



Vigilada Mineducación

METODOLOGÍA PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN CENTRO DE CONTACTO

Methodology to Optimize Productivity in a Contact Center

ALEJANDRO VILLADA MOSQUERA
VALENTINA LÓPEZ GUTIÉRREZ

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en Gerencia Integral por Procesos

Asesor, docente
Fernando Alexander Garzón Lasso

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS

MEDELLÍN

2025

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
CONTEXTO	9
JUSTIFICACION	12
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
MARCO TEÓRICO	14
METODOLOGÍA	15
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	16
ANÁLISIS DE VARIABLES DE PRODUCTIVIDAD	16
DIAGNÓSTICO DEL IMPACTO EN EL SISTEMA PRODUCTIVO	19
EL TIEMPO COMO VARIABLE DETERMINANTE	19
MODELO DOMINÓ	26
RESULTADOS PRELIMINARES	28
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS	31
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	35

RESUMEN

Los centros de contacto enfrentan constantes desafíos en materia de productividad debido a la alta rotación del personal, el ausentismo y la dificultad para proyectar la demanda operativa. Este trabajo propone una metodología para optimizar la productividad en este tipo de operaciones, integrando variables de workforce management, gestión humana y formación. A través del análisis de datos internos y la aplicación de modelos predictivos basados en inteligencia artificial, se identificó un perfil de asesor exitoso que permite anticipar comportamientos de rotación y mejorar los procesos de atracción, selección y retención. Como resultado, se diseñó el modelo Dominó, una herramienta que clasifica a los asesores según su rentabilidad, desempeño y permanencia, facilitando decisiones estratégicas para fortalecer la cadena operativa del centro de contacto.

Palabras clave: productividad, centros de contacto, rotación, inteligencia artificial, perfil exitoso, workforce management.

ABSTRACT

Contact centers constantly face productivity challenges due to high staff turnover, absenteeism, and difficulties in forecasting operational demand. This study proposes a methodology to optimize productivity in such environments by integrating workforce management, human resources, and training variables. Through internal data analysis and the application of predictive models based on artificial intelligence, a successful advisor profile was identified, enabling the anticipation of turnover patterns and the improvement of recruitment and retention processes. As a result, the *Dominó* model was developed—an AI tool that classifies advisors according to their profitability, performance, and tenure—supporting strategic decisions to strengthen the contact center's operational chain.

Keywords: productivity, contact centers, turnover, artificial intelligence, successful profile, workforce management.

INTRODUCCIÓN

Los centros de contacto constituyen un elemento esencial en la prestación de servicios al cliente y en la gestión operativa de diversas industrias. La elevada rotación de personal, la incertidumbre en la demanda y los desafíos en la optimización de la capacidad instalada representan obstáculos constantes para la productividad y la eficiencia de estas organizaciones.

Por tanto, en este estudio se propone una metodología para optimizar la productividad en centros de contacto mediante el análisis de variables críticas en los procesos de *workforce management*, gestión humana y formación, así como la implementación de modelos multivariados que permitan anticipar potenciales riesgos en la prestación del servicio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los centros de contacto, *call centers* o BPO (externalización de procesos de negocio) son unidades de negocio que su finalidad es entregar una respuesta eficaz y oportuna sobre requerimientos, preguntas, consultas, intención de ventas, solicitud de ayuda, gestión de cobranza, soporte técnico y otras funcionalidades que ofertan de cara al cliente para entregar fiabilidad y confianza al consumidor con la marca o empresa que el centro de contacto representa.

La propuesta de valor de los *call centers* se basa en proporcionar un servicio de atención al cliente de alta calidad, con disponibilidad 24 horas, con un costo razonable, a través de personal calificado y tecnología avanzada. Conseguir este objetivo obliga a los centros de contacto a mantener el equilibrio entre la cantidad óptima de personal, el flujo de llamadas, el tiempo promedio de la interacción y otros factores como la rotación y el ausentismo para generar utilidad. Los centros de servicio se clasifican como empresas prestadoras de servicios y no como empresas de producción, por ende, las teorías y herramientas hoy existentes en cadenas de producción y optimización de procesos se quedan cortas para esta industria que no entrega ningún producto terminado, pero tiene todos los problemas de cualquier empresa manufacturera, agravado por la posición social y la percepción de las personas sobre trabajar en un centro de contacto, lo cual genera alta rotación de personal.

Actualmente, existen diversas soluciones basadas en sistemas informativos, logaritmos y desarrollos computacionales que administran los escenarios y proyectan soluciones para el proceso de “la fuerza de trabajo o *Workforce Management*, [que] es el nombre comúnmente utilizado para referirse al ciclo de planificación que resulta en la programación de los turnos y agentes de un centro de contacto, para diferentes periodos de tiempo” (Roberto, 2014). En otras palabras, es el dimensionamiento de los recursos de acuerdo con los históricos de volumetría e indicadores de servicio, productividad, gestión y los requerimientos pactados con el cliente vía contrato, y cómo esos recursos son programados de la forma más “eficaz y eficiente”, y controlados en tiempo real para mitigar los impactos o los cambios inesperados que sucedan en el transcurso de las operaciones.

Al respecto, Genesys Cloud CX™ es una solución de *software* “todo en uno” que unifica el *customer engagement* y la gestión de empleados (Genesys, 2022) y permite no solo administrar el ingreso de llamadas o interacciones digitales, sino que su logaritmo identifica patrones de comportamiento tanto del volumen de llamadas como de la particularidad de la interacción, que alimenta constantemente los módulos de aprendizaje basado en inteligencia artificial, en tiempo real, y con mejoramiento continuo. Genesys se ha encargado de entregar al mercado una herramienta potente para la administración de la demanda, con reglas de negocio que permiten redireccionar de forma inteligente las interacciones a los asesores, fundamentado en el aprendizaje predictivo con el uso inteligencia artificial, la integración al ecosistema del internet de las cosas, los bots y el *machine learning*

para aprender constantemente de las interacciones y patrones, lo cual ha permitido mejorar los índices de productividad de sus consumidores en un 20 % (Genesys, 2022).

A pesar de todos estos avances, la cantidad de trabajo asignado a un asesor en un turno completo, la flexibilidad de la capacidad instalada en una jornada laboral, las restricciones legales en contratación, los acuerdos de niveles de servicios con los clientes corporativos que contemplan penalizaciones económicas, el alto nivel de ausentismos de los asesores, la poca disciplina de adherencia de los agentes y la poca especialización del trabajo generada, en gran parte por la excesiva rotación del personal, siguen siendo punto críticos de los centros de contacto, sin contar que los centros de contacto se enfrentan constantemente a la incertidumbre estadística al no poder establecer el momento exacto donde se generara la interacción, lo cual imposibilita establecer un método de producción estandarizado y recurrir al sobredimensionamiento de representantes del servicio para no materializar los riesgos económicos, operacionales, reputacionales y legales por el incumplimiento de los acuerdos de servicio con los clientes corporativos.

En este punto, es posible determinar la multiplicidad de variables que afectan la productividad, pero se destacan dos grandes paradigmas de los centros de contacto: la incertidumbre, que por un lado obliga a tener una gran cantidad de asesores que no serán productivos todo el tiempo, dado que no se puede garantizar un flujo constante de interacciones; y la rotación, que afecta la especialización del trabajo al tener en el sistema productivo personal nuevo sin experiencia que aumenta considerablemente el tiempo promedio operativo, además de los sobrecostos en contratación, formación, salas de entrenamiento, formadores, recursos físicos y tecnológicos, legales, operacionales y otros implícitos en la rotación.

Los BPO se han tenido que adaptar a estos paradigmas, utilizando soluciones estadísticas como la iniciada por el matemático Agner Kraup Erlang en 1901, y desarrollada hasta 1917, con múltiples actualizaciones en varios libros y publicaciones científicas (Zoran Bojkovic, 2009). Este proceso matemático calcula la probabilidad de que el tiempo que transcurre hasta el α -ésimo evento exceda el valor x , es igual a la probabilidad de que el número de eventos de Poisson observados en x no sea mayor que $\alpha-1$. De esta forma, la distribución de Erlang es el modelo para el tiempo de espera hasta que ocurre el α -ésimo evento de Poisson, y la distribución de Poisson es el modelo para el número de eventos independientes que ocurren en un tiempo encontrándose éste distribuido de acuerdo con el modelo de Erlang (Arroyo, 2013).

