

TRABAJO APLICACIÓN II
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE TIEMPOS EN TELEPERFORMANCE
MEDIANTE UN DASHBOARD INTERACTIVO EN POWER BI



DESIRET ISABEL FANDIÑO MENDOZA CÓDIGO A00404228
SEBASTIÁN ALBERTO BELTRÁN ORDÓÑEZ CÓDIGO A00360886
ANDRES FELIPE MARTINEZ ZAPATA CÓDIGO A00381898
MARÍA CAMILA GONZALEZ LEON CÓDIGO A00405114
JULIO CÉSAR BEDOYA VALENCIA CÓDIGO A00016504

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
ANALÍTICA APLICADA A LOS NEGOCIOS

DIRECTOR DE GRADO:

NATALIA SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ANALÍTICA APLICADA A LOS NEGOCIOS

SANTIAGO DE CALI, JUNIO 2024

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	6
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	13
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos Específicos	20
2. METODOLOGÍA	21
2.1 RECOLECCIÓN DE DATOS	21
2.2 ANALISI DE DATOS INICIALES	22
2.3 DESARROLLO DEL DASHBOARD EN POWER BI	23
2.4 PREDICCIÓN Y ANÁLISIS PREDICTIVO	27
2.5 VALIDACIÓN Y AJUSTES CONTINUOS	27
2.6 CAPACITACIÓN Y SOPORTE	28
3. RESULTADOS	29
3.1 RESULTADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
3.1.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1:	29

3.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1:	29
3.1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3:	30
4. PROPUESTA DE LANZAMIENTO	31
4.1 OBJETIVO DEL LANZAMIENTO	31
4.2 PÚBLICO OBJETIVO	31
4.3 PREPARACIÓN PRE-LANZAMIENTO	32
4.4 LANZAMIENTO	32
4.5 POST-LANZAMIENTO	33
4.6 RECURSOS NECESARIOS	33
4.7 INDICADORES DE ÉXITO	34
5. RECOMENDACIONES	36
5.1 FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN	36
5.2 MONITOREO Y AJUSTES CONTINUOS	36
5.3 OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA FUERZA LABORAL	37
5.4 MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y DEL EMPLEADO	38
5.5 COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN INTERDEPARTAMENTAL	38
6. REFERENCIAS	40

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Dashboard interactivo en Power BI Pestaña Front.	24
Figura 2. Dashboard interactivo en Power BI Pestaña Supervisor.	25
Figura 3. Dashboard interactivo en Power BI Pestaña Agent.	26
Figura 4. Indicadores de productividad actual y productividad futura.	35

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Hojas de cálculo Excel con los datos de las tendencias y diferentes patrones.	22
Tabla 1. Hojas de cálculo Excel con los datos de las tendencias por categoría.	23

RESUMEN

Teleperformance fue fundada en 1978 en Francia, es una empresa multinacional que ofrece una amplia variedad de servicios en atención al cliente, telemarketing, gestiona las relaciones con el cliente (CRM), modera el contenido y comunicación (Who we are?, 2024)..

La sede queda en París, donde la compañía tiene presencia en más de 80 países y tiene a más de 350,000 personas, atendiendo una amplia variedad de industrias como tecnología, telecomunicaciones, banca, comercio minorista y atención médica.

La empresa destaca en su compromiso en el momento de vincularse con la tecnología e innovación, apoyándose en la inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis de datos para catapultar sus servicios y la experiencia del cliente.

Los Servicios Principales que brinda la empresa son los siguientes:

- Atención al Cliente: Brinda soporte por medio de teléfono, correo electrónico, chat y redes sociales.

- Telemarketing: Crea clientes potenciales y vende productos mediante sus respectivas técnicas como las llamadas en frío y telemarketing basado en la respectiva base de datos que poseen los clientes.
- Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM): Implementan y utilizan un software CRM, que ayuda a ofrecer consultoría para optimizar diferentes procesos.
- Moderación de Contenido: Se asegura el cumplimiento de sus pautas y leyes en diferentes foros, también en las respectivas redes sociales y comentarios en sitios web.
- Comunicación: Ofrece servicios de traducción, interpretación y transcripción.

La Función del departamento de Workforce Management (WFM) en las BPO son las siguientes:

En las empresas de Business Process Outsourcing (BPO), para poder gestionar su propia fuerza laboral es de vital importancia optimizar el rendimiento y la eficiencia operativa.

El WFM es vital para poder predecir la demanda de personal, identificar las habilidades requeridas en las respectivas campañas y programar a sus empleados

de manera eficiente. Además, mejora las condiciones laborales de los empleados y facilita la toma de decisiones basada en datos mediante el uso de tecnologías avanzadas.

