



**OPTIMIZACIÓN OPERATIVA EN UN CONTACT CENTER: ESTRATEGIAS
INNOVADORAS Y DIMENSIONAMIENTO DE MÉTRICAS DE DESEMPEÑO
ENFOCADAS EN AGENTES DE OPERACIÓN DE LA CUENTA AVIANCA
EMPRESA CONCENTRIX + WEBHELP**

Maria Clara Salazar Duque

Informe Proyecto de Práctica para Optar al Título de Ingeniera Industrial

Modalidad de Práctica: Semestre de Industria

Asesor

Maria Elena Bedoya Gómez, Especialista en Gerencia de Marketing

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial
Medellín
2024

Cita	(Salazar Duque, 2024)
Referencia	Salazar Duque, M. C. (2024). <i>Optimización operativa en un contact center: estrategias innovadoras y dimensionamiento de métricas de desempeño enfocados en agentes de operación de la cuenta Avianca en la empresa Concentrix + Webhelp</i> . [Semestre de industria]. Universidad de Antioquia, Medellín.
Estilo APA 7 (2020)	



Créditos a la empresa Concentrix, al equipo del área de Mejora Continua de Gerencia de Experiencia, y a la profesora María Elena Bedoya.



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/director: Julio César Saldarriaga.

Jefe departamento: Mario Alberto Gaviria Giraldo.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme los valores que guían mi vida, siendo mi refugio ante las adversidades. A mis hermanos, por ser un pilar fundamental en mi vida y mostrarme el valor de la educación y las puertas que abre. A mi amiga del alma, por ser un soporte inquebrantable de apoyo.

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a la vida, por abrirme las puertas a oportunidades que me han permitido alcanzar mis metas. A mis compañeros de estudio y trabajo, con quienes compartí innumerables aprendizajes y risas hasta el punto de dolerme el estómago. A mis mentores y profesores, que me han guiado con su sabiduría y paciencia, ayudándome a crecer tanto académica como personalmente. A la empresa que me abrió las puertas a mi primera experiencia laboral, brindándome la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente. A la maravillosa Universidad de Antioquia y a todo lo que la compone y a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron en este hermoso y arduo camino.

Pero, sobre todo, me agradezco a mí misma, porque a pesar de las mil caídas, siempre me levanté, me sequé las lágrimas y seguí adelante. Me recuerdo que siempre puedo lograr lo que me propongo y aún más. La frustración es solo parte del proceso hacia el éxito.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Planteamiento del problema	11
1 Objetivos	13
1.1 Objetivo general	13
1.2 Objetivos específicos	13
2 Marco Teórico	14
2.1 Contact center	17
2.2 BPO	18
2.3 KPI	19
2.4 Auditoría	21
2.5 Diagrama de Ishikawa	21
2.6 Ciclo PHVA	22
3 Metodología	23
3.1. Recolección de datos	23
3.2. Análisis de los datos obtenidos	23
3.3. Recopilación de datos históricos y análisis de indicadores de desempeño	24
3.4. Documentación de datos consolidados sobre indicadores y auditorías	26
3.5. Divulgación de los resultados del análisis y acciones correctivas implementadas	27
4 Resultados	28
4 Análisis	40
5 Conclusiones	41
Referencias	42

Lista de figuras

Figura 1 Cronología Contact Center	15
Figura 2 Funcionamiento BPO Concentrix cuenta Avianca	18
Figura 3 Diagrama de Ishikawa	24
Figura 4 Participación Auditados	30
Figura 5 Capacitación y uso de KMS	33
Figura 6 Implementación de KMS	34
Figura 7 Interfaz del informe de proyecciones	36
Figura 8 Evolución AHT	37
Figura 9 Proyección Semanal (AHT Meta vs AHT Real)	38
Figura 10 Notas QA	39
Figura 11 Errores	39

Siglas, acrónimos y abreviaturas

BPO	Business Process Outsourcing - Externalización de Procesos de Negocio.
GC	Game Changer - Asesor/agente en el contact center.
KPI	Key Performance Indicators - Indicadores de desempeño.
AHT	Average Handling Time - Tiempo Medio de Atención/Gestión.
QA	Quality Assurance - Aseguramiento o garantía de Calidad.
CECO	Customer Experience Critical Operations – Errores en operaciones críticas.
KMS	Knowledge Management System - Sistema de Gestión del Conocimiento.
CSAT	Customer Satisfaction - Satisfacción del Cliente.
DSAT	Dissatisfaction – Insatisfacción.
ATT	Attendance – Asistencia.
ADH	Adherence – Adherencia.
WFM	Workforce Management.
SV	El Salvador.
CO	Colombia.
FC	Front Comercial.
FS	Front Servicios.
FE	Front Expertos.

Resumen

En la actualidad, la medición de los indicadores de desempeño de los agentes en los contact center emerge como un pilar fundamental. Estos indicadores no solo son la base para mantener una relación sólida con los clientes, sino que también reflejan la efectividad y productividad del servicio ofrecido. En este contexto, surge la necesidad de optimizar dichos indicadores, especialmente para empresas como Concentrix + Webhelp, que prestan servicios a entidades de renombre como Avianca S.A., una de las aerolíneas líderes en Colombia. El objetivo es claro, mejorar la calidad del servicio proporcionado por los agentes de atención al cliente de Avianca, lo cual influye proporcionalmente en la satisfacción y fidelización de los pasajeros.

Para llevar a cabo este proyecto, se empleará una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Los primeros se traducirán en auditorías detalladas mediante encuestas que permitirán capturar percepciones y opiniones clave de las funciones de los supervisores, las cuales repercuten directamente en la operación del contact center, mientras que los enfoques cuantitativos se materializarán en cálculos precisos y mediciones de los indicadores de desempeño. Este proceso se dividirá en cinco fases principales: recolección de datos, análisis de la información recopilada, documentación detallada de los hallazgos, implementación de mejoras y divulgación de resultados.

Es importante destacar que el cronograma para ejecutar esta propuesta estará delimitado por la duración de la práctica académica, lo que implica una gestión eficiente del tiempo y recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos en el plazo estipulado.

Palabras clave: BPO, medición de indicadores de desempeño, contact center, agentes, supervisores, optimización, calidad.

Abstract

Currently, measuring the performance indicators of agents in contact centers emerges as a fundamental pillar. These indicators not only form the basis for maintaining a solid relationship with customers but also reflect the effectiveness and productivity of the service offered. In this context, there is a need to optimize these indicators, especially for companies like Concentrix + Webhelp, which provide services to renowned entities such as Avianca S.A., one of the leading airlines in Colombia. The objective is clear: to improve the quality of service provided by Avianca's customer service agents, which proportionally influences passenger satisfaction and loyalty.

To carry out this project, a mixed methodology will be employed, combining qualitative and quantitative approaches. The former will translate into detailed audits through surveys that will capture key perceptions and opinions of supervisors' functions, which directly impact the contact center's operation, while the quantitative approaches will materialize in precise calculations and measurements of performance indicators. This process will be divided into five main phases: data collection, analysis of the collected information, detailed documentation of findings, implementation of improvements, and dissemination of results.

It is important to highlight that the period to execute this proposal will be delimited by the duration of the academic internship, which implies efficient management of time and available resources to achieve the established objectives within the stipulated timeframe.

Keywords: BPO, performance indicators measurement, contact center, agents, supervisors, optimization, quality.

Introducción

En la actualidad, la externalización de procesos de negocio (BPO) se ha convertido en una estrategia fundamental para las empresas que buscan optimizar sus operaciones al tercerizar procesos clave con socios especializados. Esta práctica ofrece una serie de beneficios tanto para grandes corporaciones como para medianas empresas. Al confiar en expertos externos para gestionar funciones internas, las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva significativa, además de lograr ahorros sustanciales en tiempo y recursos. Esta externalización permite que las empresas se concentren en su actividad principal o Core del negocio, maximizando así su eficiencia y productividad.

En este contexto, surge la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente en los contact centers, especialmente en industrias altamente exigentes como la aerolínea Avianca, la cual se enfrenta el desafío del alto Average Handling Time (AHT) en el servicio al cliente, reflejando una demora en la resolución de consulta e impactando negativamente en la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Para abordar este reto, se desarrollará un plan de mejora integral durante seis meses, coincidiendo con la duración de las prácticas académicas.

El objetivo general es reducir de manera significativa el AHT en el servicio al cliente de la cuenta Avianca, mediante la implementación de estrategias que optimicen las operaciones, proporcionen herramientas tecnológicas adecuadas y fortalezcan la capacitación del personal. Esta iniciativa busca mejorar la experiencia del cliente, incrementar la eficiencia operativa y salvaguardar la reputación de la aerolínea. Al disminuir el AHT, se pretende reducir costos operativos asociados a recursos adicionales empleados y evitar cuellos de botella que puedan afectar la capacidad de Concentrix para gestionar consultas de manera eficiente y oportuna.