En el contexto de los centros de contacto, esto se utiliza para calcular la probabilidad de que un cliente deba esperar en una cola virtual antes de ser atendido por un asesor. Esta fórmula desempeña un papel crucial en la determinación del número de asesores necesarios para responder a las llamadas, considerando el tiempo que los clientes están dispuestos a esperar sin afectar la calidad del servicio. Sin embargo, la fórmula de Erlang no permite la optimización de los recursos a través

de la ocupación, ya que, cuantos más impacientes sean los usuarios, mayor será la cantidad de asesores necesarios para mantener los acuerdos de servicio con el cliente (NS).

En este punto, es importante entender que todos los *call centers* se rigen por los acuerdos de servicio, por medio de los cuales, en mutuo acuerdo, se establece la relación de la cantidad de llamadas que se deben contestar en un intervalo de tiempo, que será el punto de evaluación y control entre el cliente corporativo y el centro de contacto. Estas metas son exigentes para la industria de los BPO, por ende, el sobredimensionamiento de agentes es un fenómeno común que nace con la necesidad de blindarse sobre las posibles penalizaciones y pérdidas de ingreso por fuga de clientes, que a su vez genera un detrimento constante a la productividad al ingresar al sistema personal sin experiencia y con una alta probabilidad de rotación a corto plazo determinado por las nuevas generaciones que no tienen afinidad al trabajo o labor que desempeñan, lo cual agrava la situación (González, 2014).

CONTEXTO

En Colombia, el sector de BPO ha experimentado un crecimiento excepcional y se ha consolidado como una de las principales fuentes de empleo, según el portal especializado EMIS (2021), el cual reporta que en el país existen 198 empresas que, hasta finales de 2022, generaron 752.600 puestos de trabajo directos (BPrO, 2022), lo cual representa un aumento del 6 % en comparación con 2021. Además, contribuyó con un 3,2 % del PIB total del país. Es relevante destacar que el 57 % de los empleados de este sector son jóvenes de entre 18 y 29 años, y que el 57 % son mujeres. Esto marca un contraste significativo en comparación con el año 2003, cuando esta industria empleaba solo a 13.628 personas. Según el informe más reciente publicado por BPrO (2022), el sector experimentó un crecimiento del 13,7 % y alcanzó ventas por valor de COP 47,6 billones. Las exportaciones ascendieron a 1456 millones de dólares en 2022, que representa un aumento del 8 % con respecto a 2021. Estados Unidos lidera como el principal destino de las exportaciones, absorbiendo el 59 % de los servicios (El Espectador, 2023). Estos datos representan el sólido crecimiento del sector de centros de llamadas en Colombia, cuando en el 2005 las ventas al exterior sumaron 35 millones de dólares (El Tiempo, 2015). De esta manera, Colombia es el país de la región con mayor crecimiento, con una tasa de 10,3 % y una diferencia positiva de 5 puntos con respecto al PIB total, lo cual demuestra la gran importancia de este sector económico para la economía del país, con un crecimiento anual del 19 % sostenido en los últimos 7 años (Sánchez, 2021).

A nivel nacional, Bogotá representa el 47 % de los empleados del sector, con una cuota de ventas del 54 % y una distribución del 56 % del total de *sites* de Colombia; seguido por Medellín con el 26 % de los agentes, con un porción de ventas del 34 % y una distribución del 14 % del total de *sites*; Cali con el 6 % de asesores, el mismo porcentaje de las ventas totales, y con el 5% de los *sites*; y Barranquilla con el 6 % del total de representantes de servicio, el 6 % del total de las ventas y el 5 % del total de *sites*. El resto de las ciudades de Colombia se reparten el 15 % restante del empleo, pero solo el 3 % del total de las ventas, a pesar de que cuentan con el 17 % del total de los *sites*. Para los BPO, los asesores son la fuente principal de ingreso y, según el informe más reciente del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), el 35 % de la fuerza laboral tiene educación media, el 12,1 % tiene educación técnica profesional y tecnológica, el 4,8 % tiene educación básica secundaria y el 18,8 % tiene educación básica primaria, Esto suma el 70,7 % de la fuerza laboral total del país y corresponde a la población objetivo de los BPO.

En términos globales, es importante entender las tendencias que tiene la fuerza laboral, con el fin de generar estabilidad u afinidad con la empresa contratante. Según la DEC, organización sin ánimo de lucro que promueve el desarrollo e implementación de mejores prácticas en la búsqueda de la excelencia en la experiencia del cliente, en cuanto a la experiencia del empleado, entre los elementos que influyen de cara a la permanencia del personal en las empresas, se

destaca que la tecnología y la cultura debe ser adecuada para prosperar en un entorno de trabajo híbrido, y la equidad, la inclusión y la pertenencia no son negociables, al igual que la salud mental y el bienestar (DEC, 2022). Este estudio abarcó a 14.000 empleados ubicados en 27 países distintos, en edades entre los 20 y 39 años, de ambos sexos, incluidos no binarios, transexuales, tercer sexo, y niveles laborales desde operarios hasta ejecutivos y vicepresidentes. Así, DEC logró identificar cuatro tendencias para el 2022: el éxodo de líderes, especialmente por parte de las mujeres, con una reducción de 21 puntos con respecto al 2021; mejores lugares de trabajo híbrido, donde el 91 % es la tasa de compromiso al contar con tecnología que favorezca la productividad; la falta de avances en materia de diversidad, equidad, inclusión y pertinencia; y, por último, la falta de bienestar.

Actualmente, los centros de contacto de alta calidad se certifican en la actualización de la norma dictada por COPC, que dicta un modelo de gestión de desempeño para las operaciones de centros de contacto. Esta norma ofrece un conjunto de prácticas de gestión y métricas/mediciones clave para los BPO (Kenwin, 2018), en especial para la rotación, que no debe superar el 60 % anualizada, lo cual significa que mensualmente no puede ser mayor a 6,7 %; y, en términos de ausentismo, no debe pasar del 8 % mensual, mientras que la adherencia debe ser igual o superior al 98 % (Kenwin, 2018).

Desde el inicio de la pandemia, los hábitos y comportamientos de los consumidores han experimentado cambios significativos, lo cual ha impulsado a las empresas manufactureras y de servicios a ajustar sus estrategias de retención de clientes en un mercado cada vez más competitivo. Este cambio se produce en paralelo al avance exponencial de las tecnologías emergentes (La Nota Económica, 2023). Por tanto, los BPO se enfrentan al desafío de desarrollar sistemas de autogestión más sólidos para que los clientes puedan interactuar con la menor cantidad de intervenciones humanas posible a través de canales omnicanales. Esto, a su vez, reduciría la necesidad de recursos operativos que garanticen la prestación de un servicio de alta calidad.

Los centros de contacto procesan millones de llamadas al año, pero a menudo estas interacciones pasan inadvertidas. En este contexto, retener y analizar los datos se convierte en un aspecto crítico para la industria. La tecnología de análisis de datos permite identificar patrones de comportamiento de los clientes, incluyendo cómo, cuándo y dónde interactúan. Gracias a estos análisis, los BPO pueden adaptar sus productos y servicios según las necesidades y expectativas de los clientes, y colaborar con clientes corporativos para diseñar estrategias de consumo que abarquen varios sectores económicos.

Si bien la inteligencia artificial se presenta como un aliado fundamental para los centros de contacto, su uso excesivo podría deshumanizar las interacciones y causar la resistencia de los consumidores a utilizar los servicios de los centros de llamadas. Por ende, es esencial implementar estrategias de *upskilling* (Li, 2022) para elevar las habilidades de los asesores, integrando sistemas de aprendizaje automático y digital, así como soluciones como ChatGPT para analizar y

comprender las comunicaciones y proporcionar herramientas de respuesta a los asesores, evitando la completa automatización a través de bots o asistentes virtuales. Además, se deben establecer estrategias de *reskilling* (World Economic Forum, 2018) para formar asesores polivalentes capaces de desempeñar múltiples roles en un mismo turno. Esto es crucial para mejorar la eficiencia y la productividad de los centros de contacto.