Desafíos y Soluciones: Visibilidad del Shrinkage (reductores).

Uno de los principales desafíos en el entorno de las BPO es la falta de visibilidad oportuna del shrinkage más conocidos como los reductores, ya que está nos permite la eficiencia en la contracción de la fuerza laboral disponible.

Este problema genera muchas ineficiencias en el proceso de planificación y asignación de personal, ya que se presenta un gran volumen de incumplimiento de métricas en el servicio, por ende como efecto dominó se genera una sobrecarga de trabajo para los agentes disponibles y dificultad para identificar y reaccionar rápidamente las causas del shrinkage.

Para solucionar esto, se propone el desarrollo de un dashboard que proporcione información precisa y actualizada sobre la disponibilidad real de los agentes, permitiendo a los responsables de la campaña tomar decisiones estratégicas y oportunas.

Palabras Clave: Atención al Cliente, Telemarketing, CRM, Moderación de Contenido, Comunicación, Tecnología e Innovación, Responsabilidad Social Corporativa, Workforce Management (WFM), Business Process Outsourcing (BPO), Shrinkage, Dashboard, Productividad, Eficiencia Operativa y Satisfacción del Cliente.

ABSTRACT

Teleperformance, was founded in 1978 in France, is a multinational company that offers a wide variety of services in customer service, telemarketing, manages customer relationships (CRM), moderate content and communication (Who we are?, 2024).

The company is located in Paris, where the company has a presence in more than 80 countries and has more than 350,000 people, taking care of a wide variety of industries such as technology, telecommunications, banking, retail and medical care.

The company is highlighted in its commitment at the time of linking to technology and innovation, building on artificial intelligence, automatic learning, and data analysis to catapult its services and the customer experience.

The Main Services offers the company are as follows:

- Customer care: Support by telephone, e-mail, chat, and social networks.
- Telemarketing: Creates potential customers and sells products through their respective techniques such as cold-rolled and telemarketing based on the respective database held by customers.

- Customer Relations Management (CRM): Implement and use CRM software, which helps offer consulting to optimize different processes.
- Content Moderation: Ensure compliance with your patterns and laws in different forums, including in the respective social networks and web comments.
- Communication: It offers translation, interpretation, and transcription services.

The Workforce Management Department (WFM) function at BPO are as follows:

In Business Process Outsourcing (BPO) companies, in order to manage their own workforce, it is vital to optimize performance and operational efficiency.

WFM is vital to predict the demand for personnel, identify the skills required in the respective campaigns and program its employees efficiently. It also improves employee working conditions and facilitates data-based decision-making through the use of advanced technologies.

Challenges and solutions:

Shrinkage Visibility (reducers). One of the main challenges in the BPO environment is the lack of timely visibility of the shrinkage best known as the reducers, as it allows us to efficiently contract the available workforce.

This problem generates many inefficiencies in the planning and assignment process, as there is a large volume of non-compliance with service metrics, thus as a domino effect generates an overload of work for available agents and difficulty in identifying and reacting quickly the causes of shrinkage.

To solve this, it proposes the development of a dashboard that provides accurate and up-to-date information on the actual availability of agents, allowing campaign managers to make strategic and timely decisions.

Keyword: Customer Care, Telemarketing, CRM, Content Moderation, Communication, Technology and Innovation, Corporate Social Responsibility, Workforce Management (WFM), Business Process Outsourcing (BPO), Shrinkage, Dashboard, Productivity, Operational Efficiency and Customer Satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Teleperformance, una empresa multinacional francesa fundada en 1978, se ha consolidado y posicionado como uno de los líderes a nivel global en prestar servicios de atención al cliente, telemarketing, gestión de relaciones con el cliente (CRM), moderación de contenido y comunicación (Who we are?, 2024).

Con sede en París, Francia, la compañía opera en más de 80 países y cuenta con una de las fuerzas laborales a nivel global que conforma al rededor de 350,000 empleados.

Esta amplia cobertura global le permite atender a una amplia variedad de industrias, en la que incluye la tecnología, telecomunicaciones, banca, comercio minorista y atención médica, consolidándose de esta manera como un líder en la gestión de la experiencia del cliente.

Servicios Principales que ofrece Teleperformance:

- **Atención al Cliente:** La empresa ofrece servicios a través de múltiples canales, estos canales incluyen la atención por medio de teléfono, correo electrónico, chat y redes sociales. Estos servicios buscan resolver consultas de sus clientes, brindar soporte técnico y gestionar quejas, pero sobre todo asegurando una experiencia positiva para el cliente.