La metodología empleada se basará en un enfoque de mejora continua en la operación enfocándose principalmente en la optimización de los KPI, utilizando técnicas de análisis de datos históricos, auditorías y proyecciones para identificar áreas de oportunidad y establecer acciones correctivas y preventivas. Se implementarán proyectos específicos para reducir el tiempo medio de operación, aumentar la calidad en el servicio y cumplir con las métricas establecidas para los agentes con mayor afectación (QA y errores). Adicionalmente, se realizarán monitoreos periódicos para medir el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

Sin embargo, durante el desarrollo del proyecto, se podrán encontrar varios limitantes y obstáculos, como la resistencia al cambio por parte del personal, la complejidad de los procesos existentes y la necesidad de coordinación con diferentes áreas de la empresa. Además, la disponibilidad limitada de recursos y la presión por mantener la operación en funcionamiento representan desafíos significativos; no obstante, este estudio trae consigo muchos beneficios, ya que no solo busca optimizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente, sino que también tiene un impacto directo en la experiencia de los pasajeros de la aerolínea y la competitividad de esta.

Finalmente, este proyecto proporciona un modelo para otras organizaciones que buscan mejorar su rendimiento y competitividad a través de la externalización estratégica y la implementación de prácticas innovadoras en el servicio al cliente.

Planteamiento del problema

En el contexto actual de la industria de servicios, específicamente en los contact centers de empresas como Avianca, la optimización del Average Handling Time (AHT) se presenta como un desafío crucial para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente. El AHT, definido como el tiempo promedio necesario para resolver una consulta o solicitud, juega un papel fundamental en la experiencia del cliente y en la eficiencia operativa de Concentrix para mantener satisfechos a los pasajeros de la aerolínea.

La cuenta Avianca enfrenta un problema significativo con altos tiempos de gestión promedio, lo cual no solo impacta negativamente la satisfacción del cliente, sino que también aumenta los costos operativos al requerir más recursos para gestionar consultas en tiempos prolongados. Esta situación compromete la capacidad del contact center para mantener los estándares de la aerolínea.

El objetivo en el contact center es reducir el AHT general en un 16,48%, es decir pasar de 00:12:08 a 00:10:08 en seis meses a través de la implementación de estrategias efectivas que optimicen los procesos operativos, y fortalezcan la capacitación del personal. Este enfoque busca mejorar la experiencia y cumplir los requisitos de Avianca, aumentando la eficiencia operativa y protegiendo la reputación de la aerolínea frente a sus competidores.

Sin embargo, existe una tensión natural entre resolver las consultas rápidamente (para reducir el AHT) y asegurarse de que las respuestas sean precisas y completas. A menudo, una solución rápida puede llevar a errores o respuestas incompletas, lo que afecta negativamente la calidad del servicio. Además, algunas consultas de los clientes pueden ser técnicamente complejas o requerir un conocimiento profundo para ser resueltas.

Es aquí donde se presenta el desafío de reducir el tiempo de interacción de los agentes con los clientes de la aerolínea sin comprometer la calidad del servicio, ya que un buen servicio al cliente es fundamental para la retención y la lealtad para con la aerolínea. Si los clientes perciben una disminución en la calidad del servicio debido a un enfoque excesivo en la rapidez, podrían optar por cambiar de proveedor o compañía.

Para ello Concentrix debe adoptar un enfoque equilibrado que incluya la implementación de tecnología adecuada, mejora continua de procesos, una capacitación sólida para el personal y

una cultura organizacional que priorice tanto la eficiencia como la excelencia en el servicio al cliente, asegurando así una experiencia positiva y satisfactoria para todos los involucrados.

1 Objetivos

1.1 Objetivo general

Optimizar el desempeño de los agentes del Contact Center en la cuenta Avianca, considerando los indicadores clave que influyen en la eficiencia operativa, mediante la implementación de un plan integral de mejora, el cual, incluirá proyectos dirigidos por la Gerencia de Experiencia.

1.2 Objetivos específicos

- Implementar auditorías en procesos y funciones asignadas a los supervisores para la identificación de indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) en el cumplimiento general de la operación.
- Identificar servicios y supervisores más afectados mediante un estudio de análisis de interacciones para la optimización de indicadores de desempeño previamente encontrados dentro de la operación.
- Ejecutar proyecciones semanalmente de los indicadores de desempeño identificados de los agentes en pro del cumplimiento de las metas operativas establecidas.
- Realizar recomendaciones y propuestas de mejora identificadas durante el desarrollo de la práctica.

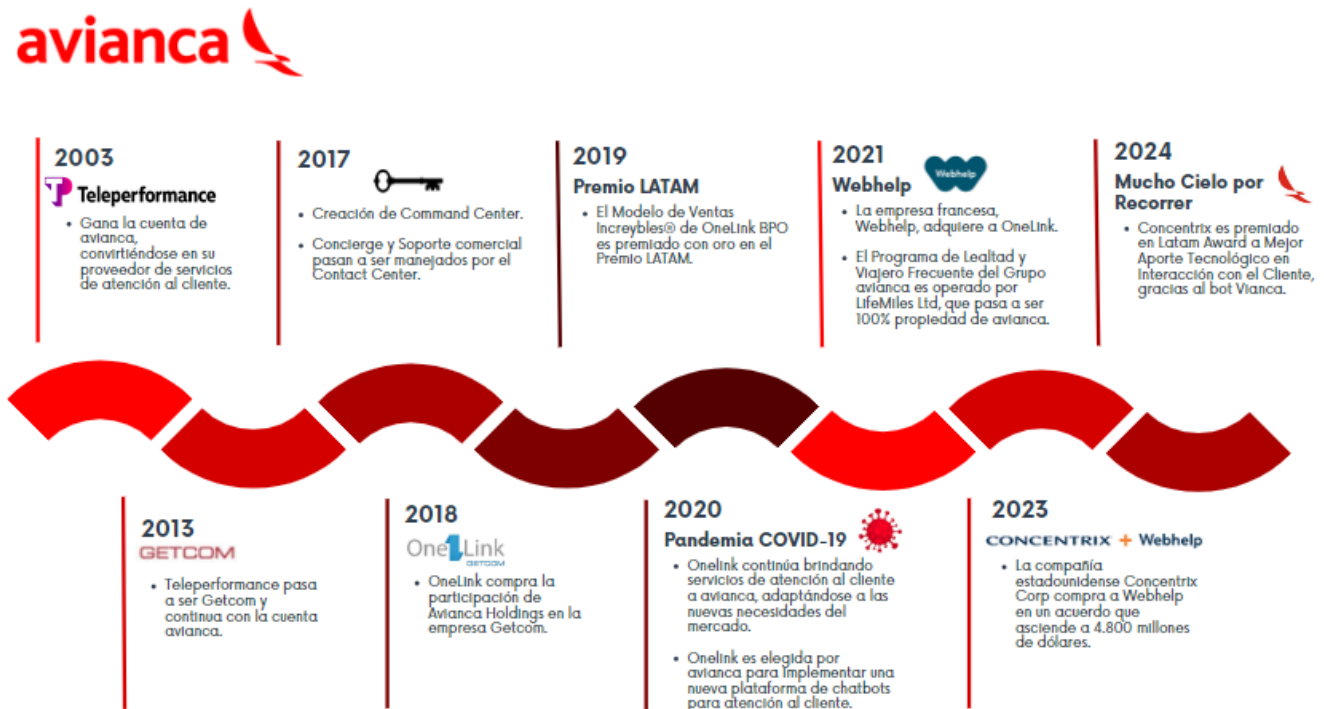
2 Marco Teórico

La relación entre Avianca y Concentrix tiene una trayectoria de varios años, marcada por la evolución del contact center bajo diferentes nombres debido a adquisiciones por parte de varias compañías y multinacionales, lo que ha contribuido a su expansión a nuevas regiones y a su crecimiento. En este proceso, el BPO se ha consolidado como un ejemplo destacado de colaboración exitosa en el ámbito de la atención al cliente.

La **Figura 1** muestra una línea de tiempo que ilustra la evolución del contact center y su asociación con Avianca. Este trabajo conjunto se ha caracterizado por un compromiso sólido con la excelencia en la atención al cliente, la adopción de innovaciones tecnológicas y una notable capacidad de adaptación. Esta alianza ha sido fundamental para el éxito de Avianca en la región y ha servido como un modelo para otras empresas que aspiran a mejorar sus servicios de atención al cliente.

Figura 1.¹

Cronología Contact Center.



Nota 1. Fuente elaboración propia.

Además de la estrecha colaboración entre Avianca y el BPO, un área fundamental para el correcto desempeño del contact center, específicamente en la cuenta Avianca, es el equipo de Gerencia de Experiencia. Este equipo desempeña un papel crucial en asegurar que cada interacción con el cliente no solo sea eficiente, sino también excepcional en términos de calidad y satisfacción. Trabajando en estrecha colaboración con Concentrix, el equipo de Gerencia de Experiencia se enfoca en diseñar estrategias que optimicen la atención al cliente, promuevan la innovación tecnológica y mantengan altos estándares de servicio.

Esta colaboración sinérgica entre Avianca, el BPO y el equipo de Gerencia de Experiencia es fundamental para garantizar la calidad emitida y calidad percibida, así como la identificación de

¹ Command center: es una instalación física o virtual desde donde se supervisan y gestionan todas las operaciones y actividades críticas del contact center en tiempo real.