JUSTIFICACIÓN

El fenómeno de la rotación es una problemática que vive con los *call centers* desde sus inicios, pero a raíz de la pandemia se generaron grandes cambios comportamentales y culturales que han cambiado las expectativas y las condiciones de los representantes de servicio, lo cual agrava la situación y genera afectación en el proceso de contratación, retención del talento humano y productividad.

Con el fin de brindar solución a la problemática de retención y atracción del talento humano, se propone una metodología que permita homologar y estandarizar la media de productividad y tener un marco de referencia para definir una estrategia de mejoramiento continuo, que conlleva a una reducción de costos en los procesos de contratación, atracción de talento, entrenamiento, áreas de apoyo y operacionales.

Los dilemas de productividad en los centros de contacto involucran diversos grupos de interés tanto internos como externos. Internamente, los supervisores y gerentes se beneficiarían, ya que, una mayor eficiencia en la gestión de llamadas puede llevar a una mejor supervisión y gestión de las operaciones, lo cual facilita tomar decisiones informadas, asignar recursos de manera eficiente y garantizar que los objetivos se cumplan. Además, la alta dirección de la empresa se encuentra entre los grupos internos que obtienen beneficios. Una mayor productividad puede traducirse en reducción de costos, aumento de ingresos y mejora en la calidad del servicio al cliente, lo cual contribuye a la rentabilidad y la reputación de la empresa. Externamente, los clientes constituyen uno de los grupos de interés más importantes. La optimización de la productividad permite una atención al cliente más rápida y precisa, lo cual se traduce en una experiencia más satisfactoria y ayudaría a fomentar la fidelización del cliente.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer una metodología para optimizar la productividad en un centro de contacto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las variables de productividad en un centro de contacto.
- Diagnosticar el impacto de estas variables en el sistema productivo.
- Proponer un modelo basado en *machine learning* e inteligencia artificial que optimice el proceso de contratación de personal y gestione de manera integral y eficiente todos los eslabones de la cadena.

MARCO TEÓRICO

En este trabajo se abordaron conceptos clave como gestión de *workforce management* (WFM), teoría de colas, modelos de pronóstico, optimización operativa y modelos predictivos. También se incluyen referencias a normativas como COPC y metodologías de gestión de la productividad aplicadas a BPO.

METODOLOGÍA

Se utilizó una metodología mixta, con análisis cuantitativo y cualitativo. Se recopiló datos mediante encuestas, entrevistas y análisis de bases de datos de gestión humana, formación, operación y del sistema informático de la compañía Konecra. Se aplicaron modelos matemáticos, económicos y estadísticos, para determinar la productividad y la rentabilidad, además se aplicaron modelos de inteligencia artificial de aprendizaje supervisado y no supervisado con técnicas de pruebas de hipótesis del enfoque cuantitativo y expresiones regulares desde el enfoque cualitativo, árboles de decisiones y análisis de correspondencias múltiples para determinar el perfil exitoso.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS DE VARIABLES DE PRODUCTIVIDAD

La productividad en un BPO es una mezcla de varias variables, identificar un solo factor en este estudio no es objetivo, y es importante entender cómo la naturaleza de cada variable tiene un efecto significativo en la productividad.

Para este trabajo se determinaron tres variables que determinan el nivel de productividad del asesor. La primera es el AHT que lo componen dos criterios:

- **ATT (*Average Talk Time*)**
 - Este es el promedio de los tiempos de conversación utilizado por la línea para la atención de las llamadas. La duración depende de factores implícitos en el perfil contratado, la calidad de la formación, así como la curva de aprendizaje particular de cada asesor.
- **ACW (*Average Call Work Time*)**
 - Corresponde al tiempo promedio de la documentación asociado a cada llamada atendida por la línea. Esta duración es inmediata a la finalización de la interacción con el usuario y su longevidad depende de las características de cada servicio.
- **AHT (*Average Handling Time*)**
 - Este será la suma del ATT + ACW, en otras palabras, es el promedio de duración total de la llamada. El AHT es un indicador clave en la planificación del personal necesario para garantizar el cumplimiento de los niveles de servicio pactados con el cliente. En operación, su monitoreo es esencial para el balanceo de la capacidad instalada, ya que permite identificar si la eficiencia en la evacuación de interacciones aumenta o disminuye con el tiempo.

En la actualidad, los BPO cuentan con departamentos especializados en el análisis en tiempo real de las interacciones, con el objetivo de tomar medidas correctivas que mantengan la estabilidad en la productividad y aseguren un adecuado dimensionamiento de los recursos operativos. Dado su impacto en la eficiencia, el AHT es la primera variable de productividad analizada en esta metodología, ya que representa la base fundamental para entender el desempeño del servicio.

Para obtener una visión más completa, es fundamental considerar otras variables como el ASA (*Average Speed of Answer*) y el ATA (*Average Time to Abandon*), las cuales influyen significativamente en el balanceo de la capacidad instalada y en la definición de los acuerdos de servicio.

En un *call center*, un acuerdo de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés) es un contrato escrito entre el proveedor y el cliente que establece los estándares de

calidad acordados. Al respecto, el nivel de servicio (NS) es un indicador que permite a ambas partes definir expectativas claras sobre el desempeño del servicio, además de constituir una referencia para la mejora continua. Medir con precisión los niveles de servicio es el primer paso para optimizarlos y, en consecuencia, mejorar los índices de calidad.

- ASA
 - Corresponde al tiempo promedio que el usuario debe esperar antes de que su llamada sea atendida por un representante de servicio al cliente.

$$ASA = \frac{\textit{Tiempo total de espera en llamadas contestadas}}{\textit{llamadas contestadas}}$$

Es importante entender que el ASA no sigue una distribución normal, ya que la naturaleza de este depende del balanceo de la capacidad instalada, la distribución de las llamadas y la urgencia y las necesidades de cada usuario. Por tanto, comprender un promedio de este seguramente no indica la realidad de la experiencia del usuario.

- ATA
 - Corresponde al tiempo promedio que esperan los usuarios en una llamada antes de que estos la abandonen.

$$ATA = \frac{\textit{tiempo total de espera de llamadas abandonadas}}{\textit{llamdas abandonadas}}$$

El ATA, al igual que el ASA, es un factor clave en la definición de los SLA con los clientes. Con base en la teoría de colas, en el contexto de los centros de contacto, esta teoría permite modelar el flujo de llamadas, optimizar la asignación de recursos y garantizar el cumplimiento de los NS pactados con los clientes:

- Tasa de llegada de llamadas (λ): Representa el número de llamadas que ingresan al sistema en un período determinado.
- Tasa de servicio (μ): Corresponde a la capacidad de los agentes para atender llamadas, expresada en términos del AHT.
- Número de servidores (N): Define la cantidad de agentes disponibles en un turno.
- Tiempo de espera y abandono: Factores críticos que afectan la percepción del usuario y la eficiencia operativa.
- Disciplina de la cola: Determina el orden en que las llamadas son atendidas. El esquema más común es FIFO (*First In, First Out*), en el que las interacciones se gestionan en el mismo orden en que llegan.

$$NS = \frac{\text{Llamadas atendida antes de objetivo}}{\text{Total de llamadas contestadas} + \text{Total de llamadas Abandonadas}} \times 100$$

La segunda variable clave en la determinación de la productividad operativa es la adherencia de los asesores a sus turnos y eventos programados. La adherencia mide el grado de cumplimiento de los horarios asignados y su impacto en la disponibilidad de personal para atender la demanda dentro de los parámetros establecidos.

Los representantes de servicio son contratados en función de las necesidades específicas de cada línea de negocio y de los acuerdos de nivel de servicio, lo cual permite definir la intensidad horaria requerida para cubrir todos los intervalos de atención según la demanda estimada. Para optimizar la cobertura y minimizar los períodos de subutilización o saturación, es común establecer diferentes disponibilidades horarias dentro de una misma operación, ajustando los contratos laborales a la variabilidad de la curva de tráfico y ajustando los eventos de desconexiones para maximizar la utilización del tiempo de los asesores.

Con base en estos factores y en la interacción con otras variables operativas, se implementan estrategias de programación de turnos, las cuales permiten definir, de manera diaria y dinámica, la intensidad y duración de los turnos, con el fin de asegurar una alineación óptima con las características de la línea de servicio. Estas estrategias son fundamentales para el balanceo de la capacidad instalada, ya que garantizan que los recursos estén disponibles en los momentos críticos sin generar excesos o deficiencias en la atención.