- **Telemarketing:** Utilizando las técnicas en esta industria como las llamadas en frío, telemarketing de salida y telemarketing basado en datos, La empresa genera clientes potenciales, vende productos y servicios, como efecto dominó recopila información valiosa de los clientes.
- **Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM):** La empresa implementa y utiliza su propio software CRM para ayudar a las empresas a gestionar sus relaciones con los clientes de manera eficaz, proporcionando también servicios de consultoría para optimizar los procesos de CRM y maximizar la eficiencia en la gestión de clientes.
- **Moderación de Contenido:** modera una amplia variedad de tipos de contenido en línea, estos incluyen foros, redes sociales y comentarios en sitios web, logrando asegurar que cumpla con las pautas de la comunidad y las leyes aplicables.
- **Comunicación:** Proporciona servicios de traducción, interpretación y transcripción, facilitando la comunicación efectiva entre empresas y sus clientes a nivel global.

Compromiso con la Tecnología e Innovación:

Teleperformance está firmemente comprometida con el uso de la tecnología e innovación para llevar a otro nivel sus servicios y la experiencia del cliente. Emplea tecnologías avanzadas que poseen como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y el análisis de datos les permite optimizar sus operaciones y ofrecer soluciones innovadoras.

La empresa también invierte significativamente en investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia de la tecnología y seguir ofreciendo servicios de alta calidad a sus clientes.

Responsabilidad Social Corporativa:

Teleperformance ha integrado la responsabilidad social corporativa (RSC) en su estrategia de negocio, ya que reconoce su impacto en las comunidades y el medio ambiente. Los pilares fundamentales de su RSC incluyen:

- **Sostenibilidad:** Implementa medidas para lograr reducir su huella ambiental mediante la optimización del consumo de energía en sus oficinas, la gestión eficiente de los residuos y el uso de materiales sostenibles. Adicionalmente promueven la movilidad sostenible entre sus empleados y apoya iniciativas

de reforestación y conservación ambiental en los países donde se encuentran.

- **Diversidad e Inclusión:** El equipo de trabajo fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y diverso, implementando políticas que promueven la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- **Filantropía:** Apoya a organizaciones sin fines de lucro y causas sociales mediante donaciones, programas de voluntariado y alianzas estratégicas. Alienta e incentiva a sus empleados a participar en actividades de voluntariado y a contribuir activamente a las comunidades en las que viven.

La Importancia del Workforce Management en las BPO:

En el dinámico entorno de las empresas de Business Process Outsourcing (BPO), la gestión de la fuerza laboral (Workforce Management, más conocidas como WFM) es crucial para poder optimizar el rendimiento, la eficiencia y la satisfacción de los empleados en sus respectivas funciones. El WFM abarca varias funciones esenciales como:

- **Optimización de la Fuerza Laboral:** Permite predecir con precisión la alta demanda de personal, logrando identificar las habilidades requeridas y programar a sus empleados de manera eficiente para cumplir con los

objetivos de servicio al cliente y los niveles de calidad acordados con sus clientes.

- **Mejora de la Eficiencia Operativa:** Proporciona diferentes herramientas y realizan análisis para poder optimizar los procesos, identificar cuellos de botella y eliminar actividades redundantes, lo que conduce a una mejor utilización del tiempo de los empleados y una mayor productividad general.
- **Mejora de la Satisfacción de los Empleados:** Contribuye a crear un ambiente laboral equitativo y flexible, donde los empleados se sientan valorados y tengan la oportunidad de desarrollar sus habilidades.
- **Tecnologías de Apoyo:** Las BPO modernas utilizan las tecnologías de WFM para poder automatizar tareas manuales, recopilar una amplia cantidad de datos en tiempo real y generar informes detallados, facilitando así una toma de decisiones más rápida y basada en datos.

Desafíos Actuales: Visibilidad del Shrinkage (Reductotes).

La falta de visibilidad oportuna del shrinkage, o la contracción de la fuerza laboral disponible, presenta serios desafíos en el entorno de las BPO. Este fenómeno puede resultar en varias ineficiencias en la planificación y asignación del personal, generando incumplimiento de los niveles de servicio acordados, sobrecarga de

trabajo para los agentes disponibles y dificultad para identificar y abordar las causas del shrinkage.

Para poder abordar estos problemas que afectan gravemente a la empresa, es esencial poder desarrollar un proyecto de dashboard que proporcione información precisa y actualizada sobre la disponibilidad real de los agentes.

