de la evaluación en las tres etapas del rendimiento, comportamiento y competencias, sin olvidar el lado humano al momento de asignar su puntuación.....	62
• La presente evaluación del desempeño por competencias está enfocada en evaluar tres aspectos principales del desenvolvimiento de cada colaborador dividido en: comportamiento, rendimiento, y competencias.....	62
• Llenar con letras mayúsculas todo el documento de evaluación.....	63
• Entregar dos ejemplares originales impresos a color al área de gerencia.	63
• Puntuación, calificar el desempeño considerando una puntuación de 1 a 4:	63
• Cada ítem antes referido tiene una valoración sobre 5 puntos equivalentes al 25% de la evaluación, que corresponde al total del 100%.	63
• En caso de considerarlo pertinente, mencione sus inquietudes y sugerencias en el casillero de observaciones.....	63
4.4 Instrumento de evaluación del desempeño con enfoque de competencias	63
<i>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>81</i>
<i>REFERENCIAS.....</i>	<i>84</i>
<i>ANEXO 1</i>	<i>95</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cadena de valor de E line BPO S.A.....	15
Tabla 2: Matriz FODA – E line BPO S.A	16
Tabla 3: Técnicas para evaluar el desempeño laboral.....	27
Tabla 4: Procesos para implementar el desempeño por competencias.....	36
Tabla 5: Ranking de evaluación por recaudo mensual – E line BPO S.A	51
Tabla 6: Indicador de rentabilidad – E line BPO S.A	52
Tabla 7: Evaluación de comportamiento – asistencia	58
Tabla 8: Evaluación de comportamiento – disciplina	59
Tabla 9: Evaluación de comportamiento – puntualidad	60
Tabla 10: Evaluación de rendimiento	61
Tabla 11: Evaluación de competencias - calidad del trabajo	62
Tabla 12: Evaluación de competencias - trabajo en equipo	63
Tabla 13: Evaluación de competencias – adaptabilidad	64
Tabla 14: Evaluación de competencias – Iniciativa	65
Tabla 15: Resultados de la evaluación	66
Tabla 16: Plantilla de plan de mejora	67
Tabla 17: Resultados de la evaluación de desempeño con enfoque en competencias	68
Tabla 18: Resultados del ranking de recaudo del 4to trimestre del año 2021	70
Tabla 19: Resultado del indicador de la rentabilidad del 4to trimestre del año 2021	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de E line BPO S.A	12
Figura 2: Proceso de la gestión de cobranza	17
Figura 3: Ejemplo de base de dato – Cibertec	17
Figura 4: Ejemplo de base datos a completar del alumno – Cibertec.....	18
Figura 5: Ejemplo de correos de compromiso de pago	19
Figura 6: Formato de correo de cierre de gestión	20
Figura 7: Plataforma para descargar audios de la cobranza	21
Figura 8. La competencia humana	31
Figura 9. Diagrama Ishikawa	47
Figura 10: Ranking de recaudo mensual	52
Figura 11: Resultado del indicador de rentabilidad del 3er trimestre del 2021	53
Figura 12: Resultados de la evaluación de desempeño con enfoque de competencias.....	69
Figura 13: Resultados del ranking de recaudo del 4to trimestre del año 2021	71
Figura 14: Resultados del indicador de rentabilidad 4to trimestre del año 2021.....	73

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa E Line BPO S.A, dedicada al servicio de *call center* en la cobranza de deudas de empresas prestadoras de servicios educativos profesional, presentó una reducción en su rentabilidad debido al bajo desempeño de sus colaboradores en el tercer trimestre del año 2021, ya que la empresa no aplicaba evaluación de desempeño en base a las competencias, por ende, los colaboradores no cumplían con las metas establecidas de su área desarrollando un trabajo poco eficiente. En objetivo principal del presente trabajo es implementar la evaluación del desempeño con enfoque de competencias para incrementar la rentabilidad de la empresa E Line BPO S.A. Los resultados producto de la implementación fueron una mejora considerable del desempeño de todo el personal y el aumento de la rentabilidad en el cuarto trimestre con respecto al tercer trimestre del año 2021. La rentabilidad comparada entre dichos trimestres fue de 57.13%. Se concluye del presente trabajo que la evaluación del desempeño enfocado en competencias podría beneficiar a las organizaciones en lograr ventajas competitivas frente a otras de manera tangible.

Palabras clave: rentabilidad, competencias, sostenibilidad, eficiente.

ABSTRACT

The company E Line BPO SA, dedicated to the call center service in the collection of debts from companies that provide professional educational services, presented a reduction in its profitability due to the poor performance of its collaborators in the third quarter of 2021, since the company did not apply performance evaluation based on competencies, therefore, the collaborators did not meet the established goals of their area, developing inefficient work. The main objective of this work is to implement performance evaluation with a competency approach to increase the profitability of the company E Line BPO S.A. The results of the implementation were a considerable improvement in the performance of all personnel and an increase in profitability in the fourth quarter compared to the third quarter of 2021. The profitability compared between said quarters was 57.13%. It is concluded from this work that the evaluation of performance focused on competencies could benefit organizations in achieving competitive advantages over others in a tangible way.

Keywords: profitability, skills, sustainability, efficient

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa E Line BPO S.A se encuentra ubicada en Jirón De La Unión 446 oficina 205 Cercado de Lima. Inicio operaciones en febrero del 2016, realizando la tercerización de diversos servicios como: tramites documentarios, venta por teléfono y cobranzas. La principal actividad que realiza es la cobranza por teléfono. Actualmente se encuentra llevando la cuenta de 5 clientes del rubro de educación superior y técnica. La idea de negocio nació de la socia mayoritaria la Sra. Dennis Yeckle, quien cuenta con una amplia experiencia (10 años) en el rubro de gestión de cobranza en centrales de riesgo (SENTINEL). La experiencia acumulada la llevo a emprender en este rubro. Los dos primeros años fueron años de aprendizaje, logrando resultados positivos en el flujo de caja a partir del segundo año de iniciada las operaciones debido al aporte del capital de nuevos inversionistas (45% de participación). Las estrategias empleadas por esta nueva inyección de capital y *Know How* de los socios permitió a la empresa fidelizar a sus clientes y retener a sus mejores colaboradores, mejorando el clima organizacional y las condiciones laborales.

1.1.1 Aspectos generales:

- **Gerente general:** Dennis Yeckle
- **Razón social:** E Line BPO sociedad anónima
- **Actividad:** Actividad de asesoramiento empresarial
- **Rubro:** Tercerización de procesos de negocio
- **RUC:** 20600922026

1.1.2 Visión

La visión de la compañía es: “Ser la compañía especializada en gestión de tercerización de procesos de negocio generando valor con soluciones integrales a medida de Latinoamérica, así como un centro de crecimiento humano que en armonía desarrolla los talentos y conciencia de cada persona”.

1.1.3 Misión

La misión de la compañía es: “Trabajar de la manera más eficiente, eficaz, ética y rentable, adheridos a fuertes creencias y valores fundamentales”.

1.1.4 Valores

Los valores organizacionales compartidos desde la gerencia son los siguientes:

- **Fidelidad:** Preservar la reputación de sus clientes es su principal prioridad. Todo lo que hacen surge de un sentido personal de responsabilidad hacia el negocio que se les ha confiado.
- **Confianza:** Reunir un equipo de profesionales comprometidos, son responsables y logran constantemente la excelencia en un entorno que fomenta el respeto, la confianza y la integridad.
- **Respeto:** Seguir todas las reglas y regulaciones del negocio, a pesar de las exigencias del mercado, eligen tratar a todos con el respeto y la dignidad que todos merecen.

1.1.5 Objetivos estratégicos

Luego de realizar un proceso de planificación utilizando la metodología de presentada por D'Alessio (2013) se plantearon los siguientes objetivos estratégicos:

- Adquisición de nuevas cuentas.
- Sostenibilidad de las cuentas actuales a través de la fidelizando de clientes.

- Diferenciación a través de la calidad.
- Maximizar la recaudación y mejorar la rentabilidad de la organización.

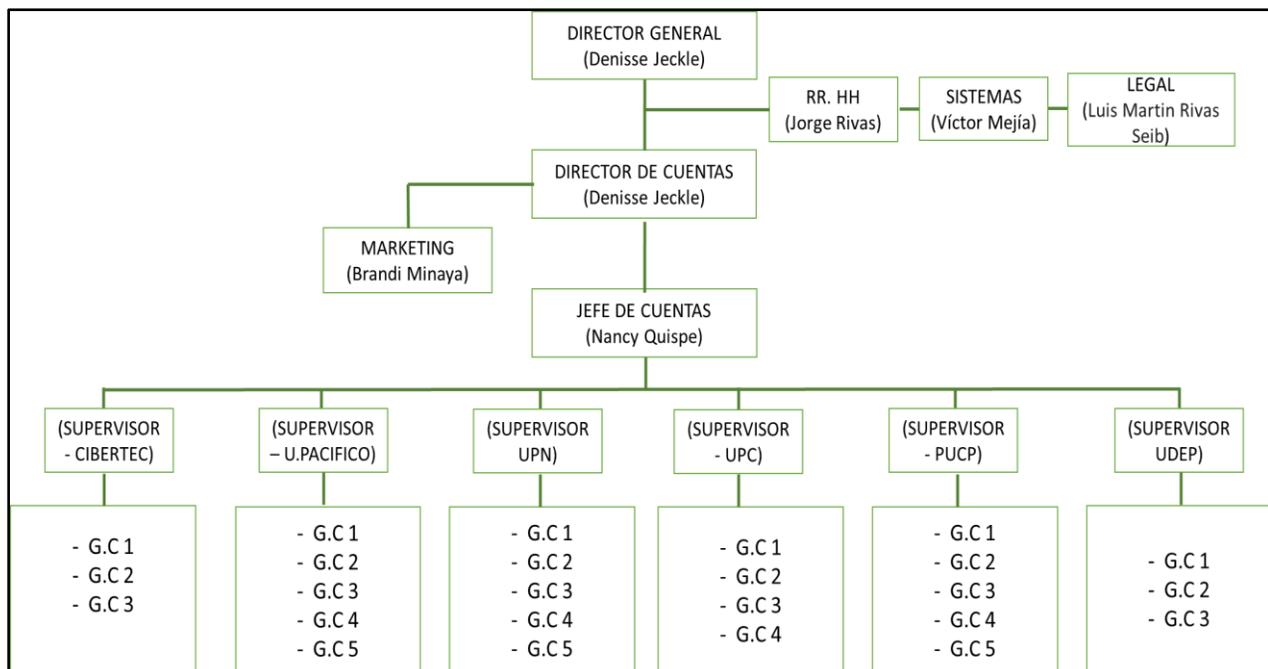
1.1.6 Infraestructura

La gestión de indicadores se realiza con una periodicidad diaria. El ingreso y monitoreo se realiza mediante un sistema de control. La empresa cuenta con su propio *Customer Relationship Management* (CRM). El CRM le permite almacenar las gestiones en el servidor de comunicaciones VoIP. La información es almacenada hasta un año de antigüedad en su memoria interna, lo que les permite generar los reportes de manera rápida, eficiente y a medida del cliente.

1.1.7 Organigrama

Figura 1

Organigrama de E Line BPO S. A.



Fuente: E line BPO S.A

Nota. Se muestra la estructura de la empresa E Line BPO S.A., siendo 31 personas que laboran actualmente, contando con jerarquías para llevar a cabo los procesos de cobranza de forma

eficiente.

1.1.8 Tipo de servicio

E Line BPO es una empresa de cobranza especializada, tercerizando el proceso de cobranzas de empresas privada y públicas.

1.1.9 Función general

La función general es la preparación y elaboración del planeamiento para realizar la cobranza en cada tramo de morosidad, siguiendo con la ejecución del plan en la cobranza inteligente.

1.1.10 Tipos de medios de cobranza

Gestión de cobranza inteligente que se realiza según el comportamiento de pago y al tramo de morosidad.

- Cobranza Telefónica
- Cobranza Digital
- Cobranza de campo
- Cobranza Judicial

1.1.11 Perfil del puesto de los colaboradores de línea.

- Perfil del puesto:
 - Secundaria completa, estudios técnicos o Universitarios de cualquier carrera (Concluidos, cursando o truncos)
 - Dominio de Office nivel básico. (No indispensable)
 - Experiencia en *call center*. (No indispensable)
 - Puntual y responsable.

- Con capacidad de adaptación y aprendizaje rápido.

● **Misión del puesto**

Gestionar una cobranza de alta efectividad de acuerdo a los indicadores y metas establecidas, respetando los procesos establecidos y rigiéndose a los procedimientos de buenas prácticas.

● **Funciones Específicas del Puesto:**

- Contactarse con los deudores, mediante llamadas telefónicas y correos.
- Registrar los resultados de las gestiones realizadas en la base de cobranza.
- Realizar llamadas refuerzo a los compromisos de pagos realizados por los deudores.
- Generar reprogramaciones a los deudores con incumpliendo de compromiso
- Gestionar la solicitud de certificado de no adeudo cuando el deudor concluye su pago en la totalidad.
- Enviar los descargos de los deudores (reclamos y solicitudes) al área correspondiente para su pronta solución.

1.1.12 Matriz FODA

Se elaboró la matriz FODA, fue elaborada por la jefa de cuentas y la gerente general de la empresa E Line BPO S.A. El procedimiento que realizaron fue según la metodología presentada por D'Alessio (2013) que plantea realizar un análisis a los factores externos e internos.

MEFE (Porter - Análisis externo)

Poder de negociación de los proveedores: No presenta de proveedores que tengan la suficiente fuerza para desestabilizar a la empresa.

Entrada de nuevos productos: Actualmente la empresa no presenta una competencia

directa, ya que los clientes contratan el servicio de la empresa debido a que les genera menor costo de cobranza tercerizar el servicio, en el mercado la empresa no presenta una competencia fuerte.

Productos Sustitutos: El cliente, las instituciones de educación superior podrían sustituir el servicio de cobranza, contratando un personal que realice estas funciones de forma directa.