Para el caso de estudio, la adherencia se dividió en dos momentos:

- Adherencia al turno programado

$$ATP = \frac{\text{Total de tiempo de tiempo hablado} + \text{total de tiempo disponible}}{\text{Total de tiempo programado productivo}}$$

- Adherencia a los eventos programados

Turno		Total
Teórico	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	20
Real	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	20
No adherencia	1 0 0 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 1 0 0 0 0 1 1 0 0 0 0	6

$$AEP = \frac{\text{Total eventos programados} - \text{total de eventos fuera de programacion}}{\text{Total tiempo eventos programados}}$$

La última variable de productividad considerada en esta metodología es el ausentismo, un factor clave para medir el rendimiento de los asesores a lo largo del

tiempo. El ausentismo tiene un impacto directo en la capacidad operativa, ya que afecta la cobertura de los turnos planificados y, en consecuencia, la capacidad de cumplir con los acuerdos de nivel de servicio. Evaluar el ausentismo permite analizar la productividad total de cada asesor en relación con el costo asociado a su contratación, lo cual facilita la identificación de desviaciones que puedan comprometer la eficiencia operativa. A través de este análisis, es posible determinar si el desempeño individual de los asesores se alinea con los índices de ingresos esperados, permitiendo una gestión más estratégica del talento humano.

DIAGNÓSTICO DEL IMPACTO EN EL SISTEMA PRODUCTIVO

La productividad en un centro de contacto no puede evaluarse únicamente desde una perspectiva estática, sino que debe entenderse como una dinámica evolutiva en la que el tiempo es la variable central. Con el tiempo es posible analizar el comportamiento de los asesores, la eficiencia operativa y la rentabilidad de su permanencia en la compañía. En esta metodología se integran tres variables clave de productividad que, en conjunto, determinan patrones de desempeño y la viabilidad financiera de cada recurso en función de su contribución al negocio.

El AHT es la base del análisis de productividad, ya que define la capacidad de atención de cada asesor y su impacto en la planificación de recursos. A medida que evoluciona el tiempo, el AHT se ajusta, reflejando la curva de aprendizaje del asesor y su eficiencia en la gestión de interacciones.

La adherencia mide el cumplimiento del asesor con respecto a los turnos y eventos programados. Su análisis en el tiempo permite identificar tendencias de compromiso y estabilidad en la operación. Un asesor con alta adherencia maximiza la eficiencia de los recursos, mientras que desviaciones constantes pueden traducirse en una pérdida de capacidad operativa, afectando la rentabilidad.

El ausentismo es un factor determinante en la continuidad del asesor dentro de la empresa. Su análisis a lo largo del tiempo permite establecer patrones de estabilidad laboral y proyectar la viabilidad de su permanencia. A nivel financiero, el ausentismo afecta la recuperación de costos asociados a la contratación, formación y entrenamiento del asesor. Un alto nivel de ausentismo incrementa la rotación, lo cual retrasa el retorno de la inversión (ROI).

EL TIEMPO COMO VARIABLE DETERMINANTE

El tiempo es el eje que conecta todas las variables y permite evaluar la productividad desde una perspectiva evolutiva. En la gestión operativa de los centros de contacto, el tiempo no solo es una unidad de medida, sino que también representa una variable dinámica determinante en la evolución del desempeño, la sostenibilidad financiera y la estabilidad laboral de los asesores. La relación entre productividad, rentabilidad y permanencia del talento solo puede ser entendida desde una

perspectiva atemporal, ya que las variables clave (AHT, adherencia y ausentismo) no son estáticas, sino que cambian a medida que el asesor avanza en su ciclo de vida dentro de la organización.

Para comprender esta evolución, es necesario analizar tres dimensiones del tiempo:

- Tiempo de incertidumbre: El período inicial en el que el asesor tiene una alta probabilidad de rotar.
- Tiempo de rentabilidad: El punto en el que el asesor genera retornos que compensan la inversión realizada en su contratación y formación.
- Tiempo de permanencia: La duración en la que el asesor se mantiene en la organización antes de rotar, determinando el impacto financiero a largo plazo.

Al integrar AHT, adherencia y ausentismo en función del tiempo y la rentabilidad se construye un modelo predictivo que permite:

- Optimizar la curva de aprendizaje, reduciendo el tiempo de adaptación.
- Garantizar la recuperación de costos, acelerando el punto de rentabilidad.
- Reducir la rotación temprana, asegurando la estabilidad operativa y sostenibilidad del negocio.

A partir de este modelo, se identifica un perfil exitoso de asesor, el cual no solo cumple con los estándares de productividad, sino que también maximiza su rentabilidad en el tiempo. Este perfil es entregado a Gestión Humana para mejorar la selección de talento, reducir costos de reemplazo y garantizar la sostenibilidad del negocio. Para determinar el perfil exitoso de asesor, se identificó la población objetivo de estudio, analizando la base de datos del aplicativo Jarvis para extraer información clave sobre la evolución de los asesores en términos de productividad, rentabilidad y permanencia.

Con el fin de estructurar el análisis, se utilizó la técnica del proceso analítico jerárquico (AHP, por sus siglas en inglés), la cual permitió categorizar y priorizar las variables más influyentes en el desempeño de los asesores. A partir de esta categorización, se diseñó el *journey* de rotación y contratación, conceptualizándolo como un sistema productivo manufacturero, donde cada fase del proceso representa una etapa crítica en la generación de valor. Este enfoque permite visualizar la contratación y retención del talento desde una perspectiva de eficiencia operativa, similar a un proceso de producción, en el que la inversión en formación y adaptación debe ser compensada con un período de productividad estable que garantice la recuperación de costos y la generación de rentabilidad.

Para determinar el *input* del modelo, se analizaron los procesos de *workforce*, gestión humana y formación, con el fin de identificar cómo se generan y gestionan las solicitudes de contratación. En esta fase se estudió el flujo de demanda de talento, desde la necesidad operativa hasta la ejecución del proceso de selección,

para mapear los factores que inciden en la velocidad y efectividad de la asignación de recursos.

Dentro de este análisis, se identificó que WFM es el punto de origen del proceso, al ser el área encargada de emitir la solicitud de contratación, lo cual se estructuró bajo el concepto de *orden de trabajo*. Esta orden contiene información clave para la gestión del talento, incluyendo el perfil a seleccionar, el cliente, la modalidad, el salario, la ciudad y demás parámetros operativos.

Para profundizar en la naturaleza y el comportamiento de estas órdenes, se diseñó una llave matriz que permitió desglosar las características de cada solicitud, con el objetivo de comprender:

- La velocidad de asignación de nuevas órdenes de trabajo.
- Las características predominantes de cada solicitud.
- Cómo estas solicitudes generan nuevas órdenes de producción en los procesos de contratación y formación.

Este enfoque permitió identificar que el 20 % de los perfiles solicitados representa el 82 % de la carga de trabajo dentro del sistema productivo, lo cual confirma la aplicación del principio de Pareto (80/20) .

Tabla 1. Distribución de perfiles solicitados y aplicación del principio de Pareto (2022-2024)

Perfiles solicitados	2022	2023	2024	TOTAL	% peso	Suma de frecuencias
SAC	155	1827	552	2534	59%	59%
TVT	35	260	192	487	11%	71%
Bilingüe	17	134	96	247	6%	76%
CBZ	22	147	66	235	5%	82%

Fuente: Documento interno de Konecta.

Estos hallazgos no solo permiten entender la distribución del esfuerzo en la contratación, sino que también facilitaron la jerarquización del proceso productivo, priorizando el análisis en los perfiles con mayor incidencia en la rotación. Dicho enfoque permitió centrar el diagnóstico en los perfiles de mayor impacto, con el fin de garantizar que la metodología esté enfocada en el 80 % de las causas de rotación dentro del *call center*.

Al dirigir la investigación hacia estos perfiles, se establece un marco de referencia que permite:

- Comprender los factores críticos que influyen en la rotación temprana.
- Optimizar los procesos de selección y formación con base en patrones identificados.

- Diseñar estrategias de retención alineadas con las necesidades de la operación.