El objetivo principal de este dashboard es proporcionar visibilidad en tiempo real del shrinkage (reductores), para poder predecir tendencias futuras y entender las causas subyacentes.

Esto no solo mejorará la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente, sino que también facilitará la toma de decisiones informadas, mejorando la rentabilidad y el rendimiento general de la campaña.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el dinámico entorno de industria Business Process Outsourcing (BPO), la falta de visibilidad oportuna del shrinkage (reductores), la alta contracción de la fuerza laboral disponible dificulta el proceso de la planificación y poder asignar el personal eficientemente, afectando así el cumplimiento de niveles del servicio y sobrecarga a los agentes disponibles.

Esto genera ineficiencias operativas, disminuye la productividad y afecta negativamente la calidad del servicio al cliente. La implementación de un dashboard automatizado es crucial para proporcionar información precisa y actualizada, permitiendo decisiones estratégicas y oportunas para optimizar la fuerza laboral.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar e implementar un dashboard automatizado que proporcione visibilidad en tiempo real del shrinkage en Teleperformance, optimizando la gestión y coordinación de la fuerza laboral.

Esto permitirá a los líderes de operaciones tomar decisiones estratégicas basadas en datos precisos y actualizados, mejorando la eficiencia operativa, la productividad de los agentes y la calidad del servicio al cliente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Implementar un sistema de monitoreo que permita a los líderes de operaciones acceder a datos precisos y actualizados sobre el uso de tiempos no facturables por parte de los agentes.
- Predecir el shrinkage en un futuro mediante se realice la incorporación de herramientas de análisis predictivo que estimen el shrinkage con base en datos históricos y tendencias actuales.
- Mejorar la eficiencia operativa mediante la reducción de tiempos no facturables, incrementando así la capacidad productiva de los agentes y asegurando que estén disponibles y preparados para atender las necesidades de los clientes de manera oportuna.

2. METODOLOGÍA

Para la implementación del dashboard de gestión de tiempos inactivos en Teleperformance su punto central es por medio de un enfoque integral que abarca desde la recolección y análisis inicial de los datos hasta el desarrollo de un sistema interactivo en Power BI, generando una capacitación exhaustiva de los usuarios y un ciclo continuo de monitoreo y optimización.

Por medio de esto garantiza la precisión y relevancia de los datos, facilitando de esta manera la toma de decisiones informadas y asegura una adopción fluida del dashboard, promoviendo una mejora continua en la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes.

El insumo principal para el proyecto es una base de datos que abarca los dos últimos años, desde el 2023 hasta el 2024. Está compuesta por aproximadamente 274,747 registros. Estos datos incluyen información de 531 agentes y 39 supervisores que han pasado por Teleperformance durante este periodo de tiempo.

Esta amplia base de datos proporciona información vital para tener un fundamento sólido en el análisis detallado y la creación de un sistema de monitoreo efectivo.

2.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

El insumo principal para el proyecto es una base de datos que abarca los dos últimos años, desde el 2023 hasta el 2024. Está compuesta por aproximadamente 274,747

registros. Estos datos incluyen información de 531 agentes y 39 supervisores que han pasado por Teleperformance durante este periodo de tiempo.

Esta amplia base de datos proporciona información vital para tener un fundamento sólido en el análisis detallado y la creación de un sistema de monitoreo efectivo.

2.2 ANALISI DE DATOS INICIALES

El primer paso en la implementación fue realizar un análisis preliminar utilizando hojas de cálculo de Excel que tenía la empresa. Este análisis permitió identificar diferentes patrones y tendencias iniciales en los datos.

Tabla 1. Hojas de cálculo Excel con los datos de las tendencias y diferentes patrones.

Month	Week	Date	LOB	Day(Contact Date)	Agent	F Skillset	N Shrinkage	Gr Shrinkage	Cat #	Staff	Secon	# Shrinkage	Seconds	Agent Email
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Break Shrink	Break			400		400	chumpitazbaldeon.5@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Development	Coaching			1605		1605	rodriguezbarrios.11@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			13620		13620	aguirremarticoarena.5@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			480		480	aresteguicondor.6@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			30240		30240	artetabonilla.6@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			26820		26820	camposcastillo.10@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			360		360	dejesusquispe.5@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			3420		3420	delacruzflores.12@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			1800		1800	elizabeth.25@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			1920		1920	escuderoypunqui.5@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			6000		6000	fonsecaalor.5@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			18000		18000	goicocheaobitas.5@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			900		900	gonzales.2181@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			4080		4080	lopezavala.9@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			48240		48240	ocrospomabranes.6@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			420		420	peraltaquiroz.5@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			660		660	piopolicarpio.5@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			60		60	piscoyaaguirre.6@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			19080		19080	ramirezvilchez.6@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			180		180	rodriguezbarrios.11@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			4200		4200	rojasmorales.22@teleperformance.pe
1/05/2024	19/05/2024	25/05/2024	CSR1	2024-05-25T00:00:00.000	CSR1	es_MX	Shrinkage	Un Absence			5220		5220	vallepalacios.6@teleperformance.pe

Fuente: Base de datos de Teleperformance.