^{1.1} Concierge: se refiere a un servicio personalizado y de alta calidad ofrecido a clientes específicos, generalmente de alto valor o VIP. El rol de concierge dentro de un contact center implica proporcionar una atención exclusiva y especializada que va más allá de las interacciones estándar de servicio al cliente.

errores, disminución de tiempo en las interacciones con los clientes y oportunidades de mejora en la calidad del servicio por parte de la operación. Mediante el análisis de esta información, el equipo de Experiencia identifica los motivos subyacentes de los errores más recurrentes y los procesos que presentan desafíos en términos de calidad en la operación. Posteriormente, se diseñan planes de acción con el propósito de prevenir y mitigar el impacto de estas problemáticas. El equipo de Gerencia de Experiencia está conformado de la siguiente manera:

- 1. Gerente de Experiencia:** Encargado de liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con la experiencia del cliente en Avianca, asegurando la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente.
- 2. Coordinador de Experiencia:** Responsable de coordinar las operaciones diarias del equipo de experiencia y asegurar la implementación efectiva de las estrategias definidas por el gerente de experiencia.
- 3. Supervisores de Experiencia:** El equipo de Gerencia de Experiencia cuenta con 5 supervisores divididos de la siguiente manera:
 - 3.1 Centro de Experiencia:** Compuesto por 6 integrantes encargados de gestionar las interacciones directas con los clientes, brindando atención de alta calidad y resolviendo consultas y problemas de manera eficiente.
 - 3.2 Proyectos Digitales:** Cuenta con 4 integrantes dedicados al desarrollo e implementación de iniciativas digitales para mejorar la experiencia del cliente, incluyendo la optimización de plataformas web, aplicaciones móviles y otros canales digitales.
 - 3.3 Soporte de Experiencia Colombia y El Salvador:** Consta de 19 integrantes para Colombia y 19 para El Salvador, encargados de proporcionar soporte y asistencia a los Agentes de Operación en Colombia, garantizando una

experiencia fluida y satisfactoria en todas las etapas del viaje a cada uno de los clientes cumpliendo las metas establecidas para la operación.

3.4 Mejora Continua: Conformado por 9 integrantes dedicados a identificar oportunidades de mejora en los procesos y procedimientos realizados por los agentes del contact center con el fin de mejorar su experiencia y estabilidad dentro de la organización. implementando acciones correctivas y preventivas para optimizar continuamente la calidad del servicio.

Cada miembro del equipo desempeña un papel fundamental en la gestión y mejora de la experiencia del cliente en Avianca, trabajando en conjunto para garantizar la satisfacción y fidelización de los pasajeros. Una vez contextualizada la empresa y el área donde se llevará a cabo el proyecto destinado a reducir el AHT, es fundamental abordar los conceptos relevantes y las herramientas o técnicas que se emplearán en su desarrollo, como se muestra a continuación.

2.1 Contact center

El origen de los call center o centros de llamadas inicia aproximadamente alrededor de 1960, en Inglaterra gracias a la creación del sistema de intercambio privado de negocios automatizado, conocido bajo las siglas PABX (Private Branch Exchange), dirigido especialmente para las industrias de suscripción y de viaje (Alcaldía de Medellín Secretaría de Desarrollo Económico, 2022).

Seguidamente, entre 1990 y el año 2000, con el crecimiento de publicidad televisiva y el nacimiento de nuevos canales digitales como correo electrónico e internet, surge la necesidad de establecer conexiones con los usuarios, transformando los call center en contact center (Marketing XXI, 2014).

De esta manera la diferencia entre un call center y un contact center se basa en los canales utilizados para recibir o enviar información a los usuarios o contactos que requieren el servicio. Un call center es un centro de llamadas telefónicas que opera a través de un único canal, el telefónico, y se enfoca principalmente en la recepción o emisión de información de manera rápida y directa

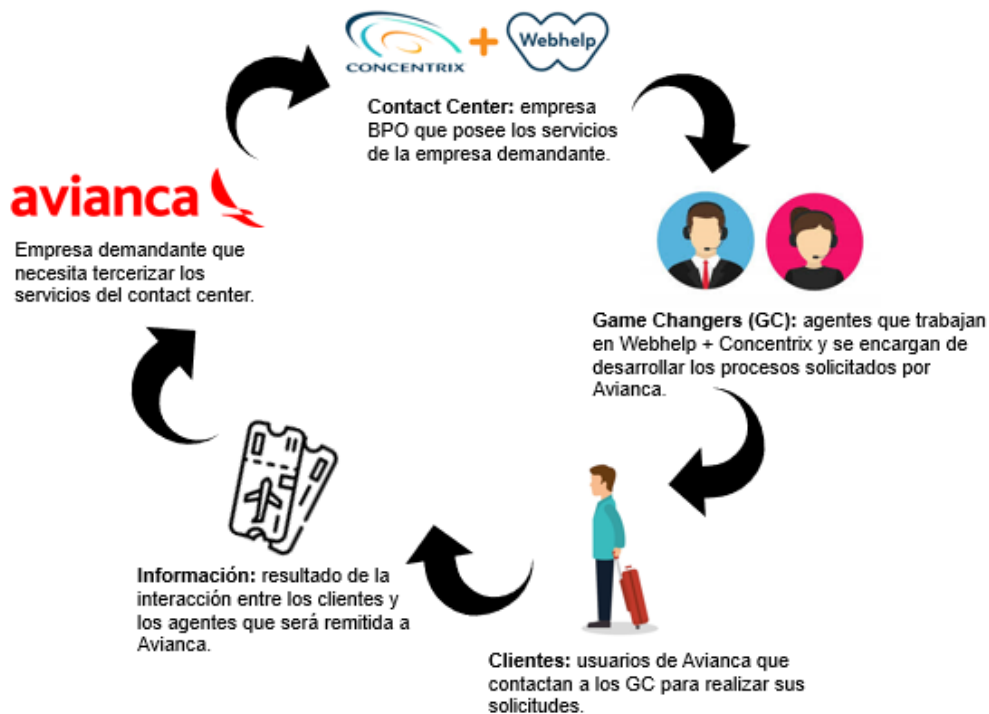
entre el usuario y el teleoperador. En contraste, un contact center abarca un concepto más amplio, gestionando múltiples canales para recibir y enviar información. Estos canales incluyen llamadas telefónicas, correos electrónicos, fax, y comunicaciones en línea, como la mensajería instantánea en redes sociales. Este tipo de centro de recepción o emisión de información también se conoce como comunicaciones unificadas (Alcaldía de Medellín SDE, 2022).

2.2 BPO

Otro concepto importante, y relacionado con el proyecto es el Business Process Outsourcing (BPO), o más conocido como una alternativa de tercerización o subcontratación de procesos en donde se autoriza la administración de procesos seleccionados. Es así como en la **Figura 2** se puede apreciar el flujo de relación entre el Contact Center Concentrix + Webhelp y la aerolínea Avianca en la tercerización de servicio al cliente/pasajero.

Figura 2.

Funcionamiento BPO Concentrix cuenta Avianca



Nota. Fuente elaboración propia.

En la era moderna de la globalización y la digitalización, el BPO ha surgido como un motor clave para la eficiencia empresarial y el crecimiento económico. Este modelo, que implica la delegación de procesos comerciales a terceros especializados, ha ganado terreno en Colombia.

Con su capacidad para optimizar operaciones, reducir costos y liberar recursos internos, el BPO ha demostrado ser una estrategia atractiva para una amplia gama de industrias. Según el informe de BPRO (2023), este fenómeno ha resultado en la creación de más de 752,600 empleos directos y un notable crecimiento del 6% en el último año, fortaleciendo así su papel como un importante generador de oportunidades económicas y laborales en Colombia. Además, esta industria ha impactado significativamente la economía del país, con el 57% de sus trabajadores en el rango de edad de 18 a 29 años, lo que demuestra una mayor apertura del mercado laboral y ofrece un entorno favorable para el desarrollo profesional de la juventud colombiana, en su búsqueda de mayores oportunidades de crecimiento.

2.3 KPI

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), son herramientas de gestión ampliamente empleadas por empresas a nivel global para medir y evaluar el rendimiento de sus procesos, así como para gestionarlos de manera óptima en pro de alcanzar los objetivos y metas establecidos previamente. Estos indicadores se representan típicamente mediante un índice numérico que refleja el progreso del proceso en su totalidad o en parte. Es fundamental que cada KPI esté respaldado por objetivos alcanzables y que se adapte con el tiempo conforme la empresa evoluciona (Gesé Bordils et al., 2021).

En un contact center, los KPI permiten monitorear diversos aspectos del servicio al cliente y la eficiencia operativa, proporcionando una visión clara del desempeño del equipo y la satisfacción del cliente. Estos indicadores facilitan la identificación de tendencias, la evaluación del cumplimiento de objetivos y la implementación de mejoras continuas. Los KPI más relevantes que se tomaran en cuenta para este proyecto son los siguientes:

- **AHT (Average Handling Time - Tiempo de medio de operación):** Este indicador mide el tiempo promedio que un agente tarda en manejar una llamada o interacción con un

cliente. Incluye el tiempo de conversación con el cliente y cualquier trabajo administrativo realizado después de la interacción. Un AHT más bajo generalmente indica una mayor eficiencia en la atención al cliente, ya que implica que las llamadas se están manejando de manera rápida y efectiva.