Rivalidad del Mercado: La empresa no tiene un competidor directo ya que no solo se realiza cobranza por llamada, se realiza análisis, seguimiento y comunicación efectiva con el deudor para lograr compromisos de pago efectivo y fidelizarlos con nuestro cliente.

● **MEFI (Cadena de Porter – Análisis interno)**

Tabla 1:

Cadena de valor E Line BPO S. A

Actividad principal	Descripción	Actividades de apoyo	Descripción
Brindar un servicio de calidad a los clientes internos.	Realizar acciones para la satisfacción del cliente interno.	Dirección de recursos humanos.	Áreas que prestan apoyo en la supervisión del personal, así como su cultura organizacional y clima laboral.
Excelente infraestructura y herramientas de trabajo de última tecnología.	Revisión de la buena infraestructura y equipamiento de calidad.	Dirección de soportes y sistemas.	Actividades que presten apoyo a la planificación.
Operaciones, soporte de base de datos.	Procedimientos y actividades que garanticen la solución de inconvenientes y consultas en una primera instancia, de forma eficiente.	Dirección de infraestructura de cuentas dirección de soporte y sistemas.	Áreas de apoyo que tienen la función de crear procedimientos y sinergias enfocados en satisfacción del cliente: áreas de entrenamiento, procesos, calidad, implementación y optimización.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Matriz FODA E Line BPO S.A

Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenaza
1. Enfoque en la satisfacción del cliente y sus usuarios.	1. Compromiso y fidelidad entre los socios del negocio	1. Falta de estandarización de los procesos en el área de cobranza.	1. Desistimiento del contrato de las cuentas al no generarse la cobranza efectiva del 80%.
2. Generar compromiso y motivación a los colaboradores.	2. Tener una visión de negocio.	2. No aplican indicadores de desempeño.	2. Falta de estrategia para captar más cliente e incrementar las cuentas para la empresa.
3. Conocimiento del área técnica operativa.	3. Flexibilidad laboral.	3. Cobranza efectiva del 45% en promedio de todas las carteras de nuestros clientes.	3. Alta rotación de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla se observa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se le presenta a la empresa E line BPO S.A.

1.1.13 Clientes

- Universidad del Pacifico (EP)
- Universidad Privada del norte (UPN)

- Universidad de Piura (UDEP)
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
- Instituto Cibertec

1.1.14 Proceso de la gestión de cobranza

Se establece un proceso para realizar la cobranza de forma eficiente:

Figura 2

Proceso de la gestión de cobranza



Fuente: E line BPO S.A

- Asignación de la base de la cuenta de la información principal que el asesor necesita cuando realiza contacto con el deudor.

Figura 3:

Ejemplo de base de dato general – Cibertec

Código de Alumno	DNI	Nombre Completo	% Condonación / Matrícula	Saldo	TELEFONO CASA	CELULAR	CORREO
I2018207	47259835	ABURTO CAMPOS JUAN A	40%	463.84	-	3396097 / 99	I2018207
X2020785	10277124	AGUAYO SEMINARIO VIC	60%	587.00	-	940087653	vaguayos@

Fuente: E Line BPO S.A

Nota. En la figura 3 se representa un ejemplo de una base de datos del cliente CIBERTEC, en donde se puede visualizar información del deudor, detalle de la boleta pendiente y el descuento a ofrecer de acuerdo a lo establecido por parte del cliente).

- Contactar al deudor por medio telefónico (realizar el speech adecuado, brindar información completa y generar compromiso).

Speech de Ventas: “Estimado Sr, Pérez buenas tardes, se comunica la Srta. Valle del área de cobranzas por encargo de la Universidad del Pacífico tiene una deuda pendiente correspondiente al año 2019, se requiere del pago, el monto total es de S/1,550.00 el cual le queremos ofrecer exoneración de mora de S/ 50.00 y un descuento del 40%, pagando así S/ 900.00, me indica una fecha de compromiso para el registro en nuestro sistema y se le enviara información a su correo electrónico”.

- Completar información de la gestión realizada

Figura 4:

Ejemplo de base datos a completar del alumno – Cibertec

CONTACTABILIDAD	TIPO DE CONTACTO	RESULTADO DE GESTION	JUSTIFICACION	TIPO_PROMESA
Contacto	Contacto_Directo	Contacto_Sin_Compromiso	Laboral	Abono
No.Contacto	Contacto_Indirecto	Promesa_de_Pago_Parcial	Personal	Boleta
Sin_Gestion	No_Contacto	Promesa_de_Pago_Total	Económico	
		Promesa_Incumplida	Académico	
		Reclamo	Otro_Motivo	
		Seguimiento	No_Reconoce_Deuda	
		Ya_Pago	Pendiente_Fecha_de_Pago	
		Dejar_de_Gestionar	A_Orden_de_Proveedor	
		Mensaje_A_Terceros	Telefono_No_Pertenece	
		Ilocalizado	Telefono_Fuera_de_Servicio	
		No_Contacto	Buzon_de_Voz	
			No_Contesta	
			Cliente_Ocupado	
			Llamada_Fallida	

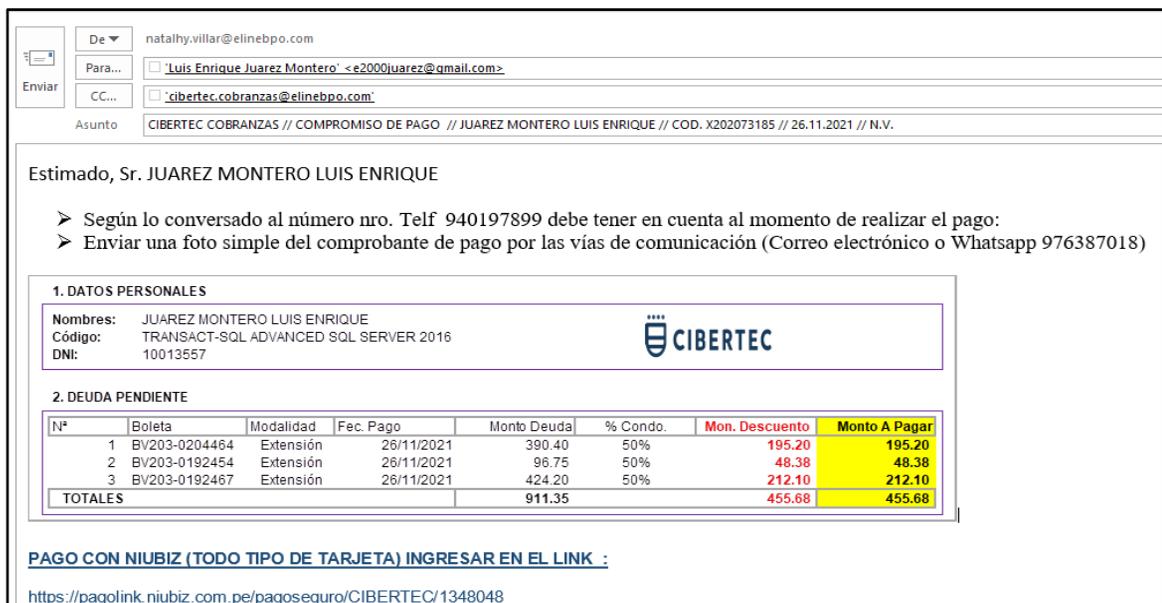
Fuente: E Line BPO S.A

Nota. En la figura 4 se representa un ejemplo de la forma en que el asesor tipifica en la base luego del contacto con el deudor (ingresar todos los datos si en caso se realizó compromiso, ingresar fecha de seguimiento en caso se realizó negociación o agendado, y registrar detalladamente el descargo del deudor solo si indica que no reconoce la deuda para derivar su caso a la institución para su análisis de continuación de la cobranza.

- Enviar correo al deudor con la información brindada del trato que se cerró en la negociación telefónica (contenido del correo con la información correcta y digitación formal).

Figura 5:

Ejemplo de correos de compromiso de pago



De: natalhy.villar@elinebpo.com

Para: 'Luis Enrique Juarez Montero' <e2000juarez@gmail.com>

CC: 'cibertec.cobranzas@elinebpo.com'

Asunto: CIBERTEC COBRANZAS // COMPROMISO DE PAGO // JUAREZ MONTERO LUIS ENRIQUE // COD. X202073185 // 26.11.2021 // N.V.

Estimado, Sr. JUAREZ MONTERO LUIS ENRIQUE

- Según lo conversado al número nro. Telf 940197899 debe tener en cuenta al momento de realizar el pago:
- Enviar una foto simple del comprobante de pago por las vías de comunicación (Correo electrónico o Whatsapp 976387018)

1. DATOS PERSONALES

Nombres: JUAREZ MONTERO LUIS ENRIQUE
 Código: TRANSACT-SQL ADVANCED SQL SERVER 2016
 DNI: 10013557



2. DEUDA PENDIENTE

Nº	Boleta	Modalidad	Fec. Pago	Monto Deuda	% Condo.	Mon. Descuento	Monto A Pagar
1	BV203-0204464	Extensión	26/11/2021	390.40	50%	195.20	195.20
2	BV203-0192454	Extensión	26/11/2021	96.75	50%	48.38	48.38
3	BV203-0192467	Extensión	26/11/2021	424.20	50%	212.10	212.10
TOTALES				911.35		455.68	455.68

PAGO CON NIUBIZ (TODO TIPO DE TARJETA) INGRESAR EN EL LINK :

<https://pagolink.niubiz.com.pe/pagoseguro/CIBERTEC/1348048>

Fuente: E line BPO

Nota. En la figura 5 se visualiza un ejemplo de un correo de compromiso que se le genera al alumno, proceso que es parte de la gestión del asesor de cobranza.

- Realizar seguimiento a los alumnos incumplidos, que no cerraron trato y los que no se logró contacto telefónico (enviar correos, alertas por WhatsApp y mensajes de voz).
- Realizar búsqueda de numero de contacto (los deudores que presentan números incorrectos o equivocados, hacer búsqueda en la web el número de contacto).
- Enviar correos a su supervisora de su cuenta asignada adjuntando la base gestionada de forma diaria (adjuntar Excel con la información ordenada y correcta tipificación al término de su gestión).

Figura 6:

Formato de correo de cierre de gestión



Fuente: E line BPO S.A

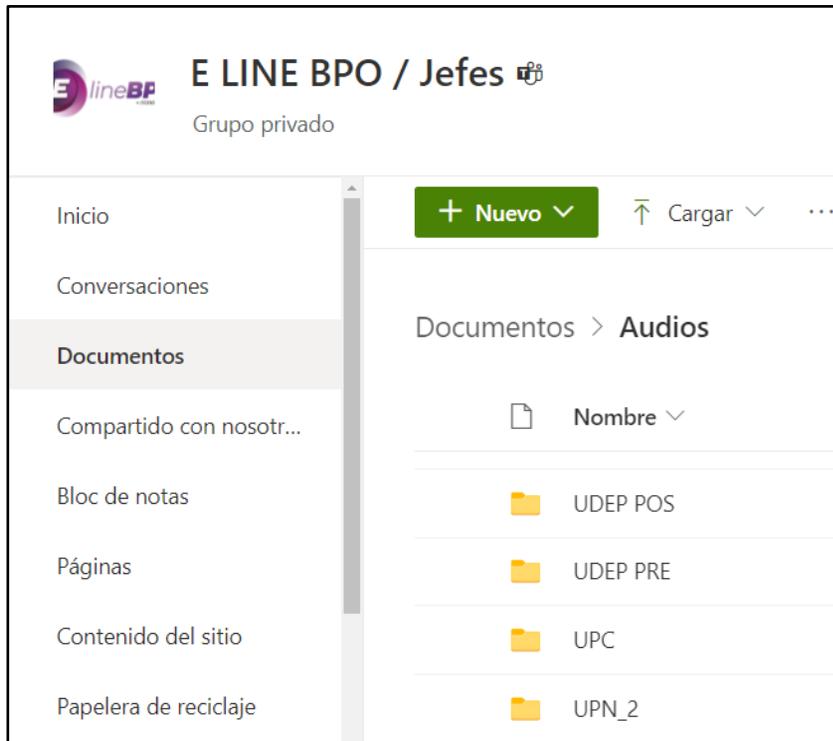
Nota. En la figura 6 se visualiza un ejemplo de los correos que se envía en el cierre de la gestión diaria del asesor de cobranza, el cual es parte cierre del proceso.

- Realizar la descarga de los audios de sus llamadas de forma diaria al término de su gestión (la cantidad de audios debe coincidir con el número de contacto que realizo en el día de su gestión, el cual se verifica en la base adjuntada mediante correo a su

supervisor.

Figura 7:

Plataforma para descargar audios de la cobranza



Fuente: E line BPO S.A

Notas. En la figura 7 se demuestra la plataforma donde se descargan los audios de las llamadas que realiza el asesor de cobranza, el cual es parte de las funciones que debe realizar el gestor.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Desempeño laboral

Acosta (2018) define que el desempeño laboral es la evaluación de la aptitud que demuestra un colaborador durante la ejecución de su trabajo, basada en el esfuerzo de cada persona. Huilcapi et al. (2017) indican que el desempeño laboral presenta múltiples variables las cuales determinan habilidades y competencias específicas que se espera de un colaborador en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización. Por otro lado, Riera et al. (2020) sostienen que el desempeño laboral es valorado como el consumo de energía física o intelectual, como la capacidad o habilidad con los que los individuos ejercen una función, o los objetivos que debe lograr dentro de la organización en un periodo establecido. Morán et al. (2021) definen también el desempeño laboral como las formas diversas que las organizaciones se presentan, no importante el si estas son pequeñas, medianas o grandes con un enfoque estratégico donde se debe gestione procesos e integración en sistemas tecnológicos y competencias organizacionales. El desempeño laboral toma relevancia porque a través de los colaboradores de las organizaciones pueden mejorar la relación entre ellos y con la dirección (Bauer & Green, 1996; Nahrgang et al., 2009 y Park et al., 2015). Morán (2021) también agrega posteriormente que el desempeño laboral se puede entender como una reacción conductual a la precariedad laboral, puede aparecer como retraimiento conductual (reducción de desempeño laboral). Para Yoon et al. (2018) el desempeño laboral está directamente relacionado con la productividad de la

organización y se convierte en un criterio para juzgar la efectividad de individuos, grupos y organizaciones.