Aunque las hojas de cálculo eran fáciles de entender para el área de operaciones, carecían de bastantes capacidades estratégicas para lograr avances y como consecuencia no generaban alertas oportunas para la toma de decisiones rápidas en la empresa.

Tabla 2. Hojas de cálculo Excel con los datos de las tendencias por categoría.

		may , 2024								
		CSR1								
		Planned		Real / month		Real / week				
CATEGORY		abr , 2024	may , 2024	abr , 2024	may , 2024	28/04/2024	5/05/2024	12/05/2024	19/05/2024	
No Billable	Break Shrinkage	5,57%	5,36%	5,85%	5,34%	5,55%	5,87%	5,51%	4,51%	-
Billable	Development Shrinkage	6%	3,2%	2,63%	2,38%	3,08%	2,40%	2,47%	1,86%	-
	Coaching	1,67%	1,07%	1,30%	1,21%	1,23%	1,25%	1,35%	1,00%	-
	Floor Support		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-
	Meeting	1,67%	1,61%	1,12%	1,11%	1,71%	1,07%	1,10%	0,82%	-
No Billable	Training	2,60%	0,54%	0,22%	0,06%	0,15%	0,09%	0,02%	0,04%	-
	Project Shrinkage	0,00%	0,00%	0,02%	0,29%	0,00%	0,03%	0,00%	1,01%	-
	Shrinkage Unplanned	3,39%	6,51%	6,97%	8,22%	7,66%	7,80%	8,88%	8,31%	-
	Absence	3,39%	6,51%	5,38%	6,40%	5,76%	5,89%	8,05%	5,66%	-
	Downtime BPO	-	-	1,59%	1,82%	1,90%	1,92%	0,83%	2,65%	-
	Downtime Obiwan	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-
	Unproductive Shrinkage	1,62%	1,61%	1,35%	0,99%	1,18%	1,13%	0,79%	0,92%	-
	Away	0,60%	0,40%	0,28%	0,25%	0,31%	0,25%	0,25%	0,23%	-
	Offline	1,00%	1,21%	1,06%	0,73%	0,87%	0,88%	0,54%	0,69%	-
	Personal	-	-	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-
	Unshrunk	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-
	Vacation Shrinkage	3,00%	3,49%	1,67%	6,29%	5,28%	4,04%	8,07%	7,38%	-
	PTO	-	3,49%	1,67%	5,90%	5,28%	4,04%	7,64%	6,37%	-
	VTO	-	-	0,00%	0,40%	0,00%	0,00%	0,43%	1,00%	-
TOTAL		19,52%	20,19%	18,54%	24,08%	23,39%	22,02%	26,50%	24,11%	-

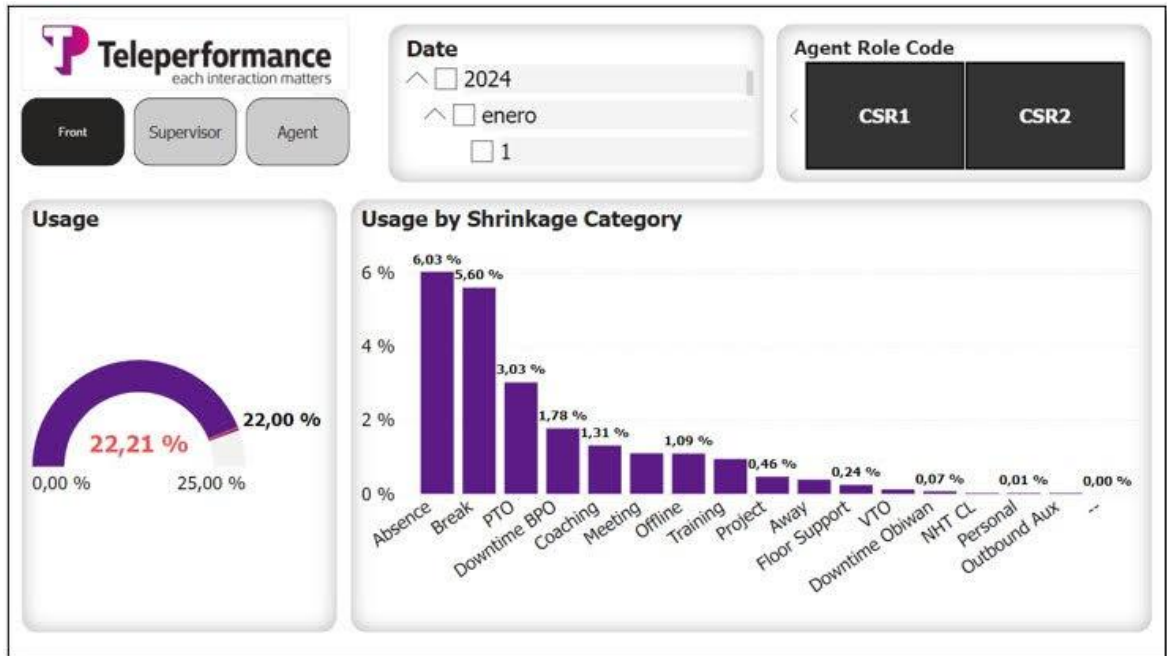
Fuente: Elaboración propia.