- **Errores:** Este indicador se centra en identificar y medir los errores en operaciones críticas (CECO), los cuales tienen un impacto significativo en la experiencia del cliente y, por lo tanto, en los costos de la empresa. Cuando se produce un error en un proceso considerado como un CECO, la empresa puede enfrentarse a una serie de costos adicionales, como la pérdida de clientes, la necesidad de ofrecer compensaciones, la reputación dañada y el costo de corregir el error. Por otro lado, si el error ocurre en un proceso que no se considera un CECO, es posible que la empresa no tenga que incurrir en costos adicionales, ya que el impacto en la experiencia del cliente y en la percepción de la marca puede ser menor. Es crucial identificar y mejorar las operaciones críticas para minimizar los errores y sus costos asociados, al tiempo que se garantiza una experiencia positiva del cliente.
- **QA (Quality Assurance - Garantía de Calidad):** Este KPI se enfoca en evaluar la calidad del servicio proporcionado por los agentes de Concentrix. El QA implica monitorear y evaluar las interacciones con los clientes para garantizar que se cumplan los estándares de calidad establecidos por la empresa. Se utilizan diferentes métodos, como la revisión de llamadas grabadas, la realización de evaluaciones de calidad en tiempo real o la implementación de encuestas de satisfacción del cliente para medir y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Estos KPI son fundamentales en la gestión del Contact Center, ya que proporcionan información clave sobre el desempeño del equipo, la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, lo que permite tomar decisiones fundamentadas para mejorar continuamente el rendimiento y alcanzar los objetivos organizacionales.

2.4 Auditoría

Por otro lado, una herramienta importante para tener en cuenta en el desarrollo del proyecto son las auditorías, las cuales según Arter D.R (2004) consisten en un proceso sistemático de evaluación de las operaciones, procedimientos, registros y sistemas de una organización o entidad para asegurar que se estén cumpliendo con los estándares establecidos, las políticas internas, las regulaciones externas y las mejores prácticas de la industria.

Las auditorías son un elemento fundamental en un proyecto de mejora de indicadores en un contact center, ya que proporcionan una evaluación objetiva de los procesos y funciones llevadas a cabo dentro de la operación, además, permiten identificar áreas de mejora, medir el cumplimiento de estándares, detectar problemas de cumplimiento, generar datos para la toma de decisiones y fomentar una cultura de mejora continua en el contact center.

2.5 Diagrama de Ishikawa

Para complementar se puede tomar en cuenta un diagrama de Ishikawa o espina de pescado, el cual consiste en una técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, en donde se relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan (Gutarra Meza, 2015, p. 69). Este diagrama es útil para realizar un análisis al agrupar las posibles razones que tienen como trasfondo un problema en específico. De esta manera se detecta la causa raíz para darle solución a dicho problema.

En este caso es una herramienta valiosa para la mejora de indicadores en un contact center porque ayuda a identificar causas raíz, visualizar factores contribuyentes, analizar relaciones causales y facilitar la colaboración entre equipos multidisciplinarios. Esto puede conducir a soluciones más efectivas y sostenibles para mejorar el desempeño del contact center.

El diagrama de Ishikawa se utilizaría para identificar todas las posibles razones que podrían estar causando un problema o afectando un indicador específico. En este caso, si el indicador de tiempo promedio de espera es alto, el diagrama ayudaría a identificar todas las posibles razones detrás de este problema, como la falta de personal, problemas de tecnología, capacitación

inadecuada, entre otras. Esto permitirá abordar las causas fundamentales y encontrar soluciones más efectivas.

2.6 Ciclo PHVA

Por último, pero no menos importante, se encuentra la herramienta de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), la cual puede aplicarse a una variedad de procesos, incluyendo un contact center. Según Moyano-Hernández y Sandoval (2021), esta herramienta aporta diversos beneficios a las organizaciones que la utilizan, generando mejoras perceptibles en un corto plazo con resultados tangibles. Estos beneficios incluyen la reducción de productos defectuosos, la disminución de costos y mejoras en el tiempo, aspectos cruciales que representan las variables de la triple restricción (alcance, costo y tiempo) en cualquier proyecto. Además, el PHVA impulsa el aumento de la productividad, fomentando la competitividad en el sector correspondiente de la organización. Por lo tanto, la incorporación de esta herramienta en la gestión de proyectos tiene como objetivo mejorar la calidad de los procesos y la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos, el cronograma y los costos en el desarrollo de diversos tipos de proyectos.

De este modo, se usaría un ciclo de PHVA de manera general comenzando por la fase de planificación, donde se establecen objetivos claros y alcanzables para mejorar los indicadores clave de rendimiento (KPI) del contact center. Luego, en la fase de ejecución, se implementan acciones concretas para lograr esos objetivos. Esto podría incluir capacitación adicional para los agentes y supervisores, ajustes en los procesos de atención al cliente y actualización de tecnología para mejorar la eficiencia operativa. La fase de verificación implica monitorear de cerca el desempeño del contact center, utilizando herramientas de seguimiento en tiempo real y análisis de datos como lo son las auditorías, para evaluar si se están alcanzando los objetivos establecidos. Se comparan los resultados actuales con las metas establecidas y se identifican posibles áreas de mejora. Finalmente, en la fase de acción, se toman medidas correctivas basadas en los hallazgos de la fase de verificación. Esto podría implicar ajustes en las estrategias, procesos o capacitación del personal para abordar cualquier brecha identificada y mejorar continuamente el desempeño del contact center.

3 Metodología

El enfoque que se empleó en el desarrollo del trabajo fue de carácter mixto, debido a que se combinaron técnicas cualitativas y exploratorias como es el caso de las auditorías que consistieron en entrevistas con supervisores y agentes tanto de El Salvador como de Colombia para indagar sobre sus funciones, utilizando encuestas en Google Forms. Por otro lado, en relación con el carácter cuantitativo, se presenta la optimización de los indicadores claves de desempeño de los agentes por lo que fue necesario realizar los cálculos de estos, así como sus proyecciones y mediciones, para lo cual, se tuvo como herramienta principal Microsoft Excel. Para llevar a cabo la metodología anteriormente propuesta se tuvieron en cuenta las siguientes fases:

3.1. Recolección de datos

Esta fase es fundamental, ya que en ella se identificaron los indicadores clave de desempeño objetos de optimización para mejorar la operación. La recolección de datos se llevó a cabo a través de auditorías, para lo cual se elaboró un protocolo detallado que se centró en áreas e indicadores críticos. La ejecución de estas auditorías fue exhaustiva y rigurosa, garantizando la objetividad y precisión de los resultados obtenidos.

3.2. Análisis de los datos obtenidos

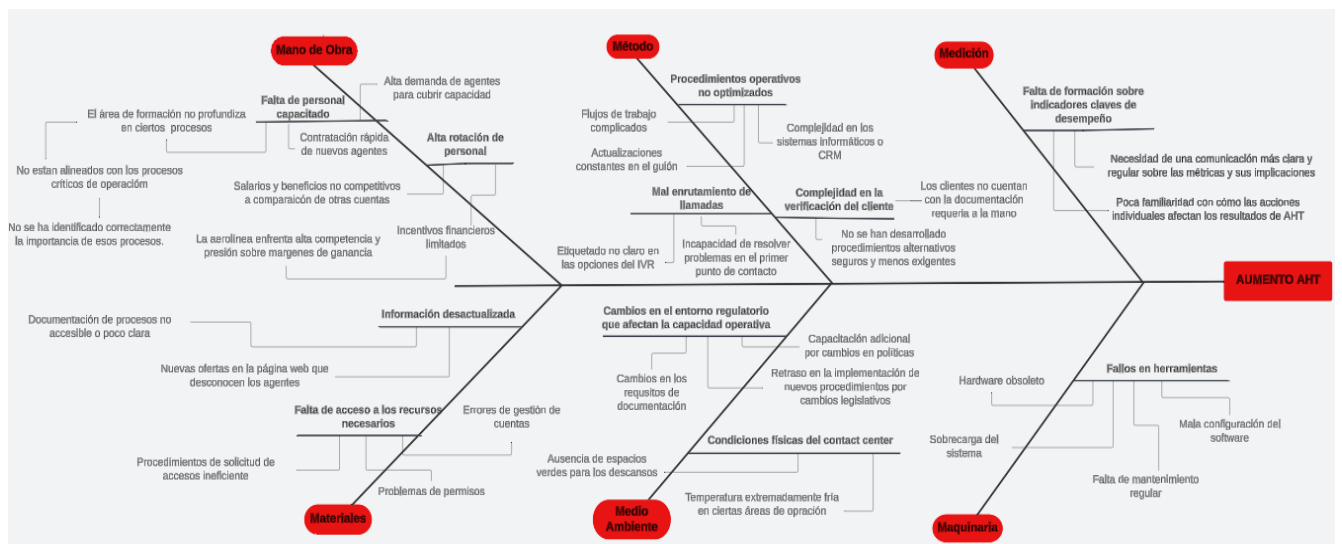
Por otro lado, en esta etapa se hizo un análisis exploratorio de los datos obtenidos a partir de la auditoría por medio de Excel, en dónde el principal foco fue describir a la población auditada, y el resultado de cada una de las preguntas dirigidas a las funciones de los supervisores, especialmente a aquellas que hacen relación a la intervención de indicadores de desempeño de los agentes, permitiendo identificar no solo los KPI en los que se enfocaría el proyecto (AHT, QA y Errores) sino también descubrir hallazgos para la mejora continua de la operación mediante la implementación de planes de acción.

Por otra parte, para identificar y visualizar las causas del aumento del AHT, se utilizó un diagrama de espina de pescado (**Figura 3**). Este diagrama ayudó a estructurar y categorizar las

posibles causas en seis categorías principales: Método, Maquinaria, Materiales, Mano de Obra, Medio Ambiente y Medición. A partir de estas categorías, se analizaron las causas específicas que contribuyen al aumento del AHT, permitiendo una comprensión más detallada y un enfoque más efectivo en la resolución de problemas.