2.1.2 Evaluación del desempeño laboral

Para Harold et al. (2018) la evaluación de desempeño permite establecer objetivos empresariales con participación de sus subordinados para poder conjuntamente en busca de sinergia llegar al cumplimiento de lo planificado. La evaluación del desempeño se utiliza como instrumento para verificar el grado en que se cumplen los objetivos planificados a nivel empresarial, la medición de los mismo es de forma sistemática objetiva e integral (Bohórquez et al., 2020). Para Álvarez et al., (2018) evaluar el desempeño significa aplicar el proceso para medir habilidades y destrezas de los colaboradores en sus respectivos puestos laborales, considerando actitudes y aptitudes relevantes de compromiso activo, lo cual genera aprendizaje, innovación y desarrollo profesional. Asch (2015) siguiendo la línea refuerza la posición que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para realizar una estimación cuantitativa y cualitativa sobre el nivel de eficiencia y eficacia de los colaboradores. El principal objetivo es determinar si los empleados realizan eficientemente sus actividades, además de ser un posible insumo de mejora en los campos de adquisición de conocimiento y habilidades en el ámbito laboral (Asch, 2015). Entre las ventajas de un sistema de desempeño laboral es conocer sobre cómo se ha realizado el trabajo dentro de la organización (Iturralde, 2011). Para Viswesvaron y Ones (2000) la evaluación del desempeño ha sido objeto de diferentes investigaciones que comprenden el comportamiento y los resultados observables y cuantificable en las actividades donde los

empleados participan para conseguir las metas organizacionales. Así mismo, para Yoon et al. (2018) la evaluación del desempeño laboral es el rol que ocupa el trabajador en el centro de trabajo y es inherentemente condicional, por lo tanto, la auto eficiencia como estado condicional debe influir en el desempeño de las personas. En otras palabras, los empleados con un algo nivel de auto eficacia confían en sí mismo y buscan oportunidades para demostrar la confianza al lograr un alto rendimiento, mientras las personas con un bajo grado de confianza dan como resultado un bajo rendimiento (Iroebegu, 2015). La eficiencia en la medición del desempeño es un factor importante para considerar en el desempeño laboral de los empleados en grandes compañías (Stajovic et al, 2018)

2.1.3 Métodos de evaluación del desempeño laboral

Para evaluar el desempeño laboral es necesario ver en perspectiva a la organización a través de la combina el desempeño individual, grupal y organizacional (Robbins, 2004). Matabanchoy et al. (2019) establece que existen métodos de evaluación del desempeño según el sector:

- **Salud:** Se evalúa mediante la guía para evaluar por competencias, explica el concepto de una competencia y su diferencia con el aprendizaje significativo, además ofrece diversos instrumentos para obtener una evaluación formativa y hace una serie de recomendaciones para valorar el trabajo en equipo y desarrollar la autorregulación.

- **Empresarial:** Se puede aplicar 3 tipos de evaluación:

Sistema de evaluación cualitativa: con ponderaciones subjetivas y recompensas no ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos, lo

realiza uno o dos superiores y con un marco temporal básicamente actual, también se aplica un sistema de *feed-back*.

Sistema de evaluación cuantitativa: Con ponderaciones objetivas y recompensas ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos. La medida del desempeño es objetiva, basada habitualmente en fórmulas y presenta un componente histórico importante, se caracteriza por no existir sesiones formales o no más de una, la baja dependencia del superior para obtener información, una interacción poco frecuente entre superior y subordinado y el énfasis en la evaluación o control.

360° Feedback Premium: Integra múltiples calificaciones de diferentes evaluadores: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes, reduciendo los problemas de subjetividad y disentimientos estadísticos. Posterior a la evaluación, se realiza el respectivo *feed-back* entre evaluados y evaluadores, lo que le añade una perspectiva única al método.

Educativo: Modelo centrado en el perfil del maestro. Se evalúa al docente de acuerdo con el grado de concordancia con los rasgos y características de un perfil previamente establecidos.

Según Guartán et al. (2019) los métodos de evaluación basadas en las competencias de los colaboradores ofrecen información orientada a la acción, de esta manera es efectiva conocer el desarrollo de los individuos, existen diferentes técnicas de evaluación del desempeño: la escala gráfica, selección forzada, investigación de campo, incidentes

críticos, 360°, entre otros; esta última ofrece información más amplia, al obtener datos de distintos grupos de interés y centrarse en lo que el colaborador visualice en lo referente al nivel de desempeño que tiene dentro de la organización.

2.1.4 Técnicas para la evaluación del desempeño

Guartán et al. (2019) Las técnicas de evaluación del desempeño laboral son las siguientes:

- **La observación directa:** Consiste en observar atentamente a la persona a evaluar, registrando la información para su respectivo análisis.

- **Método de escala gráfica:** Permite evaluar a los colaboradores mediante parámetros que son definidos previamente, definiendo las aptitudes, actitudes, capacidades y cualidades dentro de la organización a través de tres tipos de escala, continua, semicontinua y discontinua.

- **Método de selección forzada:** El evaluador tiene la obligación de seleccionar la oración que más se asemeje al desempeño del evaluado tomando como referencia el hecho de encontrar dos afirmaciones que puedan ser positivas o negativas.

- **Método de la lista de verificación:** El evaluador selecciona las oraciones que permitan tener una idea del desenvolvimiento del colaborador, así como sus características.

Matabanchoy et al. (2019) Mencionan varias técnicas utilizadas para evaluar el desempeño de los colaboradores. A nivel general, entre las técnicas más utilizadas se relacionan en la tabla 3.

Tabla 3

Técnicas de evaluación del desempeño

Técnica y/o instrumento	Definición
Observación directa	Consiste en observar al colaborador y registrar la información para su posterior análisis. Esta técnica tiene como ventaja el registro de hechos reales y agrupar situaciones no reproducibles.
Entrevista	Técnica que permite recoger datos; que adopta la forma de un dialogo coloquial, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre la situación propuesta
Autoevaluación	A través de esta técnica se brinda a los colaboradores herramientas teórico - prácticas que les permita el establecimiento de planes de mejora en su organización o puestos de trabajo. Además, los orienta a la comprensión de conceptos, principios y métodos de gestión a favor de la innovación organizacional.
Auditorias	Hace referencia a un examen crítico, sistemático y representativo de la información disponible en una organización, realizada por un experto a través del uso técnico determinadas y que tiene como propósito emitir una opinión profesional sobre los procesos organizacional, tomar decisiones y mejorar el sistema
Escalas gráficas	Permite evaluar el desempeño de los colaboradores a través de factores definidos previamente. Estos factores definen en cada colaborador sus capacidades, actitudes, aptitudes y cualidades de la organización. Existen tres tipos de escalas gráficas: continua, semi-continua y discontinuas.

Selección forzada	Evalúa el desempeño de los colaboradores mediante frases descriptivas relacionadas a tipos de desempeño individual. El evaluador deberá elegir una o dos fases que más de aproximen a la explicación del desempeño del colaborador evaluado
----------------------	---

Investigación de campo	La evaluación es realizada a la alta gerencia con asesoría de un especialista en este campo. Se investiga y evalúa el desempeño de sus colaboradores a cargo a través de una entrevista de evaluación y su respectivo seguimiento a los acuerdos de mejora planteados conjuntamente.
---------------------------	--

Incidentes críticos	Esta técnica busca identificar y comprender conductas extremas o críticas a través de la recolección de observaciones directas del comportamiento del colaborador y que permita determinar las prácticas laborales más y menos efectivos; y así dar solución a los problemas prácticos de la organización.
------------------------	--

Lista de verificación	Consiste en observar al colaborador y registrar la información para su posterior análisis. Esta técnica tiene como ventaja el registro de hechos reales y agrupar situaciones no reproducibles.
--------------------------	---

Escala de valoración de conductas con anclajes conductuales (BARS)	Técnica de evaluación de conductas relacionadas con el trabajo caracterizado por usas graduaciones de niveles de eficiencia y una tipificación conductual. Posee una alta fiabilidad, convirtiéndolo en uno de los tipos más utilizados en los ámbitos laborales, convirtiéndolo en uno de los tipos más utilizados en los ámbitos laborales. Entre sus ventajas se encuentran la mejora del sistema evaluativo, la reducción del efecto halo, un <i>feedback</i> más efectivo de los valoradores a los evaluados y una mayor validez de contenido, que permita la mejora organizacional y la motivación de los colaboradores
---	---

Fuente: Matabanchoy (2019).

2.1.5 Competencias

Según Beraza et al. (2019) las competencias representan capacidades, habilidades de las personas, que están en ellas y se desarrollan con ellas, de acuerdo con las necesidades e influencias de la situación que se presente, sus aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto, no basta con saber o saber hacer, es necesario integrar estos saberes con las actitudes favorables para realizarlo, que se comprenden como capacidad potencial que posee el colaborador para realizar sus funciones de forma eficiente. Cordero (2019) define las competencias como un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada. Por otro lado, Pereira (2009) indica que son las capacidades, habilidades de las personas, que están en ellas y se desarrollan con ellas, de acuerdo con las necesidades e influencias de la situación, sus aspiraciones y motivaciones individuales, para ejecutar eficientemente un grupo de acciones similares. Para Chuang (2021) entre las principales competencias laborales de los trabajadores se encuentran: monitorear actividades precisión en el control, estabilidad mecánica, razonamiento deductivo, ordenamiento de información, operación de vehículos, monitorear procesos, procesamiento de información, autocontrol, independencia, persistencia y atención.

2.1.6 Tipos de competencias

Con respecto a los tipos de competencias, Pérez (2018) refiere los siguientes tipos de competencias:

Competencias específicas: se intenta que cada área temática especifique las competencias propias de las funciones que el colaborador debe desempeñar, le aportan

una cualificación profesional concreta, como son los conocimientos teóricos y técnicas propias de las funciones del área o disciplina específica.

Competencias genéricas: son las capacidades que independientemente de un aprendizaje concreto, deben ejercitarse en todas las funciones, pues resultan ser relevantes para desempeñar de una manera idónea cualquier puesto de trabajo, están divididas en dividiéndolas en tres tipos: instrumentales, interpersonales y sistémica.

Competencias Instrumentales: Compuesta por una serie de habilidades cognitivas, capacidades metodológicas para incidir sobre el entorno, destrezas tecnológicas y lingüísticas.

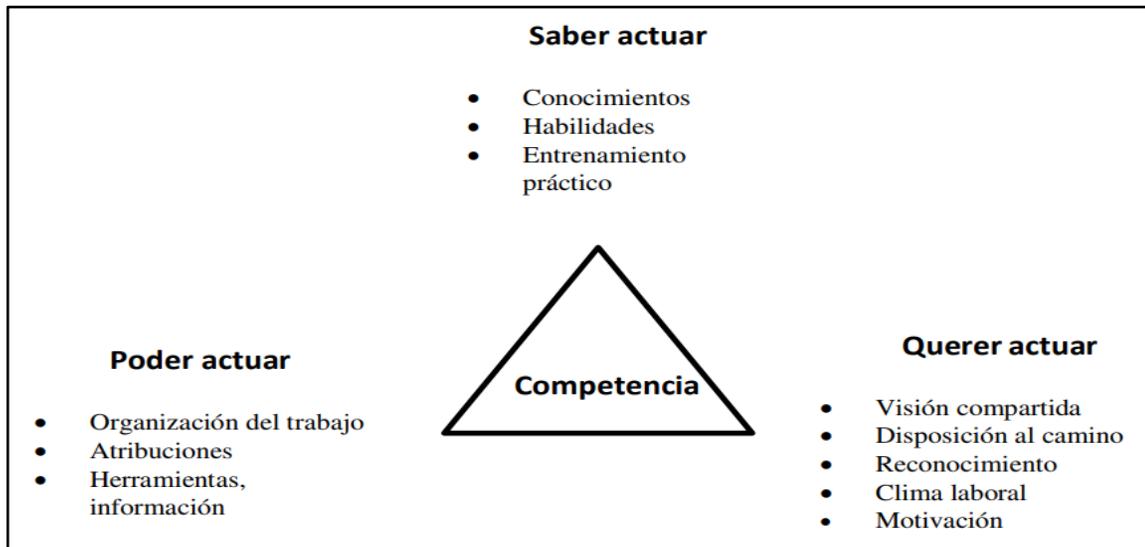
Competencias Interpersonales: Facilitan la interacción social y la colaboración, ya que está formada por la capacidad de trabajar en equipo, destrezas sociales, capacidad para expresar los propios sentimientos, habilidades de crítica y autocrítica.

Competencias Sistémicas: Son las habilidades y destrezas que engloban a los sistemas como totalidad. Son la combinación del conocimiento, la comprensión y la sensibilidad por las que un individuo es capaz de comprender como se agrupan y se relacionan las partes de un todo. Requieren que los individuos previamente hayan adquirido las competencias instrumentales e interpersonales.

2.1.7 Componentes de la competencia

Figura 8:

La competencia humana



Fuente: Olavarría (2007). Instituto de Asuntos Públicos. Universidad de Chile.

El saber actuar: Esta en relación con la previa preparación técnica, estudios formales, el conocimiento y manejo óptimo de sus recursos cognitivos aplicados al servicio de sus responsabilidades.

El querer actuar: Además de estar basado en la automotivación, también se refiere a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto.

El poder actuar: Las condiciones del contexto, los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones, por lo cual dependerá de estas condiciones para que el individuo logre efectuar dichas funciones. (García, 2017)

2.1.8 Dimensiones de las competencias

Se establece cinco dimensiones de acuerdo con Aldana et al. (2018):

Liderazgo: Proceso orientado al alineamiento e identificación del conjunto de competencias directivas con relación al desempeño requerido que apoye al logro la realización de la visión organizacional.

Diagnóstico de competencias: Identifica al grupo de competencias directivas con relación a los desempeños esperados, con el fin de ayudar a realizar de mejor forma sus tareas, por medio de los siguientes apartados: caracterización de la actividad o grupo de actividades de trabajo, establecer un fin al desempeñar una actividad o grupo de actividades de trabajo y delimitar las funciones del área ocupacional o ámbito de trabajo.