Con la base de estudio principal del perfil de éxito, esta investigación se centralizó en los perfiles de SAC que corresponden al 59 % del total de las ordenes de trabajo. Así, se especificó y se comprendió estos perfiles en la organización para obtener la siguiente información:

Tabla 2. Distribución de órdenes de trabajo del perfil SAC por cliente analizado

SAC	Total	Peso
Telefónica Colombia	4424	22%
Telefónica Chile	3694	18%
Bancolombia	2789	14%
ETB	961	5%

Fuente: Documento interno de Konecta.

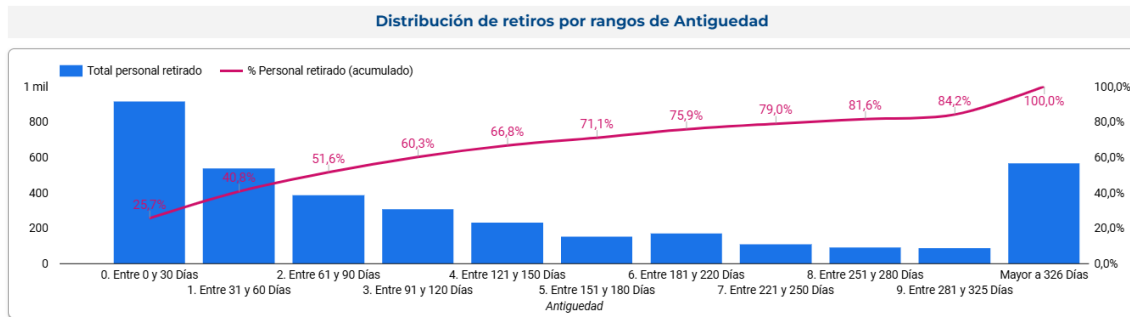
Durante el 2023, el cliente con mayor índice de nuevas órdenes de trabajo fue Telefónica, el cual representa el mayor volumen de asesores dentro del *call center*. Debido a su impacto en la operación, se decidió centrar el análisis en este cliente y desarrollar el perfil exitoso basado en las variables de tiempo, productividad y rentabilidad.

Para la construcción del perfil exitoso, esta investigación se fundamentó en la triple restricción, donde el tiempo se evaluó en tres dimensiones:

- Tiempo de permanencia: Se determinó el promedio de duración de un asesor nuevo en Telefónica para estimar el índice de rotación temprana dentro de la población objetivo.
- Tiempo de recuperación de costos: Se analizó el período en el que el asesor cubre los costos de atracción y formación para establecer el punto de equilibrio financiero.
- Tiempo de generación de rentabilidad: Se identificó el momento en que el asesor comienza a generar la rentabilidad esperada, con impacto positivo en los márgenes operativos de la compañía.

Para definir el primer momento se realizó un análisis de la base de datos de retiros correspondiente a todo el 2023, consolidando esta información con los registros de ingreso y salida del personal dentro del sistema del *call center*. Así, se determinó la duración promedio de permanencia de los asesores mediante un análisis temporal en días, lo cual permitió no solo comprender la evolución del personal, sino también proyectar su comportamiento a lo largo del tiempo.

Tabla 3. Distribución de retiros del personal por rangos de antigüedad en el año 2023



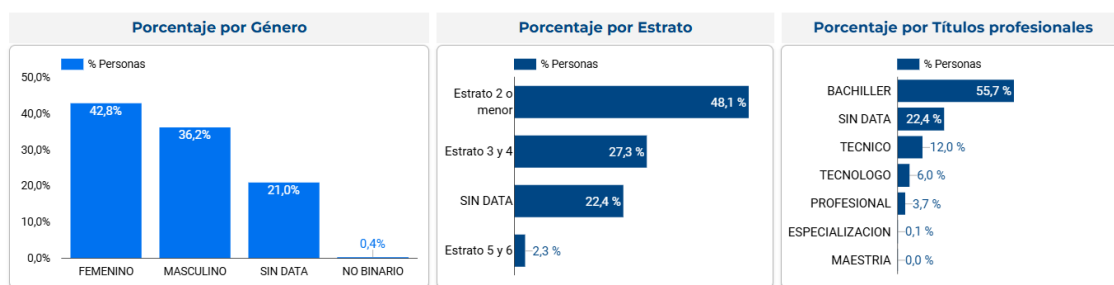
Fuente: Documento interno de Konecta.

En este punto, se puede concluir que el 60 % del personal nuevo que ingresa a Telefónica renuncia antes de cumplir cinco meses en la operación, con una mayor concentración de retiros dentro de los primeros 30 días. El perfil exitoso se define como la combinación de la triple restricción (tiempo, productividad y rentabilidad) con variables de gestión humana, considerando tanto el perfil blando (habilidades interpersonales y actitudinales) como el perfil duro (formación académica y experiencia). Para profundizar en este análisis, se decidió estudiar el 60 % de la población que rota antes de los cinco meses, con el objetivo de identificar las variables demográficas asociadas a dicha acción.

Este análisis permitió extraer información clave para la construcción del algoritmo de inteligencia artificial, destacando hallazgos como los siguientes:

- Más del 40 % de los retiros corresponden a mujeres.
- El 48 % del total de retiros pertenece a estratos socioeconómicos de nivel 2 o inferior.
- El 55 % de la población que rota antes de cinco meses tiene como máximo nivel educativo el bachillerato.

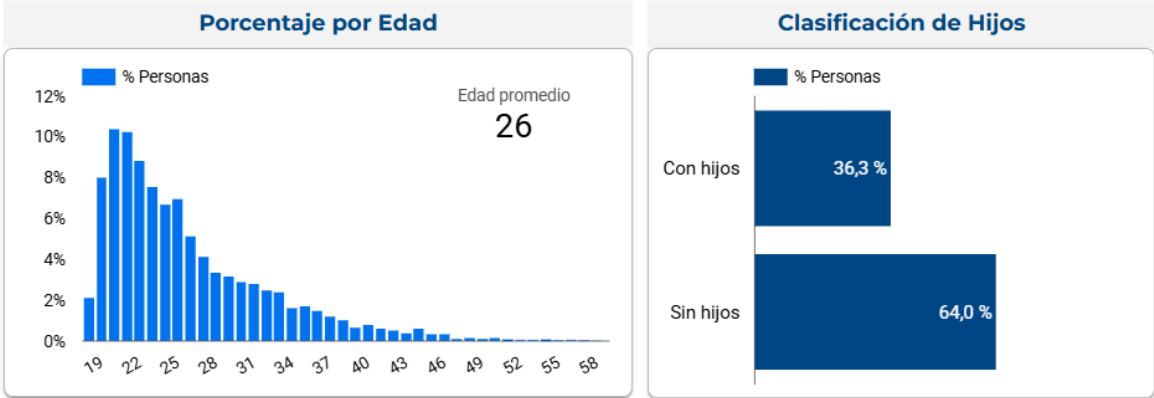
Tabla 4. Perfil sociodemográfico de los colaboradores con permanencia inferior a cinco meses



Fuente: Documento interno de Konecta.

La edad promedio de la rotación temprana ronda los 26 años y el 64 % de los retirados no tiene hijos.

Tabla 5. Características demográficas: Edad promedio y presencia de hijos en la población con alta rotación



Fuente: Documento interno de Konecta.

Para la segunda dimensión del tiempo, las variables contractuales se identificaron como factores determinantes para alimentar el algoritmo de inteligencia artificial. En esta etapa, el análisis se enfocó en comprender la evolución de los costos en relación con el desempeño del asesor, con el fin de asegurar que la inversión en talento se traduzca en productividad y rentabilidad para la operación.

Sin embargo, se reconoció que, dentro de la misma población, existen factores individuales que afectan los patrones de desempeño y permanencia, como los siguientes:

- Horas de contrato: La jornada laboral influye en la estabilidad y en la adaptación del asesor a la operación.
- Modalidad de trabajo: Se analizaron diferencias entre esquemas presenciales, remotos e híbridos para determinar su impacto en la rotación y el rendimiento.
- Condiciones laborales y beneficios: Variables como incentivos económicos, estabilidad contractual y estructura de compensación afectaron directamente la permanencia.

Tabla 6. Indicadores contractuales y laborales asociados al desempeño y permanencia del personal



Fuente: Documento interno de Konecta.