2.3 DESARROLLO DEL DASHBOARD EN POWER BI

Se desarrolló un dashboard interactivo en Power BI con tres pestañas claves: Front, Supervisor y Agent. Fue diseñado para proporcionar una amplia visibilidad en tiempo real del uso de los tiempos inactivos por cada agente, facilitando de esta manera poder comparar entre diferentes tipos de agentes y mejorando la toma de decisiones informadas.

Cada pestaña permite ciertos análisis fundamentales para la toma de decisiones, las cuales son:

Figura 1. Dashboard interactivo en Power BI Pestaña Front.



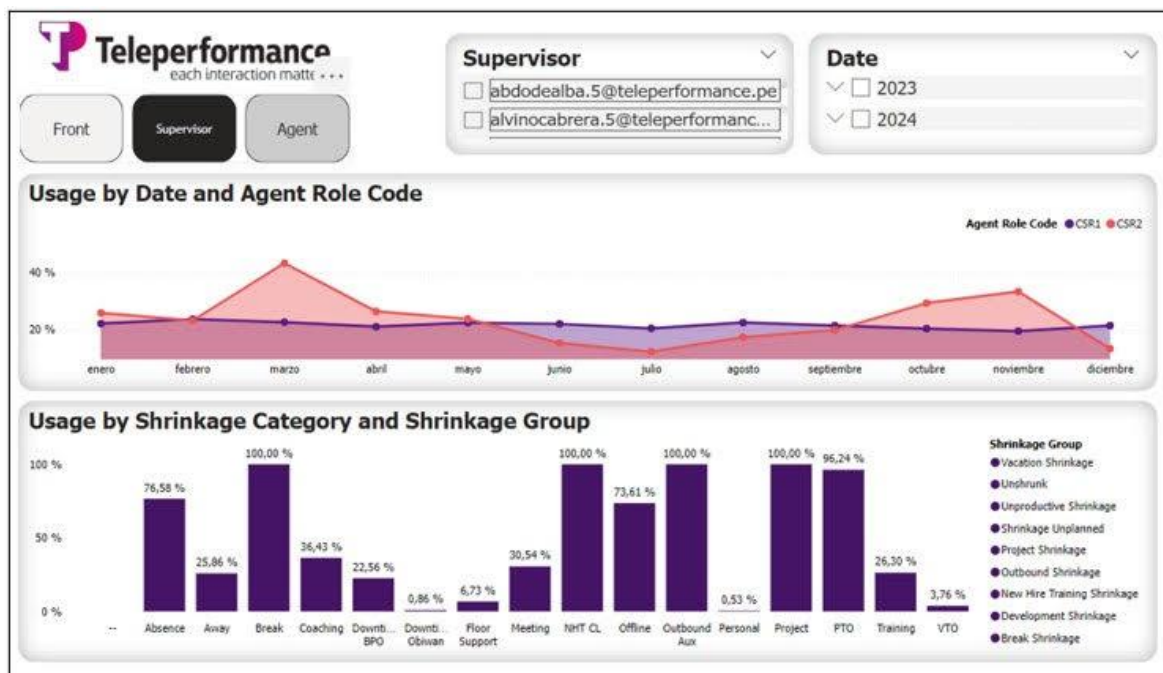
Fuente: Elaboración propia.

Incluye un filtro de fecha (año, mes, semana) que permite a los líderes del área de operaciones visualizar la información de manera detallada a nivel general como específico.