Instalación de competencias: Integra a las necesidades individuales del directivo con relación al desempeño esperado, mediante de la estandarización y la normalización de las competencias exitosas, por medio de los siguientes apartados: a) identificar un grupo de competencias afines al desarrollo profesional determinado; b) establecer un sistema normalizado para un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucionalización; c) establecer una norma o un grupo de ellas que sean un referente válido para las instituciones que la utilizarán, los trabajadores y los empleadores y, finalmente; d) establecer normativas en las competencias, y convertirlas en un estándar al nivel en que se haya acordado.

Desarrollo de competencias: Da seguimiento a los esfuerzos y a las acciones encaminadas al logro desempeños establecidos en la fase anterior, a través de la implementación de tácticas secuenciales y orientadas a resultados, por medio de

siguientes apartados: a) analizar la descripción de la competencia y su normalización; b) propiciar una formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes (tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial).

Potencialización de competencias: Permite generar reacondicionamientos sistémicos a través de cambios planeados, identificando los cambios externos e internos originados por el medio que rodea a la organización, consolidando así el proceso de estandarización de competencias.

2.1.9 Discusión acerca del estado del arte del enfoque por competencias

Beraza y Enjo (2019) indican los siguientes puntos a considerar sobre los estudios del enfoque por competencias:

Las universidades latinoamericanas se encuentran en la actualidad impulsando cambios en sus currículos con la finalidad de adaptarse a las nuevas tendencias, por eso han modificado los perfiles académico-profesionales a las demandas cambiantes del mundo productivo. El enfoque por competencias ha sido la vía seleccionada por la mayoría de las instituciones de educación superior para impulsar esas transformaciones.

Existen diferentes metodologías para la definición de competencias que se han modificado con la intención de garantizar una formación profesional integral, sin embargo, se intenta establecer modelos propios para cada tipo de organización.

El enfoque por competencias se base en la aplicación de conocimientos en situaciones reales, abriendo la posibilidad de transformar y construir nuevas experiencias de aprendizaje facilitando la adquisición de las competencias declaradas.

Existen dificultades para trasladar las competencias declaradas en el perfil a los diseños instruccionales y por consiguiente a las experiencias de aprendizaje.

Se reconoce que las competencias deben ser trabajadas de forma transversal aun cuando se desconoce la manera de lograr este objetivo.

2.1.10 Evaluación por competencias

Se entiende por competencia a la intersección entre conocimiento, habilidades, actitudes y así como la movilización de estos componentes, para transferirlos al contexto o situación real, creando la mejor actuación y solución, para dar respuesta a las diferentes situaciones y valores que se planteen en cada momento con los recursos disponibles (Madrid et al., 2019). Amurrio (2021) refiere que la evaluación por competencias consiste en aquel proceso educativo formativo en el cual se realiza la valoración integral de las competencias obtenidas a partir de sucesivas tareas de integración que solicitan la movilización estratégica de todos los componentes de la competencia que se trabaja, la evaluación de los resultados de aprendizaje logrados y la competencia en su conjunto debe basarse en más de un criterio, y utilizando rúbricas de evaluación, analíticas y globales. Cordero (2019) señala que es un proceso a través del cual, los evaluadores recogen evidencias del desempeño de los colaboradores a efectos de determinar su nivel de competencia para desempeñar una función o tareas específicas en un puesto de trabajo, para ello se necesita diseñar los instrumentos de medición que darán evidencia de cada una de las competencias evaluadas. (Ocaña, 2017) refiere que se construyen a partir de los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que desarrolle el colaborador. Por tanto, la elaboración del enfoque por competencias requiere de métodos

que establezcan en aprendizaje y evaluación, siendo lo primordial para su medición el escenario de desarrollo de la evolución del desempeño, capacidad y de actuación profesional, en la evaluación de competencias se debe adquirir a través de la formación necesaria como resultado de la experiencia (Madrid et al., 2019).

2.1.11 Proceso para aplicar la evaluación por competencias

Para Cordero (2019) el proceso para aplicar la evaluación por competencia explica que la aplicación del modelo de evaluación del desempeño debe tener las siguientes fases:

Fase de planeación: determinar objetivos del plan de evaluación del desempeño. Estos objetivos tienen que alinearse con la estrategia de la organización y deben ser concretos, valorables y alcanzables por los colaboradores

Segunda fase de planeación: establecer los comportamientos estimados por la organización, determinando en consenso las capacidades, destrezas, cualidades y comportamiento que la empresa considera como primordiales para el desarrollo organizacional e individual, de tal forma que el colaborador tenga conocimiento del tipo de evaluación a la cual será sometido y qué respuesta se espera de él.

Fase de seguimiento: desarrollar la supervisión constante del desempeño del personal. Los encargados de direccionar cada departamento dentro de la organización son los responsables de desarrollar la supervisión y control constante del rendimiento del personal, con el objetivo de producir una retroalimentación integral capaz de sistematizar la información del desempeño individual y grupal.

Fase de evaluación: revisar y verificar los resultados del año.

Fase de reconocimiento: Identificar los resultados alcanzados.

2.1.12 Como diseñar e implementar un proceso de evaluación por competencias

Reyes (2018). Indica el proceso para poder implementar la evaluación por competencias:

Tabla 4

Proceso para implementar el desempeño por competencias

¿Qué se evalúa?	<p>Evalúa la competencia profesional, es decir la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes que la persona pone en juego adaptativamente en el desempeño de una función productiva.</p> <p>Incluye el reconocimiento de competencias desarrolladas fuera del ámbito formativo como resultado de la experiencia laboral o social.</p>
¿En referencia a qué?	<p>Se basa en estándares o descripciones de los aspectos clave del desempeño que definen el nivel esperado de competencia profesional.</p> <p>Los estándares incluyen criterios de realización, es decir, resultados críticos cuyo cumplimiento permite evaluar la competencia.</p>
¿Para qué?	<p>Emite un juicio sobre la persona evaluada: competente o aun no competente</p> <p>Es un instrumento para orientar y gestionar el aprendizaje, ya sea nivel individual como las organizaciones.</p> <p>Es la base para la certificación de competencias.</p>
¿Cómo se evalúa?	<p>Se realiza preferentemente en situaciones reales de trabajo.</p> <p>Es un proceso, no un momento: su realización no se ciñe a un tiempo predeterminado.</p>
¿Quién o quiénes participan de la evaluación?	<p>Es individual, cada persona tiene como referencia los estándares y no se compara con otras.</p> <p>La persona evaluada juega un rol activo en el proceso de evaluación.</p> <p>No existe un momento pre establecido. Se define en función de las características del sector y del perfil a certificar.</p>

Fuente: Reyes. (2018). *Diseño de instrumentos de evaluación y certificación de competencias*

Según Rosales (2018) el procedimiento de la aplicación de la evaluación por competencias corresponde a la fase del diseño de la macro o micro planificación del currículo, donde se diseña con precisión todos los componentes del proceso evaluativo, los cuales se resumen en:

¿Qué se va a evaluar?: Describe el alcance, amplitud y profundidad de los contenidos.

¿Para qué se va a evaluar?: Establece el objetivo de la evaluación en términos de si será diagnóstica, formativa o sumativa.

¿Por qué evaluar?: Donde se precise las funciones y alcances de la evaluación.

¿Cuándo evaluar?: Determina en qué momento se aplicará la evaluación, al inicio, durante o al final de proyecto formativo.

¿Cómo se evalúa?: Describe el procedimiento para el diseño, selección, construcción, recojo de información, valoración y toma de decisiones dependiendo del tipo de saber o el desempeño a evaluar.

¿Con qué evaluar?: Permite seleccionar las técnicas e instrumentos de evaluación en función a los desempeños y saberes.

¿Quién evalúa?: Se precisa quienes serán los actores que intervendrán como agentes evaluadores y evaluados.

¿De qué forma se evalúa?: Describe el procedimiento que se aplicará, puede ser como autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación o metaevaluación.

2.1.13 Competencia de la calidad de trabajo

La Dirección General de Docencia (2021) define la competencia de calidad del trabajo como una búsqueda permanente de la excelencia en la gestión profesional, mediante la continua autoevaluación, proyección y gestión de los procesos, con orientación a la obtención de resultados de calidad. El Diccionario de Competencias (2020) Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, tener la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos.

- a. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés en aprender.
- b. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
- c. Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
- d. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

2.1.14 Competencia trabajo en equipo

El trabajo en equipo actualmente es una práctica muy utilizada en las

organizaciones para tratar de dinamizar el resultado del trabajo frente a las tareas asignadas y permitir un mejor aprendizaje organizacional trabajo (Navarro et al., 2018). Ayoví (2019) afirma que el trabajo en equipo es importante para la cooperación e información entre sus miembros, porque en esta nueva y novedosa dinámica de trabajo requiere de la colaboración, el reconocimiento mutuo y el compañerismo en el trabajo, además de incluir dinámicas de trabajo que garanticen la autoestima del colaborador y la estabilidad laboral. Para ello es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Escuchar lo que los demás desean decir, ya sea ideas buenas o no tan buenas
- Si hay algo que no se entiende o no ha quedado claro, explicarlo a detalle hasta que se comprenda del todo por la otra persona.
- Buscar los aspectos positivos de las ideas y acciones.
- Enfocar las opiniones hacia las ideas y no las personas al comentar algo que funciona o no funciona.
- Enriquecer el trabajo y las ideas del resto del equipo de trabajo. (no “matar” las ideas).
- Defender las ideas propias si son correctas, pero sin exceso, si en caso la oposición es fuerte hay que aprender a ceder, llegando a un término flexible.

Según el Diccionario de Competencias (2020) competencia de trabajo en equipo implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, la actitud debe ser genuina, trabajando con procesos, tareas u objetivos compartidos.

- a. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa

satisfacción personal por los éxitos de los demás colaboradores. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización.

- b. Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
- c. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
- d. Realiza la parte de trabajo que le corresponde.

2.1.15 Competencia de adaptabilidad

Gómez (2019) define a la adaptabilidad como un proceso sistemático que todas las personas deben realizar al estar dentro de una organización, así como quienes son reubicados en otras áreas. Este proceso permite al individuo llevar a cabo cada una de las tareas propias de sus funciones establecidas en su puesto de trabajo. De acuerdo con el Diccionario de Competencias (2020) define que es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo.

- a. Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediana y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de

- la situación. Además, evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
- b. Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas, también revisa sistemáticamente y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
 - c. Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando la información de manera selectiva para modificar sus acciones. Además, revisa situaciones pasadas para modificar sus acciones frente a situaciones nuevas.
 - d. Sigue solo los procedimientos.

2.1.16 Competencia de Iniciativa

Gorostiaga et al. (2018) sostiene que la iniciativa del individuo implica que es la misma persona quien toma decisión de hacer las cosas, sin recibir ningún tipo de orden o de instrucción explícita de algún superior o alguien de su entorno, el mismo colaborador establece sus propios objetivos y se responsabiliza de ellos. Mirelles (2017) señala que la competencia de iniciativa consiste en adquirir conciencia de la situación a intervenir o resolver, y saber elegir, planificar y gestionar los conocimientos, destrezas o habilidades y actitudes necesarios con criterio propio, con el fin de alcanzar el objetivo previsto.

2.2 Definición de términos básicos

Relaciones interpersonales

Arévalo (2017) refiere que es la capacidad de relación con los demás colaboradores (empatía, tacto, simpatía.), además de ello contar con la facilidad para relacionarse con su entorno. De acuerdo a López (2019) las relaciones interpersonales son la forma de interactuar y manejar las emociones frente a los demás siendo asertivos en la comunicación, de esta depende que toda relación interpersonal sea exitosa o no y que sea duradera, dependiendo del uso que se le dé al lenguaje, teniendo en cuenta que el objetivo primordial de la comunicación es el de influir en los demás con el fin de dominar el entorno ofreciendo seguridad para sí mismo y de esta forma lograr tomar decisiones, de tal forma que nos enfoca a la importancia de la comunicación asertiva para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Norma ISO 10014 2021

La mejora de la calidad, el rendimiento, la eficiencia y las relaciones comerciales son sólo algunos de los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad como la norma ISO 9001. Las normas que se centran en los requisitos específicos que ayudan a optimizar el uso de un Sistema de Gestión de Calidad se acaban de actualizar para que se encuentren alineados con la última versión de la norma ISO 9001 de Sistemas de Gestión de Calidad. El cual consiste en la norma ISO 10014 2021, Sistemas de Gestión de la Calidad – Gestión de una organización para conseguir resultados de calidad – Orientación

para conseguir beneficios económicos y financieros, se encuentra dirigida a la Alta Dirección. Se necesita un enfoque estructurado para conseguir el éxito financiero utilizando el Sistema de Gestión de la Calidad y los principios que se describen en la familia de normas de Sistemas de Gestión ISO 9000.

Habilidades o destrezas

Chávez (2019) sostiene que las destrezas son las habilidades que domina el colaborador para interactuar en su puesto de trabajo, es por ello que es importante que desarrollen sus habilidades y confianza necesaria para discutir abiertamente temas difíciles, y esta confianza se puede consolidar exponiendo o expresando sus opiniones o punto de vista. De acuerdo con Ruiz & Moya (2020) las destrezas son habilidades cognitivas y motrices que ayudan al colaborador en lograr tener un resultado o solución de un problema a partir del conocimiento, análisis y secuencia.

Dirección de equipos de trabajo

Alles (2016) define la dirección de equipos de trabajo como la capacidad de integrar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad de coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos que cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

Rendimiento laboral

Mendieta et al. (2020) sostiene que el rendimiento laboral está relacionado con los medios que son proporcionados para obtener un producto final o lo que es lo mismo, se le puede asociar con el resultado obtenido el mismo que debe ser siempre de manera positiva. Díaz (2020) define que el desempeño de los recursos humanos se ve reflejado en el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, por ello las acciones individuales influyen en el rendimiento laboral. Para Augusto et al. (2018) un empleado que se siente satisfecho en sus necesidades mejora aspectos como productividad, creatividad, eficiencia, por otro lado, el sentido de permanencia con la organización y el compromiso hacia sus tareas y responsabilidades se verá un incrementado de manera positiva, reflejando un impacto positivo externo e interno para la organización. Cuba et al. (2020) señalan la importancia de medir el rendimiento laboral es que se incluya la óptica de la calidad en las horas trabajadas, en vez de basarse en criterios de calidad porque, no todas las horas son productivas, ni todas las horas son igualmente productivas, en ese sentido se debe considerar la eficiencia de la productividad y no sólo la cantidad que se produce.