Este análisis logró identificar cómo la población de asesores que rota en Telefónica tiene un cumplimiento promedio de los días a laborar en un mes de solo el 65 %.

$$\text{Días laborales} = \frac{16 \text{ días laborales mes}}{26 \text{ días laborales totales mes}} = 62\% \text{ del tiempo}$$

Además, se concretó que, por la curva general de cubrimiento del servicio, más del 90 % de los turnos asignados a los asesores se concentran en la mañana, lo cual es consistente con la distribución del tráfico, ya que el 70 % de las interacciones ingresan en los intervalos matutinos.

En cuanto a las incapacidades, se evidenció lo siguiente:

- El promedio de incapacidades por asesor es de 4 días.
- 583 asesores se incapacitaron en menos de 3 meses.
- Se esperaban 97.944 horas de conexión en un mes, pero solo se ejecutaron 60.273 horas.

Esta diferencia en horas operativas resultó en una pérdida de ingresos estimada en COP 665.115.101 que, acumulado en un trimestre, supera los COP 1.995.000.000. Al sumar los costos de atracción y formación, que ascienden a COP 699.600.000, el impacto en la rentabilidad es significativo, con números rojos en los márgenes operativos, lo cual anualmente corresponde a cerca de 11 puntos porcentuales menos de margen comercial.

En cuanto a las ausencias, se identificó que el 65 % del total de la población presenta un promedio de 4 ausencias injustificadas por turno, lo que se traduce en incidentes como impuntualidad, ausentismo parcial y faltas en los turnos asignados. Desde una perspectiva operativa, esto implica que, aunque esta población de 1997 asesores tiene una disponibilidad teórica del 62 % del tiempo en el mes, en la

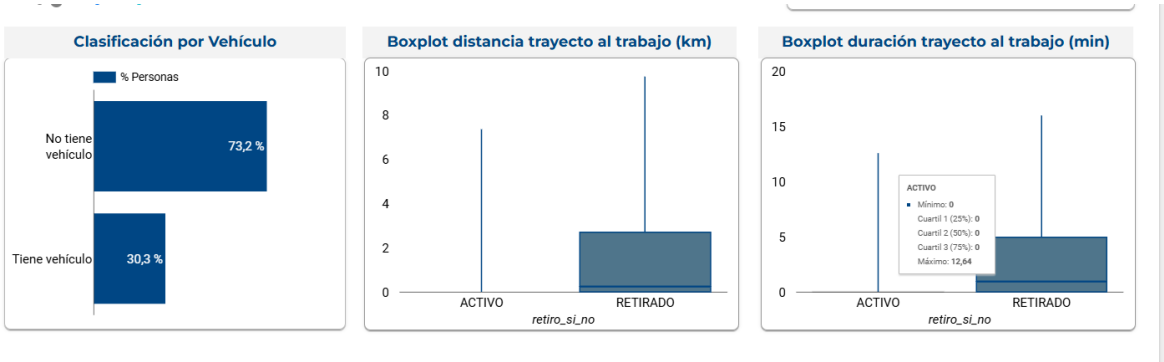
práctica, solo cumple con el 65 % del tiempo diario efectivo de trabajo, que genera un impacto directo en la capacidad instalada y en los niveles de servicio.

Para el año 2023, se identificó que los asesores con contrato de 47 horas semanales presentan el mayor índice de rotación, con más del 50 % de los retiros. Asimismo, la modalidad presencial concentra más del 90 % de los retiros anuales, lo cual sugiere que las condiciones de trabajo en sitio podrían influir significativamente en la decisión de permanencia. Además, el análisis de retribución permitió concluir que los asesores que no cuentan con incentivos variables tienen una tasa de rotación superior en comparación con aquellos que reciben salario fijo más variables por cumplimiento de metas. Este hallazgo refuerza la importancia de los esquemas de compensación como un factor clave en la retención del talento.

Desde una perspectiva sociodemográfica, se determinó que el 74 % de los asesores que renunciaron no cuentan con transporte propio, lo cual sugiere que la accesibilidad y el costo del desplazamiento pueden ser barreras para la estabilidad laboral. En línea con este punto, se identificó que la mayoría de los retiros corresponden a personas que viven en un radio de 2 a 4,5 km del *site*, lo cual refuerza la hipótesis de que, aunque la distancia no es excesiva, otros factores como el tiempo de trayecto, el costo del transporte o las condiciones del entorno podrían estar influyendo en la rotación.

Estos hallazgos proporcionan información clave para el desarrollo del algoritmo de inteligencia artificial y permiten afinar los criterios de predicción de rotación y diseñar estrategias efectivas para mejorar la retención del talento.

Tabla 7. Accesibilidad al trabajo y medios de transporte en la población con rotación temprana



Fuente: Documento interno de Konecta.

MODELO DOMINÓ

En consecuencia, el proyecto Dominó nació como una iniciativa estratégica dentro del marco de la transformación digital y de talento humano de la compañía. Su

objetivo central es reducir la rotación del personal en el *call center*, un factor que impacta de forma directa la rentabilidad, la calidad y la sostenibilidad del negocio. A través del uso de inteligencia artificial, Dominó busca identificar, clasificar y acompañar el desarrollo de los perfiles ideales de asesores, con base en su desempeño, tiempo en la compañía y rentabilidad generada.

A partir del estudio de un conjunto de variables críticas —como tiempo, *performance* y rentabilidad— y su relación con la triple restricción de los procesos operativos, se construyó Dominó: un modelo de inteligencia artificial orientado a la predicción del ciclo de vida del asesor en el *call center*. Dominó no solo es un modelo de perfilamiento predictivo, capaz de clasificar a los colaboradores en tres categorías —perfil exitoso, potencial éxito y no exitoso— a lo largo del tiempo, sino que además funciona como un evaluador integral de la eficiencia de la cadena de valor conformada por atracción, formación y operación.

Este modelo permite identificar con precisión:

- Los profesionales de selección con mayores tasas de ingreso de perfiles exitosos.
- Los formadores cuyo acompañamiento se correlaciona con mayor sostenibilidad y supervivencia operativa de los asesores.
- Los puntos críticos donde se presentan fallos en la adquisición, retención y consolidación del perfil deseado.
- La congruencia entre las variables que configuran un perfil exitoso, evaluando si los asesores que tienen buen *performance* también son rentables y sostenibles en el tiempo.
- Las brechas existentes entre rotación, *performance* y rentabilidad, permitiendo a las áreas responsables intervenir con mayor precisión en los eslabones débiles de la cadena operativa.

Además, Dominó evalúa al asesor en todo su ciclo de vida dentro de la compañía, desde el proceso de atracción hasta su sostenibilidad en la operación. A través del monitoreo constante de las métricas operativas, permite anticipar la rotación de los asesores e identificar señales tempranas de riesgo. Su diseño adaptable le permite mejorar continuamente el arquetipo de asesor exitoso a medida que se generan nuevos datos en tiempo real.

Este enfoque se complementa de manera estratégica con el proyecto LevelUp, que se convierte en la palanca fundamental del desarrollo de talento. Mientras Dominó determina a los asesores con potencial éxito, LevelUp define las rutas de intervención específicas que debe seguir la operación para convertir ese potencial en éxito sostenido, abordando de forma práctica y medible las métricas clave que impulsan el crecimiento y la estabilidad del talento.