Figura 3.

Diagrama de Ishikawa



Nota. Fuente elaboración propia.

3.3. Recopilación de datos históricos y análisis de indicadores de desempeño

En esta fase, se recolectaron registros de los indicadores identificados para realizar un sondeo de los supervisores y grupos de agentes que muestran mayor afectación al tener una tendencia negativa en términos de indicadores que impactan en el desempeño de la operación, para ser intervenidos mediante proyecciones esperadas con el fin de cumplir la meta establecida entre el contact center y Avianca. Estos registros se encuentran en los reportes de Onebox Center²

² Onebox Center: es una plataforma integrada que centraliza múltiples funciones y datos relevantes para la operación del centro de contacto en una sola interfaz o sistema.

proporcionados por el área de Workforce Management³. De esta manera, se pretendió detectar patrones, problemas recurrentes y áreas de mejora relacionadas con los indicadores claves, proponiendo estrategias y prácticas exitosas que puedan servir como modelos a seguir en pro del mejoramiento del desempeño general del contact center.

Además, teniendo en cuenta ciertos grupos de supervisores más afectados tanto en Colombia como en El Salvador, se realizaron proyecciones basadas en los datos de los KPI identificados. Estas proyecciones permitieron obtener una base del comportamiento futuro del equipo, facilitando la implementación de acciones preventivas para abordar a los agentes que pudieran presentar posibles incrementos en el AHT, errores y/o disminución en calidad. Para lograr esto, se emplearon una serie de fórmulas que se detallan a continuación:

3.3.1 Fórmulas para proyección de AHT

- (1) Días de trabajo = 6 (Es una constante, ya que los asesores siempre trabajan 6 días en la semana sin tener en cuenta novedades).
- (2) Días trabajados = i , donde i = el día que inicia la proyección o que lleva trabajados en la semana; ejemplo: si es lunes $i=1$, martes $i=2$, y así sucesivamente.
- (3) Días restantes = $(6-i)$.
- (4) Promedio diario de llamadas = Total de las llamadas / Días de trabajo.
- (5) Llamadas proyectadas = Promedio diario de llamadas * Días restantes.
- (6) AHT esperado = $(\text{Total de llamadas} + \text{Llamadas proyectadas}) * ((\text{Meta Skill}^4 - ((\text{Total de llamadas} / (\text{Total de llamadas} + \text{Llamadas proyectadas})) * \text{AHT general})) / \text{Llamadas proyectadas})$
- (7) Meta AHT = $((\text{Total llamadas} / (\text{Total llamadas} + \text{Llamadas proyectadas})) * \text{AHT general}) + (((\text{Llamadas proyectadas} / (\text{Total de las llamadas} + \text{Llamadas proyectadas}))$

³ WFM: es el área encargada de la gestión y supervisión de los análisis en tiempo real para optimizar las operaciones del centro de contacto y gestionar el personal de manera eficiente.

⁴ Skill: se refiere al tipo de llamadas o consulta realizada por los clientes. Dependiendo de la complejidad de esta, tiene una meta de AHT específica.

* AHT esperado)). Esta es la prueba para garantizar que si es viable el AHT esperado o que si se puede cumplir.

(8) Desempeño = SI (AHT general < Meta de AHT general; "Sigue así"; "Mejorar").

Con la variante “Desempeño” se usó un condicional para identificar si el agente se desempeña de manera correcta o debe mejorar. De esta manera lo pone en el radar para ser intervenido, en caso de ser requerido.

3.3.2 Fórmulas para proyección de Calidad (QA)

(1) Monitoreos restantes: $(4 - \text{Monitoreos})$, donde 4 es una constante, ya que es el máximo de evaluaciones semanales por agente.

(2) Nota mínima esperada: $(360 - (\text{Nota QA} * \text{Monitoreos})) / \text{Monitoreos restantes}$. La constante 360 indica que en los 4 monitoreos el puntaje objetivo que debe obtener cada agente debe ser igual o mayor a 90, por ende $90*4=360$.

3.3.3 Fórmulas para proyección de Errores (CECO)

(1) Máximo de CECOS = 3, Constante, ya que es el número de errores permitidos por agente.

(2) CECOS sin penalidad = Máximo de CECOS – CECOS registrados.

3.4. Documentación de datos consolidados sobre indicadores y auditorías

En este paso de documentación se recopilaron y organizaron todos los datos relevantes obtenidos de las auditorías y la medición de indicadores clave de desempeño. Además, se hizo una revisión y verificación de la precisión de la información recopilada, así como su organización en formatos accesibles y comprensibles para su análisis posterior. Esto es crucial para tener una comprensión completa y precisa del estado actual del desempeño operativo y para informar adecuadamente la toma de decisiones y la planificación estratégica futura.

3.5. Divulgación de los resultados del análisis y acciones correctivas implementadas

Finalmente, se comunicó de manera clara y efectiva los resultados del análisis realizado, así como las acciones correctivas implementadas, a todos los niveles pertinentes dentro del contact center de la cuenta Avianca. Esto incluye la transmisión de información detallada sobre los hallazgos obtenidos durante el estudio de análisis de interacciones y las auditorías realizadas, junto con las recomendaciones específicas para la mejora del desempeño. La divulgación de estos resultados se llevó a cabo a través de presentaciones estratégicas en PowerPoint, entregables de informes en Excel y sesiones de retroalimentación, con el objetivo de garantizar una comprensión completa y una participación de todos los involucrados en el proceso de optimización.

4 Resultados

Para explicar los resultados de las auditorías, es necesario brindar un contexto sobre lo que hacen los supervisores, y la importancia de sus funciones ya que son clave fundamental en la operación dado que son los responsables de gestionar y supervisar el equipo de agentes de servicio al cliente, asegurando que cumplan con los estándares de rendimiento y calidad establecidos. Esto incluye monitorear llamadas para garantizar el cumplimiento de procedimientos, proporcionar entrenamiento y desarrollo continuo a los agentes, resolver problemas escalados por clientes, analizar métricas clave como la satisfacción del cliente (CSAT) y la productividad del equipo, asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos, y mantener un ambiente de trabajo motivador y colaborativo.

En el contact center los supervisores son medidos por sus funciones. Dichas funciones constan de cinco clases principales, sobre las cuales se realizaron las auditorías, y consisten en:

- **Shift Huddles:** es una reunión breve y regular que se lleva a cabo al inicio o al final de un turno de trabajo. Durante este encuentro, los supervisores o líderes de equipo se reúnen con los agentes a cargo para discutir temas importantes, compartir información relevante y motivar al equipo. Los shift huddles son una práctica eficaz para mantener al equipo alineado y actualizado con respecto a los objetivos organizacionales y diversas circunstancias inesperadas.
- **Smart Trip:** Se trata de un plan de acción llevado a cabo por parte del supervisor y el agente después de identificar y abordar las razones detrás del bajo rendimiento de un indicador específico por parte del agente. Posterior a este plan de acción se realiza un seguimiento y una vez que se alcanzan los objetivos establecidos o se mejora el indicador, se concluye el proceso con la validación de la solución implementada y la documentación para futuras referencias, asegurando así una mejora continua y sostenida en el desempeño del equipo y la organización.
- **Monitoreos y Coaching QA:** Los monitoreos son procesos en los que los supervisores o evaluadores escuchan o revisan interacciones entre agentes y clientes en tiempo real o grabadas. El objetivo principal es asegurar que los agentes sigan los estándares de calidad

establecidos por la empresa. Durante el monitoreo, se evalúan aspectos como la precisión de la información proporcionada, el tono y la actitud del agente, la claridad en la comunicación y la capacidad para resolver problemas. Los resultados del monitoreo son utilizados para proporcionar retroalimentación directa y específica al agente, identificar áreas de mejora y reforzar comportamientos positivos de cada agente, es decir, el coaching. En este punto el supervisor no solo se centra en corregir errores, sino también en robustecer las fortalezas de los agentes y evitar sanciones y afectaciones en las bonificaciones salariales que se atribuyen al cumplir con la meta de QA. Como última instancia el objetivo principal es fomentar un ambiente de aprendizaje y crecimiento profesional.

- **Retroalimentaciones Errores MISC⁵:** Son aquellas que se proporcionan a los agentes cuando cometen errores o enfrentan situaciones que no están cubiertas por categorías específicas de evaluación de calidad. La retroalimentación de errores es importante porque permite identificar áreas de mejora que podrían no estar cubiertas explícitamente en otras categorías de evaluación de calidad. Esto ayuda a los agentes a entender mejor cómo evitar estos errores en el futuro y contribuir a mejorar la experiencia general del cliente y el desempeño del equipo.
- **Alertamientos:** se refieren a notificaciones o avisos que se generan cuando se identifica un problema o situación que requiere atención inmediata o seguimiento por parte del equipo de supervisión, ya que pueden generar costos financieros que deberá asumir Avianca. Estos alertamientos pueden ser automáticos, como los generados por sistemas de monitoreo o análisis de datos en tiempo real, o pueden ser iniciados por agentes, clientes u otros miembros del equipo. Los alertamientos, permiten una respuesta rápida y eficiente ante situaciones críticas o problemas que pueden afectar la experiencia del cliente o la operación del contact center.