Comportamiento laboral

Para Hernández et al. (2020) el comportamiento laboral es basada estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación que se esté presentando, lo cual ratifica que la forma de comportarse de un colaborador

en su puesto de trabajo no depende solamente de sus características personales sino en la forma que este percibe el clima de su trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica de forma amenazante adoptara comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esta tensión.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.

3.1 Contexto general

El inicio de contrato de trabajo en la empresa E Line BPO S.A. fue en octubre del 2019, en el puesto de asesora de cobranzas, dicho puesto fue cubierto mediante un proceso de reclutamiento, finalizando con la entrevista con la jefa de cuentas y la gerente general. Luego de 6 meses al realizado el trabajo fue evaluado de manera satisfactoria, debido al planteamiento de mejoras a la gestión del equipo, por lo cual se dio un ascenso al cargo de supervisión de las 6 cuentas que administraba la empresa. Se asignaron para tal fin 4 asesores de cobranza asignado a la cuenta de la Universidad Pacífico, teniendo como actividades principales asignada al puesto: (a) realizar soporte de consultas, (b) seguimiento y control de procesos y (c) seguimiento y control de resultados. En el transcurso de mis actividades como asesora y supervisora se propuso la implementación de la evaluación por desempeño enfocándose a las competencias del personal, teniendo en consideración la conducta, rendimiento y competencias a desarrollar en el área de cobranzas. Anteriormente la evaluación solo consideraba el cumplimiento de metas en la recaudación con una periodicidad mensual, las cuales se encontraban relacionadas con un bono de productividad para incentivar la motivación. Este sistema de asignación de bono por productividad no lograba el objetivo que consistía en la motivación del personal debido a que el personal no llegaba al monto propuesto como meta, por lo cual tenía un efecto contrario.

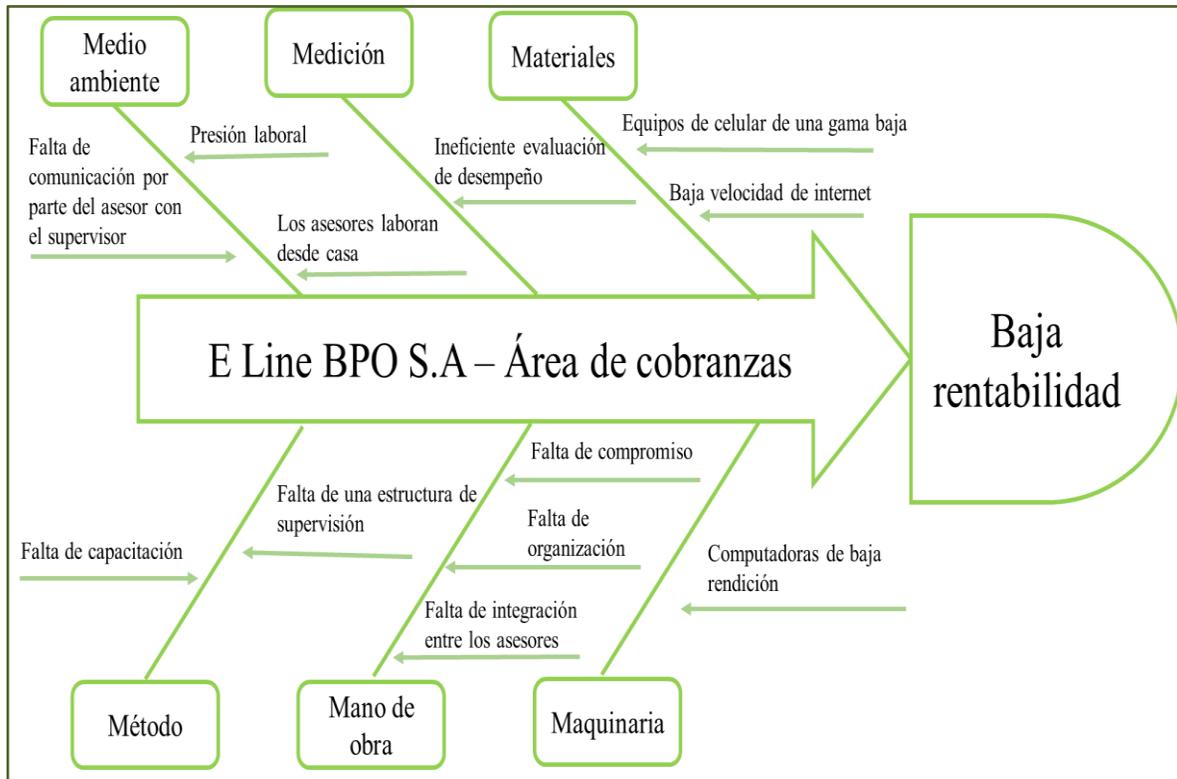
3.1.2 Diagrama causa – efecto

En la figura 8 se aprecia el diagrama de “Ishikawa”, conocido como el diagrama de causa

y efecto respecto a la baja rentabilidad de la empresa E Line BPO S.A.

Figura 9:

Diagrama Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Nota. En la figura 9 representa la situación actual de la empresa mediante la herramienta del diagrama de causa-efecto, obteniendo como principal problemática la baja de la rentabilidad.

3.1.3 Realidad problemática

Fernández et al., (2021) sostienen que en la actualidad una alta demanda de empresas a nivel internacional fracasa debido a que no planifican, no racionalización los costos y gastos. por lo que estos factores afectan la rentabilidad haciendo que sea insostenible la empresa en su rubro, el estudio realizado señala que la baja rentabilidad es la principal causante del cierre de pequeñas y medias empresas.

Dudyrev et al., (2021) llegaron a las conclusiones como resultado de su investigación que existe un incremento en la necesidad de herramientas válidas para evaluar las capacidades y certificar las cualificaciones en el contexto del aumento de la migración laboral y la movilidad. Debido a la creciente internacionalización de las actividades empresariales, las empresas están interesadas en evaluaciones de habilidades estandarizadas que garanticen calificaciones válidas y comparables de los solicitantes de empleo y los empleados. Así mismo, la evaluación de las competencias profesionales son un gran reto, especialmente en términos de comparabilidad.

Cordero et al., (2019) realizaron una investigación a la empresa denominada Representaciones Pedro Araneda e Hijos Cía. Ltda., localizada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, durante los años 2017 y 2018, para medir: cumplimiento de objetivos, planes de desarrollo de capacitación, técnicas de motivación y reconocimiento, concluyendo que las indicadas dimensiones se relacionan positivamente con el desempeño en las organizaciones.

Con respecto a la empresa E line BPO S.A presenta una disminución del 13% del desempeño de sus colaboradores del área de cobranzas, problema que se debe a que no gestionan por competencias, por ende, los colaboradores no cumplen con las competencias que requiere dicho puesto para realizar un trabajo eficiente, es por ello que se requiere del análisis del trabajo que realiza cada colaborador De acuerdo al perfil del área de cobranzas, los colaboradores deberían de poseer principalmente cuatro competencias: calidad del proceso, trabajo en equipo, adaptabilidad e iniciativa. Por esta razón, es importante implementar un modelo de evaluación de desempeño enfocado en

competencias para el logro de su alto desempeño laboral por parte de los colaboradores para que la empresa E line BPO obtenga una mejor rentabilidad y sostenibilidad.

3.1.4 Formulación del problema

¿La aplicación de la evaluación del desempeño con enfoque de competencias mejorará los resultados en el área de cobranzas en la empresa E line BPO S.A.?

3.1.4.1 Problemas específicos

- ¿Cuál es la influencia de la evaluación del desempeño en el área de cobranzas?
- ¿Cuál es la influencia del enfoque por competencias en el área de cobranzas?

3.1.5 Justificación

El propósito de la investigación es dar a conocer la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en competencias para mejorar los resultados del área de cobranzas de las organizaciones para que obtengan un alto desempeño laboral, por ello tienen que aplicar ciertos criterios para la buena gestión con su personal, para así garantizar un eficiente desarrollo de sus funciones propias de su área donde ellos se desempeñan, y así la empresa logre una alta rentabilidad y posicionamiento como unas de las organizaciones más competitivas en su rubro. El desarrollo de competencias en los colaboradores depende de la iniciativa y acciones de la organización, para ello deben establecer la implementación adecuada de la evaluación por enfoque de competencias de acuerdo al perfil del puesto. Respecto a la empresa E Line BPO S.A, la cual está sujeta a dicho estudio requiere del presente trabajo de investigación ya que presenta problema de rentabilidad por el bajo nivel del desempeño laboral de sus colaboradores del área de cobranza.

3.1.6 Formulación de objetivos

3.1.6.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de implementación de evaluación del desempeño con enfoque de competencias para incrementar la rentabilidad de la empresa E Line BPO S.A.

3.1.6.2 Objetivo específico

- Demostrar la influencia de la evaluación del desempeño en el área de cobranzas
- Demostrar la influencia del enfoque por competencias en el área de cobranza.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Análisis de la situación actual de la empresa

De acuerdo a la situación actual de los análisis de evaluación se refleja, en el 3er trimestre del año 2021 que un porcentaje menor de colaboradores alcanzan la meta de recaudo establecida previamente, el cual impacta en el resultado del indicador de rentabilidad.

Tabla 5:

Ranking de evaluación por recaudo mensual 3er trimestre del 2021– E line BPO S.A

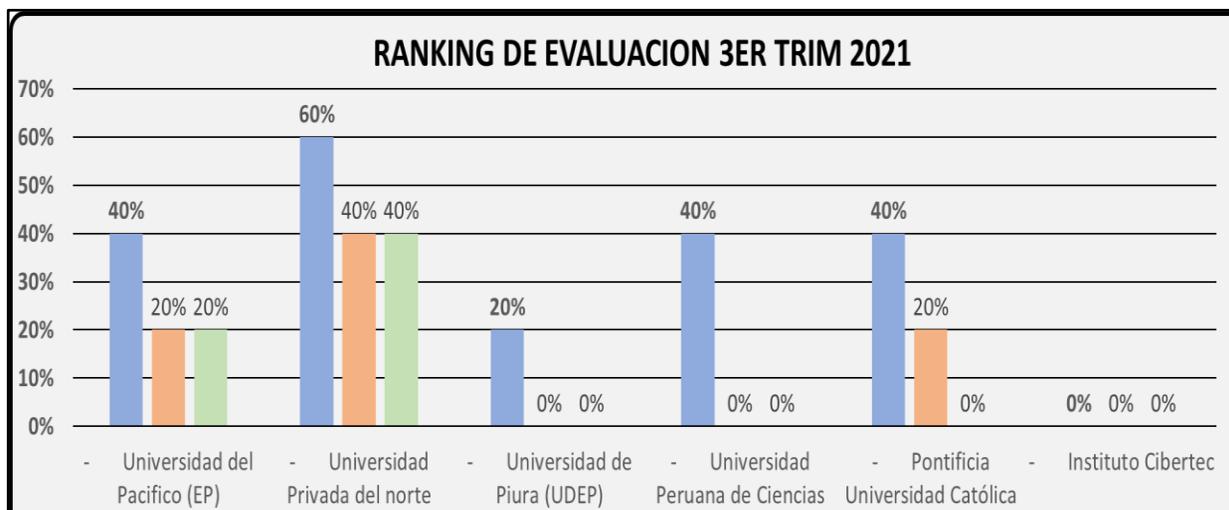
RANKING DE EVALUACION 3ER TRIM 2021			
CLIENTE / MES	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE
Universidad del Pacifico (EP)	40%	20%	20%
Universidad Privada del norte (UPN)	60%	40%	40%
Universidad de Piura (UDEP)	20%	0%	0%
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	40%	0%	0%
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	40%	20%	0%
Instituto Cibertec	0%	0%	0%
TOTAL:	33%	13%	10%
NOTA: Meta esperada el 100% del personal alcanza la meta establecida de acuerdo a su cuenta asignada			

Fuente: E line BPO S.A

Nota. En la tabla se representa los resultados el porcentaje de asesores que logran recaudar el monto de la meta establecida, de los meses de julio, agosto y setiembre de todas las cuentas que maneja la empresa.

Figura 10:

Ranking de recaudo mensual: Método de evaluación al personal por recaudo



Fuente: E line BPO S.A

Nota: Se observa en la figura 10 que durante el 3er trimestre del año 2021 que disminuye el porcentaje de asesores que logran alcanzar la meta de 33% al 10%.