RESULTADOS PRELIMINARES

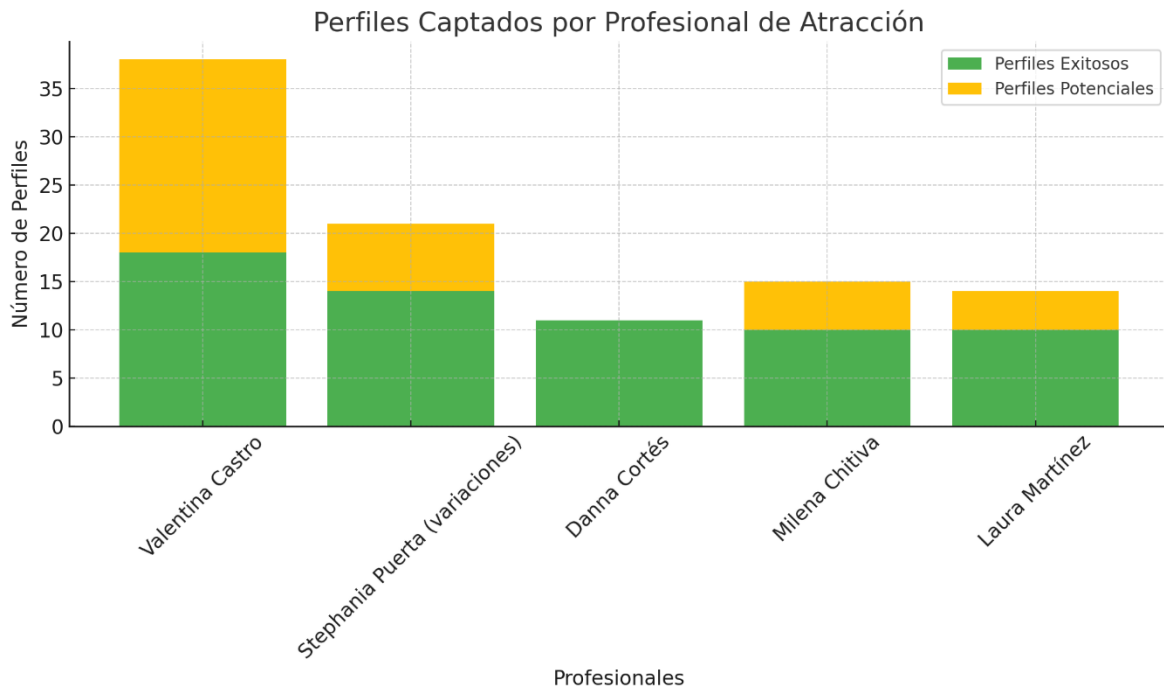
Como parte de la validación inicial del modelo, se realizó un análisis comparativo entre los perfiles clasificados como exitosos y no exitosos, con resultados contundentes en términos de impacto operativo y financiero:

La población consistió de 390 asesores seleccionados entre enero y marzo del 2025 y se encontró lo siguiente:

- 78 % son perfiles no exitosos.
- 22 % son perfiles exitosos
- 18 % de mejora en el AHT entre un perfil exitoso y uno no exitoso.
- 10 % de reducción en el ausentismo, que evidencia mayor compromiso y estabilidad laboral.
- 16 % de mejora en el cumplimiento a las horas de conexión, reflejando mayor adherencia y disciplina operativa.
- 5 % de rotación entre perfiles exitosos, frente al 18 % en perfiles no exitosos, confirmando mayor permanencia y sostenibilidad.
- 17 % de margen comercial por asesor exitoso, frente a un 3,4 % en perfiles no exitosos, lo cual implica que un perfil exitoso recupera su inversión y alcanza el punto de equilibrio 4,2 veces más rápido.

En cuanto a *performance* de atracción se obtuvo lo siguiente:

Figura 1. Perfiles captados por profesional de atracción



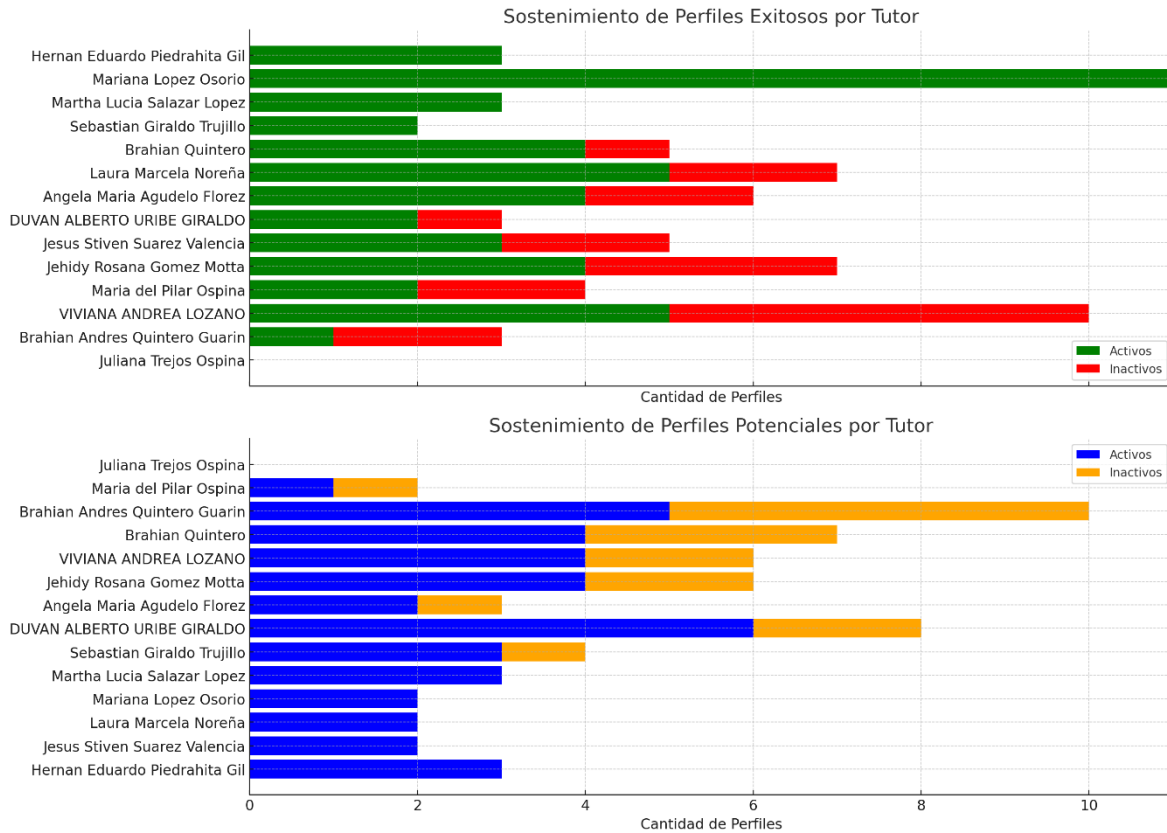
Fuente: Documento interno de Konecta.

Valentina Castro lidera el total de perfiles (38), con 18 exitosos y 20 potenciales.

- Stephania Puerta suma 14 exitosos y 7 potenciales.
- Danna Cortés destaca por tener 11 perfiles exitosos, sin potenciales.
- Milena Chitiva y Laura Martínez cierran el top 5 con 10 exitosos cada una.
- Juan Carlos Carmona entregó solo 1 perfil exitoso y 5 potenciales.
- Ana María Rabelo registró solo 1 perfil exitoso y 4 potenciales
- Liliana Serna no logró encontrar ningún perfil exitoso o potencial.

En cuanto al *performance* de formación, se destaca:

Figura 2. Sostenimiento de perfiles



Fuente: Documento interno de Konecta.

- Hernán Eduardo Piedrahita es el tutor con la mayor cantidad de asesores exitosos y potencialmente exitosos que se integraron con éxito a la operación, alcanzando una tasa de sostenimiento del 100 %. Junto a Mariana López y Martha Lucía Salazar, conforma el grupo de tutores con el más alto desempeño en retención de talento.
- Por otro lado, los tutores Duván Alberto, Ángela María, Brahian Quintero, Jehidy Rosana, Viviana Andrea y María del Pilar presentan tasas de rotación superiores al 50 % en perfiles exitosos y potenciales, lo cual demuestra un alto nivel de fuga de talento capacitado y un foco de mejora clave.

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

El modelo Dominó demostró ser una herramienta poderosa y transformadora en la gestión del talento dentro del entorno operativo del *call center*. Gracias a su enfoque integral y predictivo, no solo se anticipan riesgos de rotación, sino que también permite intervenir de forma precisa sobre los puntos críticos de la cadena de valor: desde la atracción, la formación y hasta la sostenibilidad operativa.

Los resultados preliminares validan su efectividad: los perfiles exitosos presentan mejoras significativas en métricas clave como AHT, ausentismo, adherencia y rotación, y generan un margen comercial sustancialmente superior. Esta diferenciación cuantificable entre perfiles denota que la inversión en un modelo de perfilamiento inteligente no solo mejora la experiencia operativa, sino que impacta directamente en la rentabilidad y eficiencia del negocio. Sin embargo, las métricas también revelan una verdad crítica: encontrar un perfil exitoso desde el inicio es difícil, y exigir a los equipos de atracción y formación que ingresen y sostengan exclusivamente a estas personas en el tiempo es una expectativa utópica.