Al llevar a cabo las auditorías sobre las funciones de los supervisores, se evaluaron las siguientes actividades: realizar semanalmente 5 Shift Huddles (mínimo 1 diario), 5 monitoreos y

⁵ MISC: se deriva de la palabra en inglés "Miscellaneous", que significa "misceláneo". En otras palabras, es un adjetivo que se utiliza para describir algo que contiene una variedad de elementos diversos o que no se ajusta a una categoría específica.

sesiones de coaching de QA, 1 Smart Trip, y proporcionar retroalimentaciones o alertamientos por demanda, con un plazo máximo de 3 días hábiles para completarlas. Si no se cumplen dentro de este plazo, se consideran vencidas y pueden resultar en un llamado de atención para el supervisor.

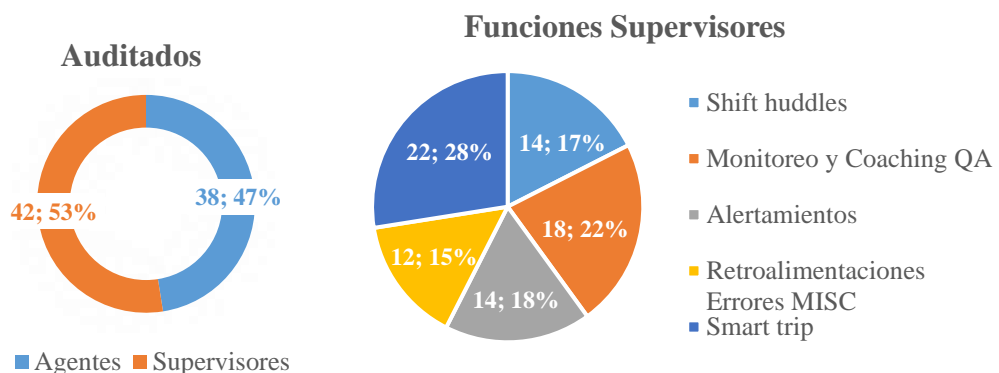
Diariamente, los supervisores completan un formulario en el que registran sus actividades y los nombres de los agentes intervenidos. Aquí es donde entra en acción el plan de auditorías, que abarca tanto al supervisor como al agente para verificar que las tareas se hayan realizado tal como se registraron.

Los resultados de las auditorías se presentan en dos fases: la primera, para detectar oportunidades de mejora y buenas prácticas a replicar, y la segunda, para crear planes de acción y compromisos que promuevan la mejora continua dentro de la operación. La participación incluyó a supervisores y agentes de Colombia (80%) y El Salvador (20%). En el caso de El Salvador, las auditorías se realizaron por videollamadas debido a la complejidad de organizar reuniones presenciales. Los resultados fueron escalados a cada coordinador y posteriormente a la gerencia.

En total se realizaron 80 auditorías, de las cuales 42 fueron dirigidas a los supervisores y 38 a los agentes. Aunque la intención original era entrevistar a un Game Changer por cada líder, esto no fue posible debido a diversas circunstancias, como horarios nocturnos e incapacidades. La **Figura 4** muestran la participación de las personas en las auditorías, desglosadas por cada función.

Figura 4.

Participación Auditados



Nota. Fuente elaboración propia.

De estas auditorías se obtuvieron los siguientes hallazgos:

-
- El 75% de los errores se deben por falta de información y conocimiento de herramienta, ya que desde formación no se dan las bases necesarias.
 - Los supervisores tienen claras las metas de cada función; sin embargo, en El Salvador sobrepasan casi siempre el tiempo de retroalimentación, es decir, tardan más de los 3 días hábiles para intervenir a los agentes.
 - Se identificaron demoras en la disponibilidad de herramientas esenciales para la operación, las cuales además resultaron ser poco interactivas y de diseño plano.
 - El 67% de las intervenciones de Errores MISC se realizan 1 día después del alertamiento.
 - Los KPI tratados en los Shift Huddles se enfocan en un 75% en ventas, 50% en ADH (Adherencia), errores, ATT (Asistencia), AHT, CSAT (Satisfacción del Cliente) y QA (Calidad), y un 25% en DSAT (Insatisfacción del Cliente) y productividad. Además, el 80% de estos huddles se realiza de manera remota y generalizada.
 - El 100% de los agentes afirman que hubo claridad y efectividad en los planes de acción llevados a cabo por parte de sus líderes.
 - El 60% de los agentes encuentran muchos problemas con los links de pago.
 - Con algunos de los agentes ya se han iniciado procesos disciplinarios con RH ya que no son proactivos a la hora de realizar sus labores y se ve evidenciado en la desmejora de indicadores.
 - El 30% de los agentes manifiestan que los clientes solicitan llenar formularios en línea lo cual aumenta el tiempo de las llamadas.
 - En El Salvador, los supervisores no están disponibles los fines de semana, lo cual dificulta la resolución de inquietudes para los agentes, a su vez, no cuentan con soporte⁶ en piso.
 - Por parte del supervisor, se identifica que el 50% de los agentes intervenidos fallan por falta de actitud e iniciativa a la hora de prestar el servicio a los clientes.

⁶ Soporte: persona encargada de resolver dudas e inquietudes de los agentes durante las llamadas.

- El 95% de los agentes no están familiarizados con los términos "Shift Huddles" y "Smart Trip", lo que indica un bajo nivel de compromiso con los conceptos organizacionales, lo que conlleva a una falta de alineación con los procesos y objetivos establecidos por la organización.

Después de identificar estos hallazgos, se dialogó con los supervisores para llegar a acuerdos y concienciarlos sobre sus oportunidades de mejora, por ejemplo:

- Los monitoreos remotos evitan que el supervisor influya en las acciones del asesor, de esta manera se puede detectar posibles falencias y corregirlas de manera objetiva.
- Se sugirió realizar shift huddles enfocados en las necesidades de mejora de cada agente, validando mejoras actitudinales y motivacionales.
- Explicarles a los agentes qué es "Shift Huddles" y "Smart Trip" refleja compromiso con los conceptos organizacionales y permite el entendimiento de un mismo lenguaje para la comunicación fluida entre todos los miembros del equipo.
- Es crucial que cada supervisor retroalimente a su equipo una vez alguien comete un error con el fin de prevenir futuras falencias y promover el aprendizaje a partir de las lecciones aprendidas.
- Los asesores líderes, deben prestar especial atención a los indicadores de ATT Y ADH, ya que impactan directamente en la eficiencia operativa del contact center.
- Es esencial proporcionar información clara y oportuna sobre actualizaciones de herramienta, asegurándose de que todos los agentes estén alineados con las nuevas directrices.
- Garantizar una comunicación asertiva entre los líderes y soportes de los agentes es fundamental para evitar discrepancias en la información transmitida y mantener la cohesión del equipo.

De esta manera, se implementaron estrategias operativas que involucraron el escalamiento a otras áreas. Además, se explicó a los agentes la función de las auditorías y se implementó un plan

de acción inmediato para mejorar la vigilancia de las llamadas y proporcionar soporte adicional a los agentes que tardaban más en gestionarlas, con el objetivo de controlar y reducir el AHT. Se colaboró estrechamente con el departamento de IT (Tecnologías de la Información) para resolver problemas en los ordenadores que requerían actualizaciones. Posteriormente, se coordinó con Activos Fijos para asegurar la disponibilidad de piezas clave necesarias para reparar equipos, con el objetivo de mejorar el desempeño de los Game Changers. Además, se llegó a un acuerdo con el equipo de WFM para implementar un control más riguroso sobre la programación de turnos y asegurar su cumplimiento por parte de los agentes.

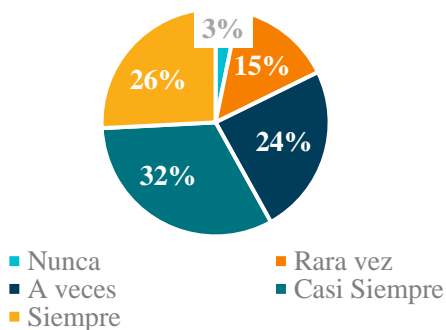
Por otra parte, al escuchar las sugerencias de los agentes, se identificó que una de las herramientas que presentaba más fallas era KMS⁷ (Sistema de Gestión del Conocimiento). En respuesta a esto, se implementó un plan de acción adicional específicamente dirigido a resolver los problemas relacionados con KMS.

Para ello se realizó una encuesta a 62 agentes, distribuidos equitativamente con un 50% en Colombia y otro 50% en El Salvador. La **Figura 5** muestra los resultados de dos preguntas clave de la encuesta.

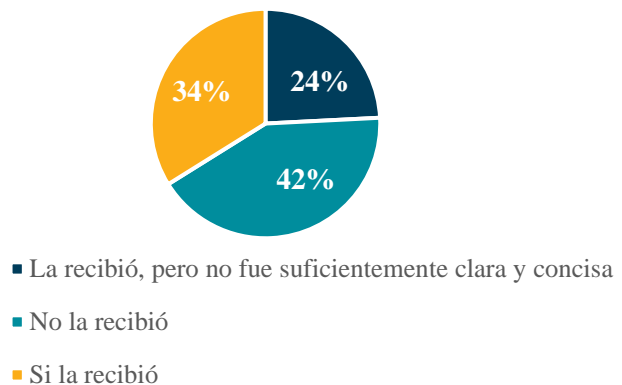
Figura 5.

Capacitación y uso de KMS

¿Con qué frecuencia usa KMS?



¿Ha recibido capacitación sobre KMS?