Tabla 6:

Indicador de rentabilidad – E line BPO S. A

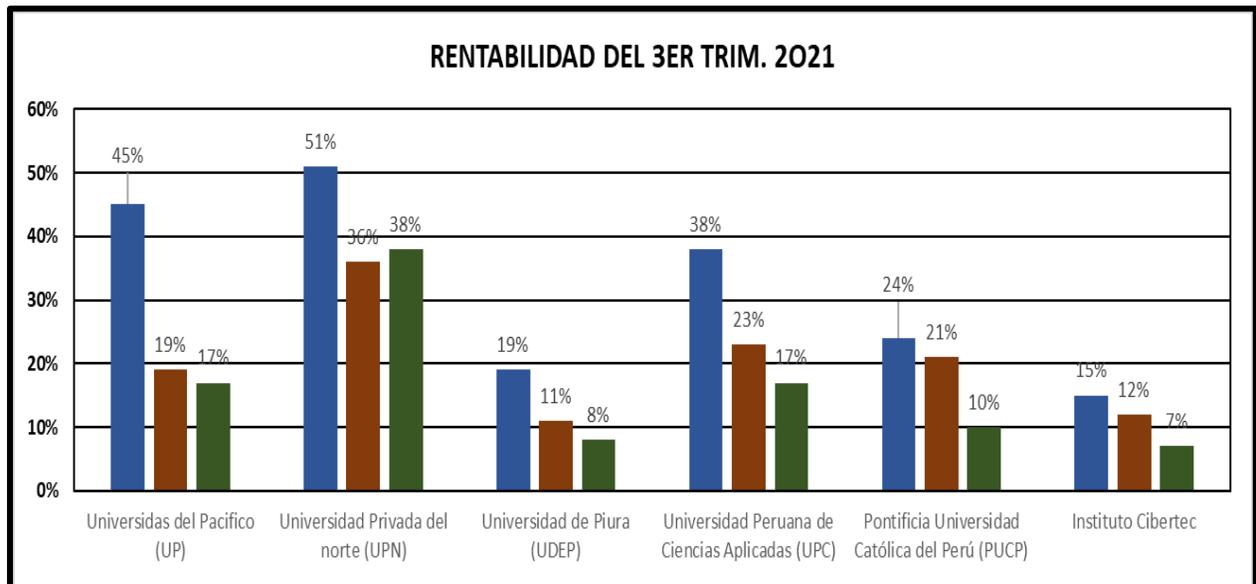
RENTABILIDAD DEL 3ER TRIM. 2021			
CLIENTE / MES	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE
Universidad del Pacifico (UP)	45%	19%	17%
Universidad Privada del norte (UPN)	51%	36%	38%
Universidad de Piura (UDEP)	19%	11%	8%
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	38%	23%	17%
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	24%	21%	10%
Instituto Cibertec	15%	12%	7%
Total:	32%	20%	16%

Fuente: E line BPO S.A

Nota. En la tabla representa los resultados el porcentaje de la rentabilidad que obtiene la empresa E line BPO S.A en la cobranza de cada cuenta de los meses de julio, agosto y setiembre.

Figura 11:

Resultado del indicador de rentabilidad del 3er trimestre del 2021



Fuente: E line BPO S.A

Nota. Se observa en la figura 11 que durante el 3er trimestre del año 2021 que disminuye el porcentaje de rentabilidad del 31% al 16% que genera las cuentas que maneja la empresa E line BPO S.A., presentando así incertidumbre de la continuidad de contrato de cada cuenta en el siguiente año.

4.2 Modelo de evaluación por competencias

El modelo de evaluación por competencias se elaboró con instrumentos de medición que darán evidencia de cada una de las competencias evaluadas, diseñado con enfoque a las escalas de valoración de conductas con anclajes conductuales (BARS). Estas competencias fueron definidas de acuerdo al objetivo de los resultados y lineamientos que requiere desarrollar un gestor de cobranza para un resultado eficiente.

Con el presente modelo se busca lograr los siguientes criterios para el beneficio de

la organización:

- Responder a las metas, estrategias, valores y objetivos que se rige en la empresa.
- Apoyar en el área de Recursos humanos y los servicios que realizan con sus clientes internos y externos.
- Mejorar el proceso de la etapa de evaluación del desempeño del personal
- Optimizar el desarrollo de competencias que permitan que realicen los colaboradores un eficiente trabajo.

El procedimiento para el diseño del modelo de evaluación por competencias se dividió en tres fases:

- Línea de base (Revisión de documentación de la visión, misión y objetivos)
- Elección de competencias (Reunión entre el grupo de interés para seleccionar y definir las competencias a evaluar)
- Diseño de procesos (Evaluación del desempeño por competencias aplicando el instrumento diseñado)

4.3 Desarrollo del proyecto

El proyecto se planteó al área de gerencia y en conjunto con la jefa de cuentas en un periodo de una semana se logró concretar la evaluación en base a las competencias, se identificó cada aspecto a evaluar, las etapas que se realizarían y como se analizarían los resultados y mejoras, además de ello se definió los periodos de evaluación.

4.3.1 Fases para aplicar el modelo de la evaluación del desempeño por competencias al personal del área de cobranzas de la empresa E Line BPO S.A

Fase 1: Planificación

- Presentar el plan de mejora al área de gerencia de la implementación de evaluación del desempeño enfocado en competencias al personal del área de cobranzas.
- Presentación del cronograma de Capacitación y el de Evaluación para su aprobación ante el área de gerencia.
- Difusión del cronograma de evaluación debidamente aprobado al personal del área de cobranzas para su conocimiento previo.
- Dar a conocer a todas las áreas la mecánica del modelo escogido para aplicar la evaluación del desempeño.
- Capacitación a los supervisores de cada cuenta y jefa de cuenta, responsables de aplicar la evaluación del desempeño.

Fase 2: Ejecución

- Realizar la capacitación de acuerdo con el cronograma, a los responsables de aplicar la evaluación del desempeño, entrega de la Guía de Aplicación.
- Aplicación del modelo de evaluación al área de cobranzas conforme al cronograma previamente aprobado por el área de gerencia.
- Recopilación de las evaluaciones del desempeño por competencias aplicadas por los responsables de cada cuenta.
- Elaboración del informe final, con los resultados obtenidos.
- Entrega del informe final al área de gerencia, para que autorice la difusión de los resultados al personal del área de cobranzas.

- Recepción de observación de los colaboradores de sus resultados.
- Entrega de observaciones a los supervisores para el planteamiento de mejoras.

Fase 3: Retroalimentación

Aplicación del *feedback* y retroalimentación de acuerdo con los resultados, analizando cada caso de manera individual, con el fin de asignarle una solución personalizada al colaborador que no haya alcanzado el porcentaje esperado en su evaluación, buscando el beneficio para la empresa sin afectar la estabilidad laboral.

4.3.2 Guía para aplicar el modelo de la evaluación del desempeño por competencias al personal del área de cobranzas.

- Calificar el desempeño del colaborador de manera imparcial, para obtener datos reales y no inducidos, teniendo en cuenta la calificación de comportamiento de acorde al reporte diario que el supervisor evidencia.
- No realizar discriminación alguna al momento de calificar, ni favorecer a algún colaborador.
- Considerar los factores exógenos de la empresa, que hayan influido en el desempeño del colaborador, como el tema de la pandemia COVID 19, el cual se presenta inconvenientes frecuentes de salud en el personal afectando su desempeño.
- Ser justo en su calificación de la evaluación en las tres etapas del rendimiento, comportamiento y competencias, sin olvidar el lado humano al momento de asignar su puntuación.
- La presente evaluación del desempeño por competencias está enfocada en

evaluar tres aspectos principales del desenvolvimiento de cada colaborador dividido en: comportamiento, rendimiento, y competencias.

- Llenar con letras mayúsculas todo el documento de evaluación.
- Entregar dos ejemplares originales impresos a color al área de gerencia.
- Puntuación, calificar el desempeño considerando una puntuación de 1 a 4:

1	No cumple con los objetivos y está claramente por debajo de las exigencias básicas del puesto.
2	No cumple totalmente con las exigencias del puesto. Cerca de alcanzar el nivel esperado
3	Cumple con las expectativas del puesto
4	Logros excepcionales en la evaluación global

- Cada ítem antes referido tiene una valoración sobre 5 puntos equivalentes al 25% de la evaluación, que corresponde al total del 100%.
- En caso de considerarlo pertinente, mencione sus inquietudes y sugerencias en el casillero de observaciones.
- Modelo de evaluación del desempeño por competencias

4.4 Instrumento de evaluación del desempeño con enfoque de competencias

Misión del Puesto: Gestionar una cobranza de alta efectividad de acuerdo a los indicadores y metas establecidas, respetando los procesos y rigiéndose a las normas de buenas prácticas

Tabla 7:*Evaluación del comportamiento – asistencia*

COLABORADOR	CARGO	ASISTENCIA					Octubre	Noviembre	Diciembre
		Cuidado y diligencia en asistir a laborar, justificando las ausencias. Se considera la acumulación mensual.							
		GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E	%	%	%
		100%	75%	50%	25%	0%			
G1	ASESOR DE COBRANZAS	Siempre asiste al trabajo	Casi siempre asiste y acumula hasta 2 ausencias injustificadas	Asiste regularmente y acumula 3 a 5 ausencias injustificadas	Frecuente inasistencia y acumula más de 5 ausencias injustificadas	Constante inasistencia sin motivo			

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa el primer paso de la evaluación con los criterios a calificar al asesor de cobranza en base a sus ausencias.

Tabla 8:

Evaluación del comportamiento – disciplina

COLABORADOR	CARGO	PUNTUALIDAD					Octubre	Noviembre	Diciembre
		Cuidado y diligencia en llegar a tiempo a la empresa. Se conecta a tiempo e ingresa puntualmente a las reuniones zoom.							
		GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E			
		100%	75%	50%	25%	0%	%	%	%
G1	ASESOR DE COBRANZAS	Muy puntual, no tiene tardanzas e incluso llega antes de la hora	Casi siempre es puntual y acumula hasta 15 minutos de retraso	Puntual regularmente y acumula entre 16 a 30 minutos de retraso	Frecuentes tardanzas y acumula entre 31 a 60 minutos de retraso	Constantes tardanzas y acumula más de 61 minutos de retraso.			

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa la evaluación en base a la disciplina que el asesor tiene con la empresa.

Tabla 9:

Evaluación del comportamiento – puntualidad

COLABORADOR	CARGO	DISCIPLINA					Octubre	Noviembre	Diciembre
		Cuidado y diligencia en el cumplimiento de normas de la empresa. Se considera la acumulación durante el mes.							
		GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E			
		100%	75%	50%	25%	0%	%	%	%
G1	ASESOR DE COBRANZAS	Muy disciplinado, no tiene amonestaciones	Disciplinado y correcto, con una amonestación o falta leve.	Trata de cumplir de acuerdo al reglamento, con 2 amonestaciones. Faltas leves	Poco interés en la disciplina, con 3 amonestaciones. Automáticamente falta grave	Indisciplinado más de 4 amonestaciones, falta muy grave			

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa la evaluación de la puntualidad del asesor de cobranza en iniciar sus labores, teniendo en cuenta al momento de evaluar que el ingreso se valida con el correo de inicio que envía el asesor ya que están realizando trabajo remoto.

Tabla 10:

Evaluación del rendimiento

COLABORADOR	CARGO	RENDIMIENTO					Octubre	Noviembre	Diciembre
		Cumplimiento de cuotas asignadas							
		GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E	%	%	%
		100%	75%	50%	25%	0%			
G1	ASESOR DE COBRANZAS	Llegó a la cuota de todas las cuentas asignadas	Llegó a la cuota al 75% en promedio de las cuotas asignadas	La mitad de las cuentas asignadas llegaron a su cuota	Llegó a la cuota al 25% en promedio de las cuotas asignadas	No llegó a la cuota en ninguna cuenta.			

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa la evaluación en base al rendimiento del asesor, respecto al alcance del logro de las metas de recaudo que están previamente establecidas.

Tabla 11:

Evaluación de competencias – Calidad del trabajo

COLABORADOR	CARGO	CALIDAD DE TRABAJO					Octubre	Noviembre	Diciembre
		Capacidad de ejecutar las tareas de manera correcta, asegurando el orden y la presentación de trabajo							
		GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E			
		100%	75%	50%	25%	0%	%	%	%
G1	ASESOR DE COBRANZAS	Su trabajo es excepcional, siempre es exacto y ordenado en su trabajo	Frecuentemente cumple con su trabajo de manera correcta	Por lo general trabaja con cuidado. Algunas veces comete errores.	Constantemente se equivoca. Debe ser guiado con frecuencia.	Siempre se equivoca y es descuidado con su trabajo. Necesita mucha supervisión			

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa la evaluación de la 1era competencia, en el cual se analiza la calidad del trabajo que el asesor de cobranza debe desarrollar de forma eficiente.

Tabla 12:

Evaluación de competencias – Trabajo en equipo

COLABORADOR	CARGO	TRABAJO EN EQUIPO					Octubre	Noviembre	Diciembre
		Capacidad de participar activamente en un equipo de trabajo para alcanzar un objetivo común, demostrando compromiso con sus pares para obtener resultados grupales. Tener en cuenta el apoyo que brinda a sus pares para solucionar problemas							
		GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E			
		100%	75%	50%	25%	0%			
G1	ASESOR DE COBRANZAS	Promueve el trabajo en equipo. Brinda apoyo sin necesidad de solicitarlo.	Buena disposición para brindar apoyo a sus pares cuando se solicita.	Colabora por conveniencia u obligación. Demuestra respeto a sus pares.	Pocas veces colabora y a veces es difícil de tratar	Nunca colabora y evita contacto con sus pares. Genera conflictos.	%	%	%

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa la evaluación de la 2da competencia, en el cual se analiza el grado en que el asesor de cobranza aplica el trabajo en equipo para el logro de los objetivos en su área.

Tabla 13:

Evaluación de competencias –Adaptabilidad

COLABORADOR	CARGO	ADAPTABILIDAD					Octubre	Noviembre	Diciembre
		Capacidad de adaptarse y asumir nuevas tareas, demostrando su facilidad de aprendizaje para ejecutar rápidamente nuevas operaciones. Tener en cuenta la complejidad de las tareas nuevas.							
		GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E	%	%	%
		100%	75%	50%	25%	0%			
G1	ASESOR DE COBRANZAS	Domina rápidamente nuevas operaciones. Se adapta fácil a los cambios de trabajo.	Dispuesto a ejecutar nuevas tareas sin dificultades.	Se adapta en tareas no complejas. Acepta los cambios de trabajo sin discutir.	Ejecuta con lentitud nuevas tareas y requiere instrucciones para su ejecución.	Le cuesta adaptarse a nuevas tareas y es reacio a los cambios de trabajo.			

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa la evaluación de la 3era competencia, para conocer de qué manera el asesor se adapta de acuerdo a la situación que se presente o al surgir algún cambio en su área.

Tabla 14:

Evaluación de competencias – Iniciativa

COLABORADOR	CARGO	INICIATIVA					Octubre	Noviembre	Diciembre
		Capacidad de ejecutar las funciones del puesto, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de la función. Tener en cuenta la entrega oportuna de las tareas encomendadas.							
		GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E			
		100%	75%	50%	25%	0%	%	%	%
G1	ASESOR DE COBRANZAS	Siempre entrega su trabajo de manera oportuna y no requiere supervisión, además sugiere ideas de mejora en su área.	Habitualmente ejecuta sus tareas con poca supervisión y se compromete en la entrega de su trabajo	Ejecuta sus tareas con algunos retrasos. Es necesario una supervisión final de su trabajo.	Requiere supervisión continua para ejecutar sus tareas	No puede ejecutar las tareas asignadas.			