Los botones "Agent Role Code" permiten comparar los tipos de agentes (CSR1 y CSR2). Gráficamente, el medidor "Usage" indica la meta del tiempo inactivo y genera alertas cuando los agentes se sobrepasan del límite.

La gráfica de barras "Usage by Shrinkage Category" muestra el porcentaje de tiempo por cada categoría de tiempos inactivos, destacando de esta manera los periodos más representativos como ausencia, descansos y PTO.

Figura 2. Dashboard interactivo en Power BI Pestaña Supervisor.



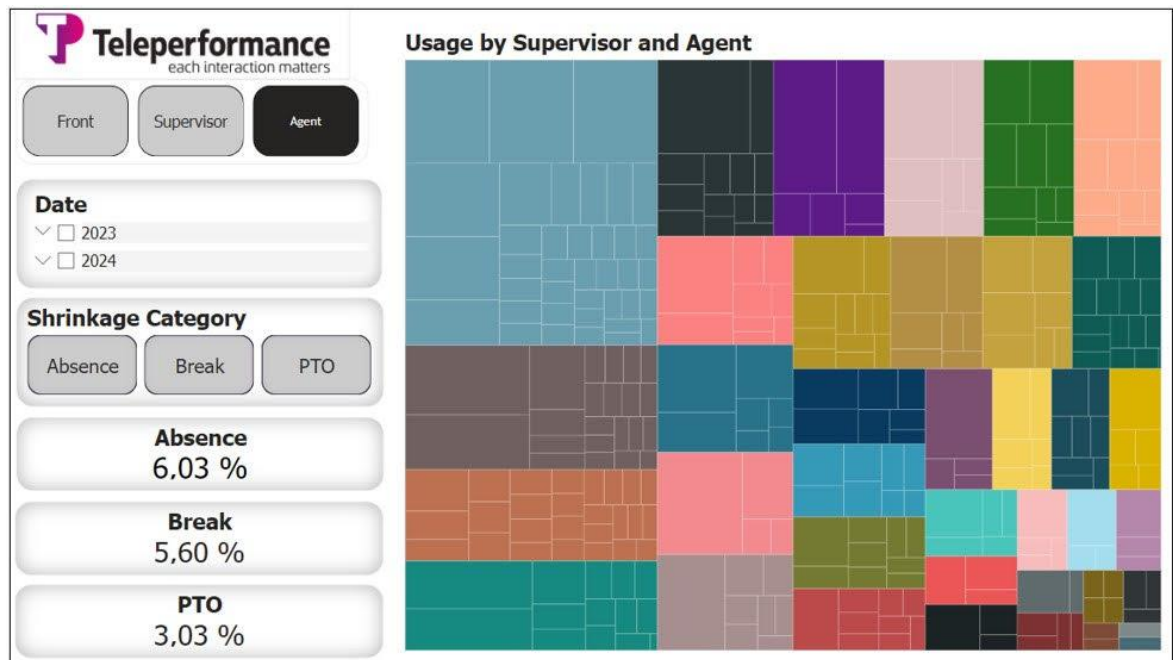
Fuente: Elaboración propia.

Proporciona una visualización detallada desde la perspectiva que se presenta en cada supervisor, permitiendo analizar la información según la fecha que sea requerida.

La gráfica "Usage by Date and Agent Role Category" ayuda a compara el comportamiento mensual de los tiempos inactivos de los agentes CSR1 y CSR2, permitiendo decisiones bastante acertadas a mediano y largo plazo.

La gráfica "Usage by Shrinkage Category and Shrinkage Group" muestra los porcentajes de tiempo inactivo por cada variable y los grupos correspondiente.

Figura 3. Dashboard interactivo en Power BI Pestaña Agent.



Fuente: Elaboración propia.

Permite filtrar de manera específica por fecha y poder seleccionar la categoría de shrinkage (reductores) con mayor tiempo inactivo históricamente.

El Treemap permite que se visualice en cada equipo de supervisores, los agentes a cargo y sus tiempos de uso inactivo, proporcionando un panorama amplio para decisiones oportunas por parte de los líderes de operaciones.

2.4 PREDICCIÓN Y ANÁLISIS PREDICTIVO

El dashboard incorpora una amplia variedad de herramientas de análisis predictivo para poder estimar el shrinkage futuro basado en los datos históricos y tendencias actuales.

Esto permite al equipo de trabajo que ayuda a planificar y poder asignar recursos de manera más eficiente y evitar cuellos de botella, optimizando la gestión de la fuerza laboral.