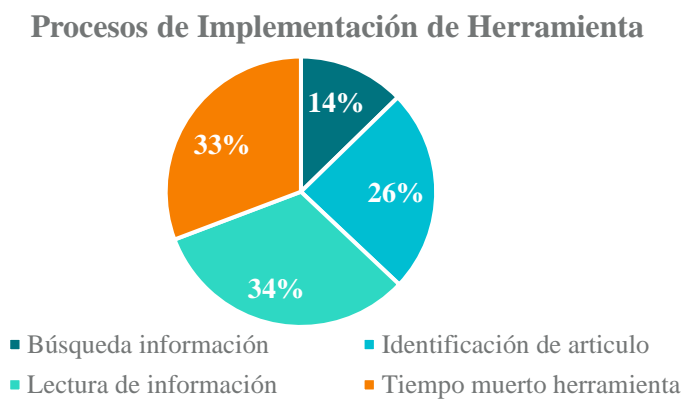
Nota. Fuente elaboración propia.

⁷ KMS: es una plataforma utilizada para almacenar, organizar y gestionar información crítica y conocimientos dentro del contact center

Adicionalmente, se realizó un análisis de tiempo por parte del equipo de mejora continua, focalizado en tiempo real, donde se revisaron 30 llamadas de 15 agentes tanto de El Salvador como de Colombia. En la **Figura 6** se detallan los procesos de implementación más frecuentes en la herramienta.

Figura 6.

Implementación de KMS



Nota. Fuente elaboración propia.

Asimismo, se encontró que:

- El 80% de las muestras tomadas tienen tiempos muertos debido a fallas en la herramienta.
- El tiempo promedio de uso de KMS es de 3 minutos y 2 segundos.
- Los asesores se tardan 1 minuto 12 segundos consultado y realizando la lectura de la información 1 minuto y 3 segundos.

De esta manera, las estrategias diseñadas para optimizar el uso de KMS y mejorar la eficiencia en la consulta de información por parte de los agentes, fueron las siguientes:

-
- Capacitar a los agentes para facilitar la transición a KMS, dado que encuentran dificultades en este proceso.
 - Implementar los instructivos dentro de la misma herramienta, eliminando la necesidad de recurrir a Excel y reduciendo así los tiempos muertos de espera.
 - Mejorar el filtro de palabras clave para aumentar la precisión de búsqueda y evitar información innecesaria que pueda causar tiempos muertos.
 - Proporcionar un índice de preguntas dentro de la herramienta.
 - Resumir los instructivos para agilizar la lectura de la información solicitada por el cliente.
 - Mejorar el software para reducir el tiempo de carga de los instructivos y evitar demoras.

Finalmente, con el propósito de intervenir en los KPI más importante para la operación y pieza clave de este proyecto, se ejecutó el plan de proyecciones de AHT, QA y CECOS, empezando por la participación de un supervisor específico y su respectivo equipo en los tres Fronts, es decir, la primera línea de interacción entre los clientes y los agentes del contact center, dichos Fronts constan de:

- **Front Comercial:** área directamente involucrada en la interacción y negociación con los clientes potenciales y existentes para impulsar ventas y promover productos o servicios. Este equipo se centra en atraer nuevos clientes, cerrar ventas y mantener relaciones comerciales efectivas.
- **Front Servicios:** interactúa directamente con los clientes para proporcionar servicios, soporte técnico, asistencia y resolver problemas relacionados con productos o servicios. Este equipo está enfocado en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, garantizando una experiencia positiva.
- **Front Expertos:** está compuesto por individuos altamente especializados y con conocimientos profundos en áreas específicas. Este equipo se dedica a resolver problemas complejos, proporcionar asesoramiento técnico o estratégico avanzado y ofrecer soluciones personalizadas basadas en un profundo conocimiento y experiencia.

El plan piloto comenzó con la identificación de los supervisores más afectados tanto en Colombia como en El Salvador, seguido de proyecciones basadas en los datos de los KPI. Estas proyecciones establecieron una referencia para anticipar el rendimiento futuro del equipo, lo cual facilitó la implementación de acciones preventivas dirigidas a los agentes susceptibles de enfrentar incrementos en el AHT, errores y/o disminuciones en la calidad del servicio.

En la **Figura 7** se muestra una interfaz detallada que se enviaba a los supervisores periódicamente con el fin de apoyar a los agentes que presentaban mayores dificultades al momento de alcanzar las metas de los indicadores. Dichos agentes, fueron asistidos por los supervisores, los soportes y el equipo de experiencia. Cabe aclarar que para cada Front se tenía una meta específica de AHT (Front servicios: 00:09:03, Front Comercial: 00:07:39 y Front Expertos: 00:18:21), en el caso de Errores CECOS lo máximo permitido son tres por cada agente al mes y el puntaje de QA debe ser superior a 60 para ser aprobado, aunque la meta final para los cuatro monitoreos es tener un puntaje igual o superior a 90. Además, para mayor especificidad, se tuvo en cuenta cada skill o tipo de consulta recibido por agente a la semana, el cual también cuenta con un AHT específico y una meta dependiendo de su complejidad.

Figura 7.8
Interfaz del informe de proyecciones

Agente	Avaya	Skill	ACD calls Total	AHT general	Meta Skill	Días trabajados	Días restantes	Promedio diario llamadas	Llamadas proyectadas	AHT esperado	Meta AHT	Proceso	Monitoreo	Nota	Monitoreos restantes	mínima espera	CECOS	MAK. CECOS	CECOS sin penalidad
Agente 01	1234	Total	203	00:09:48	00:09:03	1	5	34	7	00:09:03	00:09:03	Mejorar	1	70	3	57	3	3	3
Agente 02	1235	Total	140	00:06:00	00:09:03	1	5	23	5	01:45:33	00:09:03	Mejorar	2	32.5	2	88	3	3	3
Agente 03	1236	Total	188	00:10:21	00:09:03	1	5	28	6	00:09:03	00:09:03	Mejorar	1	85	3	92	3	3	3
Agente 04	1237	Total	188	00:09:38	00:09:03	1	5	33	7	00:09:03	00:09:03	Mejorar	1	85	3	88	3	3	3
Agente 05	1238	Total	230	00:08:02	00:09:03	1	5	47	9	00:09:03	00:09:03	Mejorar	1	95	3	88	3	3	3
Agente 06	1239	Total	169	00:10:13	00:09:03	1	5	27	5	00:09:03	00:09:03	Mejorar	1	95	3	88	3	3	3
Agente 07	1240	Total	208	00:08:50	00:09:03	1	5	35	7	00:10:21	00:09:03	Mejorar	2	85	2	95	3	3	3
Agente 08	1241	Total	206	00:09:39	00:09:03	1	5	34	7	00:10:41	00:09:03	Mejorar	1	95	3	88	3	3	3
Agente 09	1242	Total	133	00:12:53	00:09:03	1	5	22	4	00:09:03	00:09:03	Mejorar	1	95	3	88	3	3	3
Agente 10	1243	Total	201	00:09:08	00:09:03	1	5	34	7	00:06:20	00:09:03	Mejorar	2	100	2	80	3	3	3

Total de las llamadas	1398
Total AHT Real	00:09:13
% Participación	7%

Nota. Fuente elaboración propia

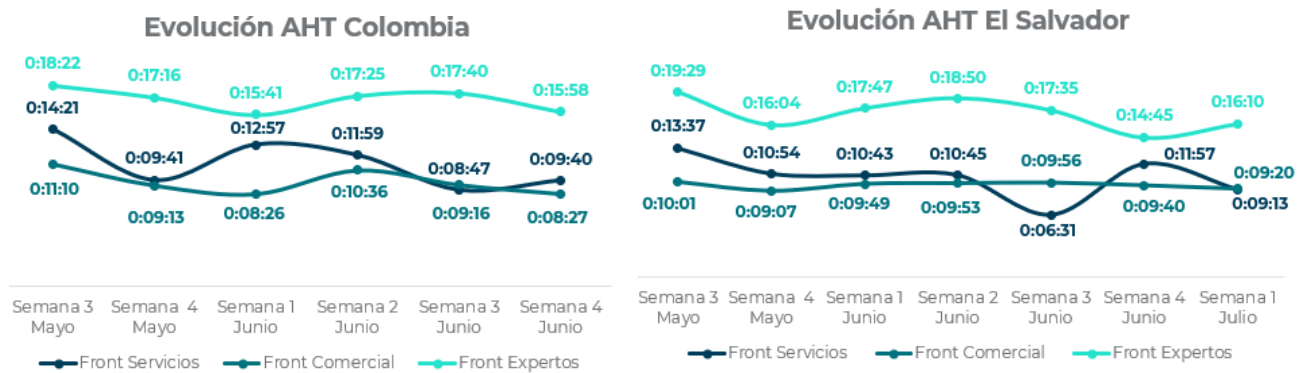
⁸ AVAYA: es un código de identificación utilizado para reconocer a cada agente y obtener sus registros en los reportes de Onebox Center.

En la columna de “AHT esperado”, las casillas que contienen “#####” indican que, aunque el agente tenga un AHT bajo, no podrá cumplir con la meta establecida. Por otra parte, el “Total de AHT Real” es un promedio ponderado que representa el tiempo medio de operación de ese equipo, el cual, en este caso tiene un porcentaje de participación de 7% respecto al Front al que pertenece, es decir, Front servicios en El Salvador.