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa la evaluación de la 4ta competencia, en el cual se analiza el nivel de iniciativa que tiene el asesor de cobranza respecto a sus funciones y mejoras en su puesto de trabajo.

Tabla 15:

Resultados de la evaluación

EVALUACIÓN	FACTORES	Oct-21			Nov-21			Dic-21		
		G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
		% OBTENIDO								
COMPORTAMIENTO	ASISTENCIA									
	PUNTUALIDAD									
	DISCIPLINA									
	PROM 1									
RENDIMIENTO	RENDIMIENTO									
	PROM 2									
COMPETENCIAS	CALIDAD DE TRABAJO									
	TRABAJO EN EQUIPO									
	ADAPTABILIDAD									
	INICIATIVA									
	PROM 3									
	TOTAL									

CALIFICACIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN
SOBRESALIENTE	76-100	Logros excepcionales en la evaluación global
BUENO	51-75	Cumple con las expectativas del puesto
EN DESARROLLO	26-50	No cumple totalmente con las exigencias del puesto. Cerca de alcanzar el nivel esperado
INSUFICIENTE	0-25	No cumple con los objetivos y está claramente por debajo de las exigencias básicas del puesto

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa el resultado de la evaluación a los asesores de cobranza, mediante el análisis de los criterios del comportamiento, rendimiento y competencias. Además, se visualiza el cuadro de los rangos de calificación según criterio del porcentaje que obtiene el asesor en evaluación.

Tabla 16:*Plantilla de mejora*

DATOS GENERALES			
GERENCIA	ÁREA	MES	FECHA
OPERACIONES	JEFATURAS		
DATOS DEL EVALUADOR		DATOS DE EVALUADO	
NOMBRE COMPLETO		NOMBRE COMPLETO	
PUESTO		PUESTO	
CALIFICACIÓN DE EVALUADO			
INSUFICIENTE	EN DESARROLLO	BUENO	SOBRESALIENTE
OBSERVACIONES			
OPORTUNIDADES DE MEJORA		OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	
PLAN DE MEJORA DEL DESEMPEÑO			
OBJETIVO		OBJETIVO	
PLAZO		PLAZO	
RECURSOS NECESARIOS		RECURSOS NECESARIOS	
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	

Fuente: Elaboración propia

Nota. En la tabla representa el formato de la ficha del plan de mejora que se le realizara al asesor, luego de aplicar la evaluación, indicando los puntos a mejorar y potenciando sus fortalezas.

4.5 Análisis del resultado de la implementación de modelo de evaluación del desempeño con enfoque de competencias en el área de cobranzas de la empresa E line BPO:

4.5.1 Resultado de la evaluación del desempeño con enfoque de competencias en el área de cobranzas de la empresa E line BPO S.A

Se realizó la evaluación al personal del área de cobranzas durante el periodo del 4to trimestre del año 2021.

Tabla 17:

Resultados de la evaluación de desempeño con enfoque en competencias 4to trimestre del año 2021

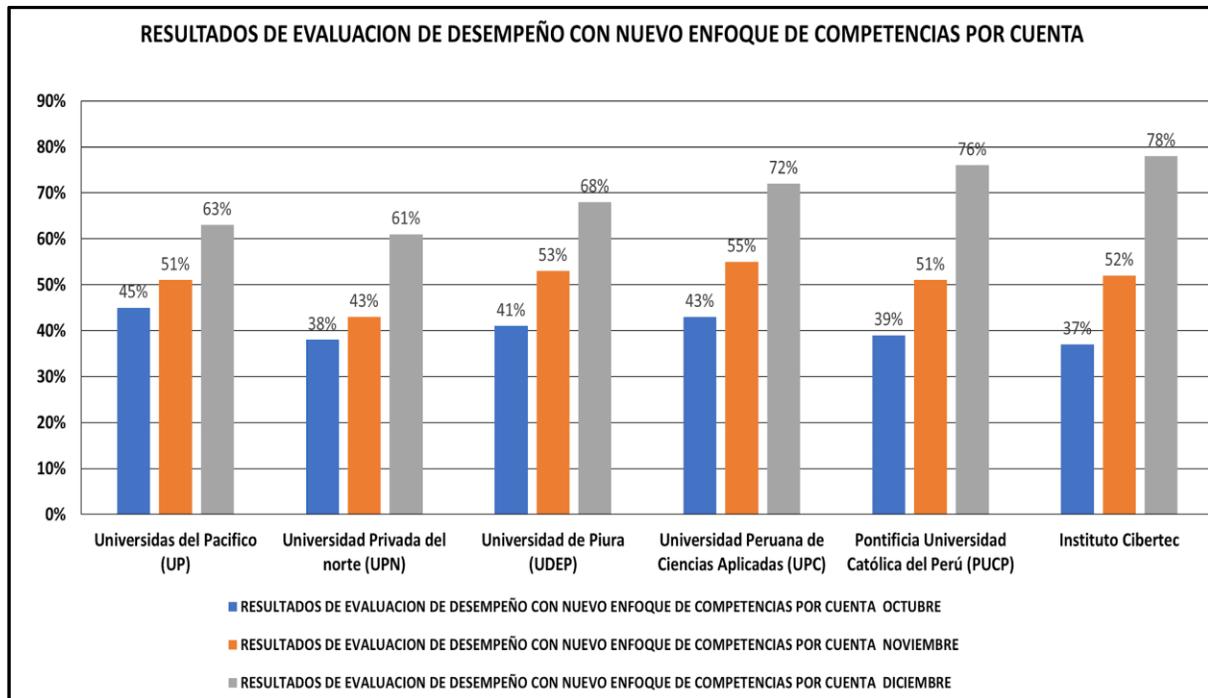
RESULTADOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO CON NUEVO ENFOQUE DE COMPETENCIAS POR CUENTA			
MES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Universidad del Pacifico (UP)	45%	51%	63%
Universidad Privada del norte (UPN)	38%	43%	61%
Universidad de Piura (UDEP)	41%	53%	68%
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	43%	55%	72%
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	39%	51%	76%
Instituto Cibertec	37%	52%	78%
Total:	41%	51%	70%

Fuente: E line BPO S.A

Nota. En la tabla representa el resultado de la evaluación del desempeño por competencias aplicado al personal del área de cobranzas en el periodo del 4to trimestre del 2021, obteniendo los porcentajes del buen desempeño que lograron los asesores de cobranza por cuenta (cliente).

Figura 12:

Resultados de la evaluación de desempeño con enfoque de competencias



Fuente: E line BPO S.A

Nota. Se observa en la figura 12 los resultados al realizar la evaluación de desempeño con enfoque de competencias, el cual se puede evidenciar que se genera un incremento en el último trimestre del año 2021, desde la aplicación de la misma se registra un aumento desde 41% hasta alcanzar un 70%, demostrando así que el personal a partir de la evaluación realiza una mejor gestión siendo eficientes en su área.

4.5.2 Resultados del ranking de recaudo del área de cobranzas de la empresa

E line BPO S.A en el periodo 4to trimestre del año 2021:

Se realiza un análisis del nivel de recaudo que realizan los asesores de cobranza por cuenta del periodo del 4to trimestre del año 2021.

Tabla 18:

Resultados del ranking de recaudo del 4to trimestre del año 2021

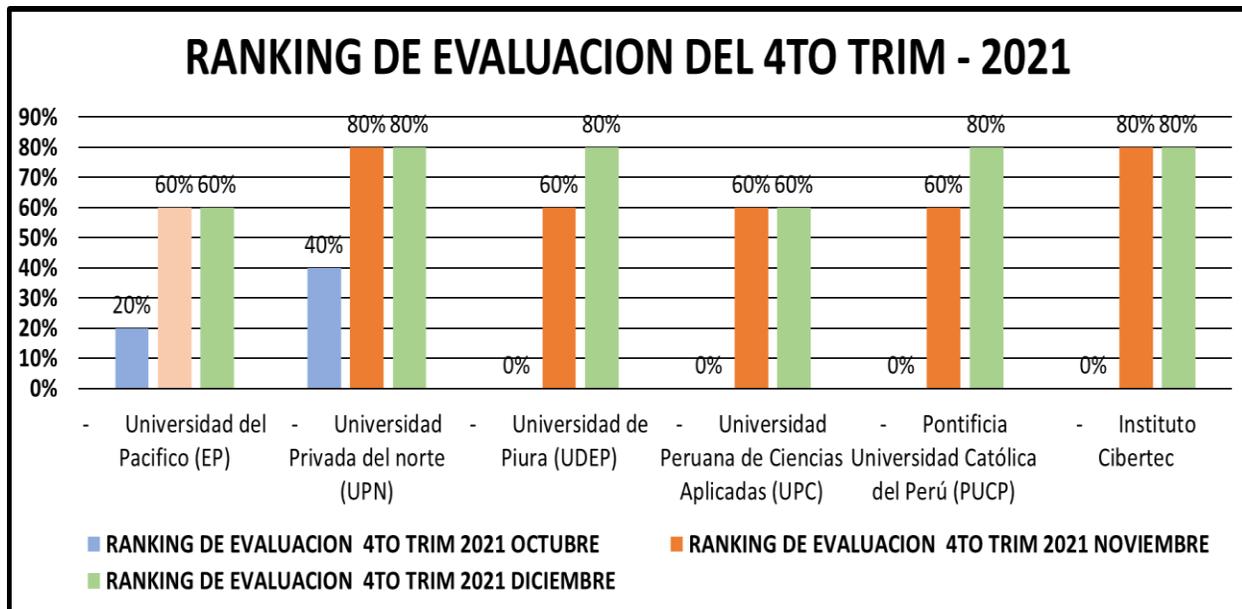
RANKING DE EVALUACION 4TO TRIM 2021			
CLIENTE / MES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Universidad del Pacifico (EP)	20%	60%	60%
Universidad Privada del norte (UPN)	40%	80%	80%
Universidad de Piura (UDEP)	0%	60%	80%
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	0%	60%	60%
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	0%	60%	80%
Instituto Cibertec	0%	80%	80%
Total:	10%	67%	73%
NOTA: Meta esperada el 100% del personal alcanza la meta establecida de acuerdo a su cuenta asignada			

Fuente: E line BPO S.A

Nota. En la tabla representa el porcentaje de la cantidad de asesores que lograron alcanzar la meta esperada de recaudo en el periodo que se aplicó la evaluación del desempeño por competencias.

Figura 13:

Resultados del ranking de recaudo del 4to trimestre del año 2021



Fuente: E line BPO S.A

Nota. Se observa en la figura 13 los resultados al analizar el nivel de recaudo que logran obtener los asesores por cuenta, el cual se puede evidenciar que se genera un incremento en el último trimestre del año 2021, desde la aplicación de evaluación por competencias se registra un aumento desde el 10% hasta alcanzar un 73%, el cual se puede confirmar que debido a la medida implementada se logra un impacto en el recaudo por parte de los asesores.

4.5.3 Indicador de rentabilidad de la empresa E line BPO S.A. en el periodo de 4to trimestre del año 2022:

Tabla 19:

Resultado del indicador de rentabilidad en el 4to trimestre del 2021

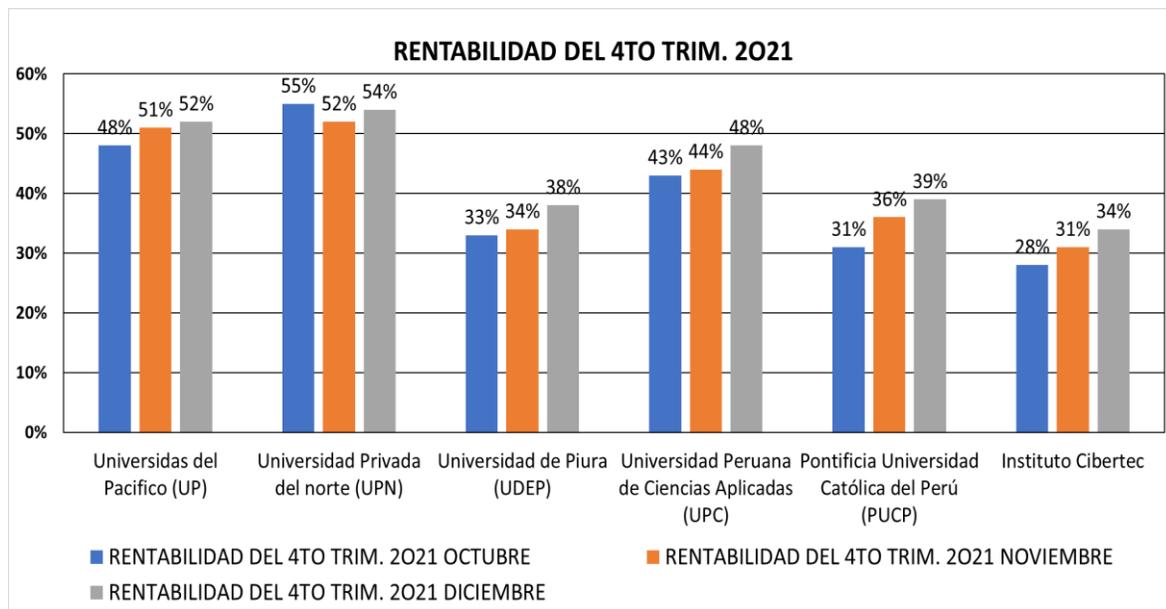
RENTABILIDAD DEL 4TO TRIM. 2021			
MES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Universidad del Pacifico (UP)	48%	51%	52%
Universidad Privada del norte (UPN)	55%	52%	54%
Universidad de Piura (UDEP)	33%	34%	38%
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	43%	44%	48%
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	31%	36%	39%
Instituto Cibertec	28%	31%	34%
Total:	40%	41%	44%
Nota: La rentabilidad esperada por cuenta es del 50% como meta mensual			

Fuente: E line BPO S.A

Nota. En la tabla representa el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por el recaudo de cada cuenta que maneja la empresa E line BPO S.A, resultados que fueron obtenidos durante la implementación de la evaluación del desempeño por competencias en el periodo del 4to trimestre del año 2021

Figura 14:

Resultados del indicador de rentabilidad 4to trimestre del año 2021



Fuente: E line BPO S.A

Nota. Se observa en la figura 14 los resultados al analizar el indicador de rentabilidad de todas las cuentas que maneja la empresa, el cual se puede evidenciar que se genera un incremento en el último trimestre del año 2021, desde la aplicación de la evaluación por competencias se registra un aumento en comparación al término del 3er trimestre del 16% se logró obtener al finalizar el 4to trimestre un 44%, el cual se puede confirmar que debido a la implementación del presente proyecto la empresa generó una mejora en su rentabilidad logrando así una estabilidad económica.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La propuesta de la implementación de la evaluación del desempeño con enfoque de competencias le generó una mejora para la empresa E line BPO S.A, la evaluación se aplicó por un periodo de 3 meses, reflejando un aumento en el recaudo del 10% al 73% y en el desempeño general del 65% al 90%.