En respuesta a este desafío se encuentra LevelUp, un proyecto complementario que se convierte en la palanca de desarrollo interno del talento. Mientras Dominó identifica a los perfiles con potencial, LevelUp trabaja para cerrar brechas, fortalecer habilidades y transformar las debilidades de esos asesores en capacidades sostenibles, impulsando una evolución integral desde adentro del *call center*. Juntos marcan el inicio de un nuevo paradigma: uno en el que el talento no solo se selecciona, sino que se construye, se cultiva y se acompaña estratégicamente, con el fin de generar un ecosistema donde la rentabilidad y la estabilidad surgen como consecuencia directa de una gestión humana inteligente, adaptativa y profundamente transformadora.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis realizado en esta investigación ha permitido identificar varios factores determinantes en la atracción, retención y desarrollo del talento dentro de la organización. A partir del estudio, se obtuvieron las siguientes conclusiones clave:

- El análisis de los datos revela que el reto no solo radica en identificar el perfil exitoso para la organización, sino en establecer las condiciones necesarias para retener y desarrollar dicho talento dentro de la compañía. Si bien se ha logrado definir un perfil ideal basado en competencias y habilidades clave, el verdadero desafío surge al intentar captar y fidelizar a estas personas dentro del entorno laboral.
- Uno de los hallazgos más relevantes es la dificultad de encontrar candidatos que cumplan con el perfil exitoso previamente identificado y, aun cuando se logra atraer a estos talentos, la organización enfrenta problemas para retenerlos debido a la falta de condiciones idóneas en diversas áreas, incluyendo atracción, formación y operación. Esto sugiere que no basta con definir un modelo de empleado ideal si la empresa no está preparada para ofrecer un ambiente propicio que facilite su permanencia y crecimiento profesional.

Para comprender mejor este fenómeno, se puede analizar el *journey* del asesor dentro del *call center*, el cual se compone de cinco etapas clave:

Figura 3. Journey de un call center



Fuente: Documento interno de Konecta.

- **Atracción y selección:** Se busca identificar y contratar a los candidatos más adecuados para el rol mediante un proceso de selección estructurado, que incluye evaluaciones de habilidades técnicas, competencias blandas y pruebas psicométricas.

- *Onboarding* y capacitación: La integración efectiva del asesor se garantiza a través de programas de inducción, capacitación en herramientas y sistemas, y simulaciones de casos reales.
- Operación y desempeño: En esta fase, se supervisa el servicio brindado por el asesor, asegurando el cumplimiento de indicadores operativos mediante gestión de interacciones con clientes, monitoreo de calidad y realimentación constante.
- Desarrollo y crecimiento: Se promueve la mejora continua a través de evaluaciones periódicas, formación en nuevas habilidades, programas de ascenso interno y reconocimientos por desempeño.
- Retención o salida del asesor: Finalmente, se implementan estrategias para reducir la rotación, como encuestas de clima laboral, beneficios adicionales y escucha activa para la resolución de problemas internos.

En consecuencia, el perfil ideal termina convirtiéndose en una referencia aspiracional, pero, en la práctica, la organización debe adaptarse a las mejores opciones disponibles dentro de las condiciones actuales. Esto indica la necesidad de realizar ajustes estructurales y culturales que permitan no solo atraer a los mejores talentos, sino también garantizar su compromiso y permanencia en la empresa. Para lograrlo, es imprescindible revisar las estrategias de gestión del talento y establecer mecanismos que alineen la realidad organizacional con las expectativas del talento deseado. Al respecto, se enuncian algunos temas a considerar al respecto:

- Importancia de las condiciones organizacionales: No basta con definir un perfil ideal de talento si la empresa no cuenta con las condiciones necesarias para atraer y retener a estos colaboradores. La falta de un ambiente laboral adecuado, oportunidades de crecimiento y una cultura organizacional alineada con las expectativas del talento impacta directamente en la rotación del personal.
- Desafíos en la retención de talento: Aunque se logre identificar y atraer a los candidatos adecuados, la falta de estrategias de retención efectivas provoca que la organización pierda talento clave. Factores como ausencia de incentivos, falta de formación continua y oportunidades limitadas de desarrollo profesional afectan la permanencia de los empleados.
- Necesidad de una estrategia integral: El estudio del *journey* del asesor en el *call center* evidencia que cada etapa del proceso (atracción, *onboarding*, operación, desarrollo y retención) debe estar alineada con un enfoque estratégico que garantice una experiencia positiva para el colaborador. Sin una estructura clara y procesos definidos, la gestión del talento se ve comprometida.
- Adaptación del perfil ideal a la realidad organizacional: La empresa debe encontrar un equilibrio entre la búsqueda del talento ideal y las condiciones que puede ofrecer. En muchos casos, la adaptación de perfiles y el fortalecimiento de las capacidades internas mediante formación y desarrollo

resultan estrategias más efectivas que la constante búsqueda de candidatos externos.

- Impacto en la productividad y la calidad del servicio: La falta de estabilidad en la plantilla repercute en el desempeño operativo y afectan los indicadores de calidad y eficiencia. Implementar estrategias que fomenten el compromiso y la satisfacción laboral contribuirá no solo a reducir la rotación, sino también a mejorar la calidad del servicio ofrecido.

En síntesis, la investigación confirma que la atracción y retención del talento no dependen exclusivamente de la selección del perfil adecuado, sino de la capacidad de la organización para generar condiciones que promuevan la permanencia y el crecimiento profesional de sus colaboradores. La implementación de estrategias integrales, alineadas con las necesidades del talento y los objetivos empresariales, es clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad en el sector.

REFERENCIAS

- Arroyo, B. (2013). Distribuciones Poisson y Gamma: Una discreta y continua relación. *Prospectiva*, 12(1). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-82612014000100012&script=sci_arttext
- BPrO. (2022). *El sector de los call centers*. BPro. <https://www.bpro.org/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *Fuerza laboral y educación*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/fuerza-laboral-y-educacion>
- DEC. (2022). *Tendencias en la experiencia del empleado para 2022*. DEC. <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2022/04/Qualtrics-Informe-Tendencias-Experiencia-del-Empleado-2022.pdf>
- El Espectador. (2023). *¿Cuántos jóvenes colombianos trabajan en BPO? El sector de los call centers*. El Espectador. [https://www.elespectador.com/\(economia/cuantos-jovenes-colombianos-trabajan-en-bpo-el-sector-de-los-call-centers/](https://www.elespectador.com/(economia/cuantos-jovenes-colombianos-trabajan-en-bpo-el-sector-de-los-call-centers/)
- EMIS. (2021). *EMIS*. EMIS. <https://www.emis.com/es>
- Genesys. (2022). *Plataforma de experiencia del cliente omnical*. Genesys. <https://www.genesys.com/es-mx/platform>
- González, R. M. (2014). *Marketing en el Siglo XXI* (5.^a ed.). Ediciones CEF.
- Kenwin. (2018). *Norma COPC para la optimización de la experiencia de clientes para VMOs*. https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0_esp_oct%2018.pdf
- La Nota Económica. (2023). *Tendencias y retos del sector BPO para el 2023*. La Nota Económica. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/tendencias-y-retos-del-sector-bpo-para-el-2023/>
- Li, S. (2022). *Upskilling for the AI Era: How Organizations Can Prepare Their Workforce*. WeForum. <https://www.weforum.org>
- Roberto, G. Y. (2014). Propuesta metodológica para incrementar la competitividad en los centros de contacto y solución telefónicos de empresas del sector de las telecomunicaciones a través del desarrollo del proceso *workforce management*. *Revista EAN*, (76). http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602014000100007&script=sci_arttext

- Sánchez, W. G. (2021). *Actividades de Centros de llamadas y BPO*. Alcaldía de Medellín. <https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/21.-Actividades-de-Centro-de-Llamadas-Call-Center-y-BPO.pdf>
- El Tiempo. (2015). *Un sector que ha crecido a la par con la economía*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-957362>
- World Economic Forum. (2018). *Annual Report 2018–2019*. World Economic Forum.
- Zoran Bojkovic, M. B. (2009). *Originator of teletraffic theory*. *Proceedings of the IEE*, 98(1) <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=5350658>