Posteriormente, se elaboró un cronograma que registraba la evolución semanal de los indicadores de los equipos seleccionados por cada Front, tanto de CO como de SV. Esto permitió obtener los gráficos mostrados en la **Figura 8**, que representan una mejora gradual en el indicador de AHT. Para estos equipos en específico, se observó una reducción considerable del indicador.

Figura 8.

Evolución AHT



Nota. Fuente elaboración propia

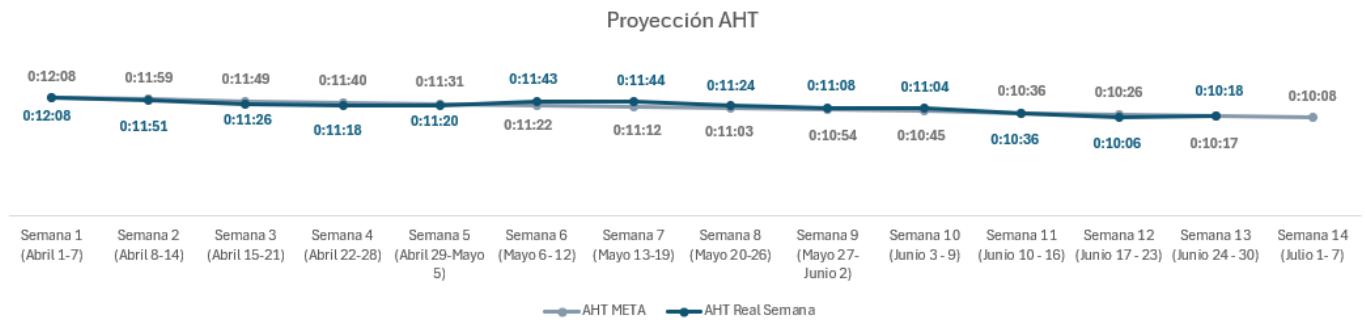
Una vez vistas las mejoras, se empezaron a ampliar las proyecciones para incluir más grupos en la operación, tratando de abarcar la mayor cantidad de agentes posibles. Con la intervención del equipo de Experiencia, en colaboración con los supervisores, soportes y asesores líderes, se ofreció retroalimentación en tiempo real y apoyo continuo. Esta interacción diaria ayudó a mejorar las competencias de los agentes y reforzó la consistencia y la calidad de los resultados. Además, se implementaron planes de apadrinamiento para que cada analista del equipo pudiera

abarcar al menos dos equipos. En términos generales, se obtuvo la siguiente mejoría en los indicadores:

En la **Figura 9** se evidencia una reducción del AHT general de toda la operación de la cuenta Avianca, disminuyendo de 12 minutos y 8 segundos a 10 minutos y 18 segundos. Esto significa que el tiempo de llamada en la operación general se redujo en 1 minuto y 50 segundos, lo que representa una mejora del 15.11%.

Figura 9.

Proyección Semanal (AHT Meta vs AHT Real)



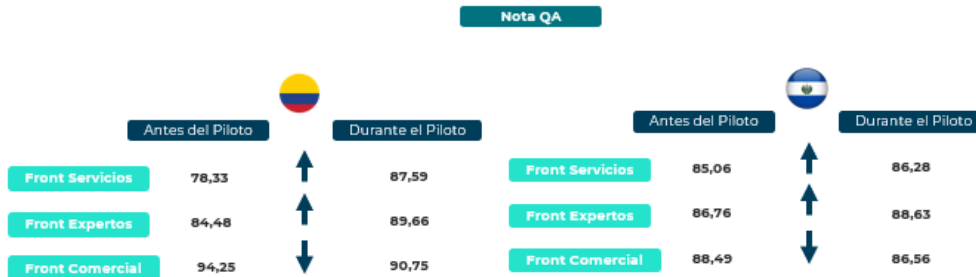
Nota. Fuente elaboración propia.

Por otra parte, en relación con los puntajes de calidad, la **Figura 10** muestra los resultados obtenidos un mes antes de las proyecciones y un mes después de su implementación. Esto permitió realizar un comparativo para evaluar si el proyecto estaba produciendo resultados positivos al aplicarlo a mayor escala.

En general, cada Front obtuvo mejoras, aunque en algunos casos no se alcanzó la meta establecida, están muy cerca de lograrlo.

Figura 10.

Notas QA



Nota. Fuente elaboración propia.

Respecto a los errores, en la **Figura 11** como en la anterior se hizo un comparativo un mes antes y uno después de la implementación del proyecto, donde se ha observado una reducción considerable, gracias al apoyo constante proporcionado por los soportes, quienes han ayudado a prevenir errores y guiar a los agentes de manera efectiva. Además, las auditorías han jugado un papel crucial, generando presión para que los supervisores retroalimenten a tiempo a los Game Changers, evitando así futuras falencias y proporcionando retroalimentación a cada agente en específico y posteriormente al equipo en general sobre los errores más comunes, además de reforzar el conocimiento continuamente.

Figura 11.

Errores



Nota. Fuente elaboración propia.

4 Análisis

Como resultado de la implementación de auditorías y la optimización de los indicadores clave de desempeño (KPI), se obtienen los siguientes análisis:

- Se presentó una mejora significativamente en la eficiencia y efectividad de las operaciones del contact center. Esto se refleja en una reducción en los tiempos de espera, una mayor satisfacción del cliente al mejorar la calidad del servicio brindado, y un aumento en la productividad de los agentes.
- Anticipar el comportamiento de la operación con las proyecciones de KPI permite identificar áreas de mejora específicas y facilita la implementación de estrategias dirigidas a abordar las necesidades operativas identificadas, contribuyendo así a una operación más ágil, rentable y orientada al cliente.
- Se cultiva una cultura de mejora continua que impulse la innovación, la colaboración y el constante mejoramiento de los indicadores de desempeño. Esto implica promover una cultura organizacional que facilite una ejecución adecuada de las funciones de los supervisores, las cuales tienen un impacto directo en los agentes y, en última instancia, en la calidad del servicio al cliente.
- Aún hay aspectos a mejorar, por ejemplo, los supervisores cambian frecuentemente de grupos y rotan a menudo con los grupos de Nesting (agentes nuevos). Esta rotación constante dificulta el seguimiento adecuado y repercute negativamente en la consistencia del desempeño y el acompañamiento de los agentes.
- Es crucial mejorar la programación de los turnos para reducir las ausencias de los agentes, que a menudo pasan desapercibidas. Estas ausencias afectan directamente el nivel de servicio al comprometer la capacidad operativa del equipo.

5 Conclusiones

El análisis demuestra que la implementación de auditorías y la optimización de los KPI en el contact center resultaron en mejoras significativas en la eficiencia operativa, satisfacción del cliente y productividad de los agentes. La anticipación y proyección de los indicadores de desempeño permitieron una gestión más ágil y rentable, mientras que la cultura de mejora continua aseguró la sostenibilidad de estos logros a largo plazo. Estos resultados subrayan la importancia de un enfoque integral y proactivo en la gestión de contact centers para alcanzar niveles óptimos de desempeño y satisfacción del cliente.

Con la implementación del proyecto y estrategias desde el equipo de Experiencia se presentó una mejora del 15,11% en AHT en todos los Fronts, tanto en Colombia como en El Salvador, destacando la efectividad de los planes de acción implementados. En cuanto a los puntajes de calidad, se registró una mejora total del 22,2% en ambos sites (CO y SV). Aunque en CO los puntajes cumplen con la meta establecida, en SV están muy cerca de alcanzarla. En términos de CECOS, Colombia experimentó una reducción de costos del 50,34%, mientras que en El Salvador esta reducción fue del 83,45%, reflejando una notable disminución de errores y un ahorro significativo tanto para el contact center como para Avianca.

La mejora en la programación de turnos, la reducción de la rotación de supervisores y la atención al bienestar emocional de los agentes son medidas fundamentales para mejorar el nivel de servicio y el rendimiento en el BPO. Implementar estas recomendaciones puede llevar a una operación más eficiente y a un ambiente de trabajo más positivo para los agentes.

Además de los KPI, es imperativo priorizar el bienestar emocional de los agentes, ya que la falta de motivación puede impactar negativamente en el rendimiento operativo. Además, es de gran ayuda implementar programas de capacitación continua para los supervisores, enfocados en métodos efectivos de seguimiento y desarrollo de equipos, garantizando así una gestión más estable y un rendimiento mejorado a largo plazo.

Referencias

- Alcaldía de Medellín - Secretaría de Desarrollo Económico. (2022). Actividades de Centros de Llamadas, Call Center y BPO. <https://lc.cx/5LOutN>
- Arter, D. R. (2004). Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento. Ediciones Díaz de Santos. <https://lc.cx/XMKEkR>
- BPRO (Asociación Colombiana de BPO). (2023). Crecimiento del sector BPO: Tendencias y oportunidades en Colombia. <https://lc.cx/0b9d9m>
- Gesé Bordils, M., González Cancelas, N., & Molina Serrano, B. (2021). Indicadores clave de rendimiento en terminales de contenedores y su relación con la sostenibilidad ambiental. Aplicación al sistema portuario español. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(4), 647-660. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000400647>
- Gutarra Meza, F. (2015). Introducción a la Ingeniería Industrial. Repositorio institucional de la Universidad Continental. <https://lc.cx/BRIgEW>
- Marketing XXI. (2014). Los call centers. <https://www.marketing-xxi.com/>
- Moyano-Hernández, F. A., & Sandoval, D. C. V. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/1854>