La situación actual de la empresa E line BPO S.A. muestra que la rentabilidad se había reducido a un 16% en el tercer trimestre del año 2021, en comparación al último trimestre del año, luego de aplicar el proyecto para el mes de diciembre se incrementó al 44%.

Se elaboró la propuesta de implementación de la evaluación del desempeño con enfoque de competencia estableciendo procesos desde la planificación, desarrollo del proyecto y la retroalimentación mediante el *feedback*

Debido a los resultados obtenidos la empresa E line BPO S.A. logró firmar contrato por 2 años adicionales con los clientes de Cibertec, Universidad del pacifico y Universidad privada del norte, además de ello por los buenos indicadores al término del año 2021 luego de aplicar el modelo de evaluación por 3 meses, lograron conseguir el contrato de una nueva cuenta, el cual es la Universidad científica del sur.

El presente proyecto demostró resultados eficientes que sirven como modelo para otras organizaciones, el cual a su vez no genera ningún costo aplicarlo, sin embargo, si se requiere del compromiso y tiempo por parte de los encargados a realizar la evaluación.

➤ **Lecciones aprendidas:**

1. La implementación de una evaluación por competencias debe consistir en el logro de lo esperado por la empresa al ejecutarlo, debe ser práctico para la organización, accesible y desarrollado de forma constante, para una buena efectividad.
2. Este enfoque de evaluación por competencias nos da a conocer que además de los beneficios para la rentabilidad de la empresa, también aporta en el crecimiento del personal, motivándolos a desarrollarse en su área y poder realizar una línea de carrera.
3. Es importante conocer los objetivos de la empresa para poder diseñar un modelo de evaluación por competencias de manera correcta e idónea.
4. Las organizaciones deben identificar el inicio de los problemas que estén presentando para ejecutar un plan de mejora, por lo cual es importante que realicen análisis interno y externo cada semestre para evaluar posibles amenazas y debilidades, y realizar un plan de acción inmediato.

➤ **Competencias profesionales:**

1. Identifiqué el problema principal que presentaba la empresa E line BPO S.A, realizando un diagrama *ishikahua*, el cual se complementó con el análisis de la matriz FODA, identificando de esta manera el problema principal de la rentabilidad.
2. Realice un análisis en el área principal de le empresa, identificando las debilidades que esta presentaba, mediante un *feedback* con los asesores de cobranza, por ello se decidió implementar la evaluación por competencias.

3. Analicé que aspectos considerar luego de tener el conocimiento teórico de la elaboración de un diseño de mejora en dicho proceso de evaluación al personal. (Tipos de competencias, técnicas y proceso de cómo diseñar)
4. Implementé la evaluación por competencias en un periodo de tres meses, obteniendo los resultados que posteriormente expuse mediante gráficos para el área de gerencia, teniendo así la confianza y apoyo de mis jefes para implementar este plan de mejora de manera permanente.

RECOMENDACIONES

Aplicar la evaluación de desempeño con enfoque de competencias en todas las áreas de la empresa ayudara a generar un alto desempeño de los colaboradores.

Implementar la propuesta de evaluación del desempeño por competencias debido al beneficio que brinda en relación al incremento de la rentabilidad para las organizaciones.

Realizar la implementación tomando en cuenta los procesos de planificación, ejecución y retroalimentación

Analizar los resultados de la evaluación de forma anual para mostrar la forma de trabajo de sus colaboradores a sus clientes para una fidelización o nuevos contratos para la empresa

Desarrollar el presente proyecto ya que no genera costo para la empresa, a su vez considerar el tiempo invertido para una correcta evaluación y obtener resultados reales.

REFERENCIAS

- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. M. (2018). La administración de ventas.
- Aldana, EC, Reyes, AOO, González, JG, Gress, ESH, Acosta, CR, & Acosta, OC (2018). Fundamentación Teórica de un Modelo Humano-Tecno-Estructural de Competencias Gerenciales para el Transporte Público de Carga Seca. *Revista estadounidense de gestión industrial y empresarial* , 8 (4), 1073-1092. DOI: [10.4236/ajibm.2018.84074](https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.84074)
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (Vol. 1). Ediciones Granica.
- Álvarez-Indacochea, V., Indacochea , S., Álvarez, A., Figueroa, L., & Yoza R. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 182-196.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/422>
- Amurrio Cuba, F. (2021). Modelo de evaluación de aprendizajes por competencias en la Universidad Privada Domingo Savio-Sede Sucre. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la*

Universidad La Salle en Bolivia, 21(21), 61-86.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2021000100005&script=sci_arttext

Arévalo Gómez, G. R. (2017). La inteligencia emocional y las competencias genéricas de los estudiantes del VII ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima–2017.

Arévalo Gómez, G. R. (2017). La inteligencia emocional y las competencias genéricas de los estudiantes del VII ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima–2017.

Asch, J. M. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Fidélitas*, 5, 4-14.

<https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>

Augusto, T., Campagnolli, D., Canuto, T., & Graziano, G. (2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 74-80.

Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y*

Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76. [DOI:](#)

<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6), 1538-1567. <https://doi.org/10.5465/257068>

Beraza, M. Á. Z., & Enjo, L. L. (2019). El desafío de evaluar por competencias en la universidad. Reflexiones y experiencias prácticas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(2), 29-48.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28059581009/html/index.html>

Beraza, Z., & Enjo, L. (2019). El desafío de evaluar por competencias en la universidad. Reflexiones y experiencias prácticas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(2), 29-48.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7114195>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, V., & Rodriguez, A. B. (2020). Motivation and work performance: human capital as a key factor in an organization. *Revista Universidad Y Sociedad*, 12(3), 385-390.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>

Chávez, J. M. (2019). Aplicación de las destrezas con criterio de desempeño para el desarrollo de la comprensión lectora. *ReHuSo: Revista de*

Ciencias Humanísticas y Sociales, 4(1), 76-86.

<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/2119/2239>

Chuang, S. (2021), "An empirical study of displaceable job skills in the age of robots", *European Journal of Training and Development*, Vol. 45 No. 6/7, pp. 617-632. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0183>

Cordero, J., Narváez, C., & Álvarez, J. C. E. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(3), 76-104.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144057>

Cordero, J., Narváez, C., & Álvarez, J. C. E. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. *593 digital Publisher CEIT*, 4(3), 76-104.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144057>

Cuba Carbajal, N., Mohamed Mohamed Mehdi, H., & Pacheco Pumaleque, A. A. (2020). Responsabilidad social y rendimiento laboral en los colaboradores de los programas sociales de Lima, Perú. *Conrado*, 16(72), 278-285.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico, un enfoque de Gerencia* (2ª edición ed.). México DF, México.

Díaz, C. D. R. (2020). Sistema de incentivo al conocimiento: una herramienta clave para mejorar el rendimiento laboral. *Business Innova Sciences*, 1(3), 28-37.

<http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/16>

Diccionario de competencias. (2021). Universidad la Salle Recuperado de

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.ulasalle.edu.bo%2Fes%2Fimages%2Fulasalle%2Fpostgrado%2Fgeastioncapitalhumano2016%2Fmodulo9%2FDICCIONARIO.pdf&clen=354905&chunk=true>

Dirección general de docencia. Artículo orientación a la calidad (2021).

Recuperado de

https://3w.uct.cl/docencia/pioneros/docs/institucionales/orientacion_a_la_calidad.pdf

Dudyrev, F., Maltseva, V., Romanova, O., & Petrov, E. (2021). Assessment of vocation skills and learning outcomes in vet: a review of internacional initiatives. *Journal of Supranational Policies of Education*, (13), 145-167.

DOI: <https://doi.org/10.15366/jospoe2021.13.007>

Fernández, S. R., Quintero, M. E., Orejuela, J. F., Martínez, L. Á., & Sánchez, B. E. A. (2021). Consecuencias del sector bancario en Colombia por las

altas tasas de interés. *Actualidad Contable Faces*, 24(43), 56-75.

<https://www.redalyc.org/journal/257/25769354003/25769354003.pdf>

García Bayona, J. R. (2017). Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes–Lima Metropolitana.

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5883>

García, R. (2017). Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes–Lima Metropolitana.

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5883>

Gómez González, F. A. (2019). *Modelo de liderazgo basado en la motivación y adaptabilidad, en el proceso de recepción de colaboradores reubicados por condiciones de salud, Avianca, seccional Cali* (Doctoral dissertation, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2019.).

<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2231>

Gorostiaga, A., Balluerka, N., Ulacia, I., & Aliri, J. (2018). Evaluación de la iniciativa personal en el ámbito educativo y su relación con la actitud emprendedora y el rendimiento académico. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 3(48), 105-116.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4596/459657523010/459657523010.pdf>

Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14906>

Harold, S., Hernández L., Portillo A., Valle M., García A., & García Guilianny, J. E. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. <http://hdl.handle.net/11323/1692>

Hullcapi, M., López, C., & Lára, J. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

Iroegbu, N. (2015), "Self-efficacy and work performance: a theoretical framework of Albert Bandura's model, review of findings, implications and directions for future research", *Psychology and Behavioral Sciences*, Vol. 4 No. 4, pp. 170-173, doi: 10.11648/j.pbs.20150404.15.

Iturralde Torres, J. I. (2011). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010* (Bachelor's thesis).

<https://www.redalyc.org/pdf/778/77831095004.pdf>

López, N. (2019). *Relaciones interpersonales y su incidencia en el aula.*

Educación y ciencia. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7982129>

Madrid, G., Hernández, S., Cañizares, C., Martín, P., Jurado, G., &

Montesinos, B. (2019). Fiabilidad de una escala para la evaluación de competencias enfermeras: estudio de concordancia. *Educación Médica*, 20(4), 221-230.

<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.12.002>

Matabanchoy M., Álvarez M., & Riobamba D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-71072019000200176

Mendieta , Erazo C., & Narváez, I. (2020). Gestión por competencias:

herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103>

Miralles, E. T. (2017). *El impacto de la formación en la competencia iniciativa y espíritu emprendedor sobre el emprendimiento en el ámbito*

universitario. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=180155>

Morán, A. M. I., Villanueva, L. K. B., & Gómez, L. K. Á. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Agencia Vélez Carriel Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 319-325.

<https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/sourceid/19700173246?origin=resultlist>

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(2), 256-266.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>

Navarro Cid, J., Solé Català, M., Berger, R., Palacín Lois, M., Condom Bosch, J. L., Leiva Ureña, D. & Castellano, J. (2018). Trabajo en equipo: evaluación de la competencia y evolución a través del Grado. *Revista del CIDUI*, 2018, vol. 4, num. SO2, p. 1-8.

<http://hdl.handle.net/2445/131385>

Olavarría Gambi, M. (2007). Conceptos básicos en el análisis de políticas públicas.

https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/123548/Conceptos_%20Basicos_PoliticasPublicas.pdf?sequence=1

Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., & Chan, E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and

justice. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 660.

<https://doi.org/10.1037/a0038907>

Pereira, M. L. N. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 33(2), 153-170.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510>

Pérez-Tornero, J. M., Giraldo-Luque, S., Tejedor-Calvo, S., & Portalés-Oliva, M. (2018). Propuesta de indicadores para evaluar las competencias de alfabetización mediática en las administraciones públicas. *El profesional de la información (EPI)*, 27(3), 521-536.

<https://doi.org/10.3145/EPI>

Recalde, R., Díaz, V., & Rosado, M. (2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027%0Ahttps://www.golder.com/insi_41_ghts/block-caving-a-viable-alternative/%0A???

Reyes. (2018). Diseño de instrumentos de evaluación y certificación de competencias: guía práctica (1a ed.). OIT/Cinterfor. Recuperado de

https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO_INST:41ILO_V2/1270549550002676

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

Rosales, H. (2018). Evaluación basada en evidencias, un nuevo enfoque de evaluación por competencias. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, 5(1), 159-171. Recuperado de <https://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/103/246>

Ruiz, J. y Moya, S. (2020). Evaluación de las competencias y de los resultados de aprendizaje en destrezas y habilidades en los estudiantes de Grado de Podología de la Universidad de Barcelona. *Educación Médica*, 21 (2), 127-136. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.08.007>

Stajkovic, A.D. and Luthans, F. (1998), "Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 124 No. 2, pp. 240-261, doi: 10.1037/0033-2909.124.2.240.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

ANEXO 1

- Página de la empresa E line BPO S.A



ANEXO 2

Ubicación de la empresa E line BPO S.A

No dude en contactarnos para toda solicitud de información.

 <p>Ubicación Jr de la Unión #446 Oficina 205 - Lima</p>	<input type="text" value="Nombre y Apellido"/>	<input type="text" value="E-mail"/>
 <p>Teléfono 01 3446994</p>	<input type="text" value="Celular / Teléfono"/>	<input type="text" value="Dirección"/>
 <p>E-mail info@elinebpo.com</p>	<input type="text" value="Consulta"/>	
<input type="button" value="Enviar Mensaje"/>		



ANEXO 3

Actividades del servicio