2.5 VALIDACIÓN Y AJUSTES CONTINUOS

Durante la implementación del dashboard interactivo en Power BI, se realizaron pruebas continuas para poder validar la precisión y eficacia del dashboard.

Se ajustaron los algoritmos y las visualizaciones según los comentarios de los usuarios y las necesidades operativas, asegurando que el sistema proporcionara datos relevantes y útiles para la toma de decisiones.

2.6 CAPACITACIÓN Y SOPORTE

Se llevó a cabo un programa de capacitación para los líderes de operaciones y supervisores, asegurando que comprendieran completamente cómo utilizar el dashboard y aprovechar al máximo sus capacidades.

Además, se estableció un soporte continuo para resolver cualquier problema técnico y actualizar el sistema según sea necesario.

Con esta metodología, Teleperformance espera mejorar significativamente la eficiencia operativa, reducir los tiempos inactivos y aumentar la satisfacción del cliente mediante un uso más estratégico y eficiente de su fuerza laboral.

3. RESULTADOS

3.1 RESULTADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Implementar un sistema de monitoreo que permita a los líderes de operaciones acceder a datos precisos y actualizados sobre el uso de tiempos no facturables por parte de los agentes.

El Dashboard en Power BI tiene la capacidad de mostrar el shrinkage total y desglosado por diferentes categorías como ausentismo, vacaciones, capacitación, reuniones, etc. Facilitando la identificación rápida de las causas del shrinkage y la toma de medidas correctivas.

Adicionalmente se utiliza los datos obtenidos para analizar y reducir los períodos de inactividad, estableciendo métricas de rendimiento específicas para el uso eficiente del tiempo y asegurando que los agentes se concentren en actividades que generen valor.

3.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Predecir el shrinkage en un futuro mediante se realice la incorporación de herramientas de análisis predictivo que estimen el shrinkage con base en datos históricos y tendencias actuales.

Por medio del dashboard permitirá a los planificadores asignar recursos de manera más eficiente y evitar cuellos de botella.

Por ende, se basa en los datos recopilados para identificar oportunidades de capacitación y desarrollo que ayuden a los agentes a gestionar mejor su tiempo, y crear programas de incentivos que recompensen el uso eficiente del tiempo, motivando a los agentes a minimizar los shrinkage.

3.1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3:

Al fomentar una cultura de responsabilidad y eficiencia en el uso del tiempo, contribuyendo a un ambiente de trabajo más dinámico y enfocado en resultados.

Esto incluye la mejora en la comunicación y la colaboración entre diferentes departamentos como operaciones, recursos humanos y planificación, facilitando una mejor gestión del shrinkage.

4. PROPUESTA DE LANZAMIENTO

4.1 OBJETIVO DEL LANZAMIENTO

El objetivo del lanzamiento es presentar e implementar en la empresa un dashboard interactivo en la herramienta de Power BI que está diseñado para proporcionar una visibilidad amplia sobre el uso de tiempos inactivos (shrinkage) de los agentes de Teleperformance.

Este dashboard le va a permitir a los líderes de operaciones tomar decisiones estratégicas y oportunas, optimizando la gestión de la fuerza laboral y mejorando la eficiencia operativa y la satisfacción de sus clientes

4.2 PÚBLICO OBJETIVO

- Directivos y Gerentes: Interesados en lograr una optimización de recursos y mejora de la eficiencia operativa.
- Líderes de Operaciones y Supervisores: Encargados en poder gestionar diariamente a cada uno de los agentes y en la toma de decisiones tácticas.
- Agentes de Servicio al Cliente: serían los beneficiados de manera directa ya que con estas mejoras en la planificación y gestión de tiempos inactivos potencializara su productividad.

4.3 PREPARACIÓN PRE-LANZAMIENTO

1. Desarrollo del Dashboard: Completar con el público objetivo y probar el dashboard en Power BI, asegurando su funcionalidad y precisión.
2. Capacitación: Realizar sesiones de capacitación para líderes de operaciones y supervisores sobre el uso y beneficios del dashboard para sus funciones laborales.
3. Material de Apoyo: Crear manuales de usuario, videos tutoriales y FAQs para facilitar la adopción del dashboard.
4. Comunicación Interna: Informar a todos los empleados sobre el próximo lanzamiento, destacando los beneficios y el impacto esperado.

4.4 LANZAMIENTO

1. Evento de Lanzamiento: Organizar un evento de lanzamiento virtual o de manera presencial para presentar oficialmente el dashboard a todo el personal relevante. Este evento incluirá una demostración en vivo de las capacidades del dashboard y una sesión de preguntas y respuestas.
2. Comunicado de Prensa: Emitir un comunicado de prensa destacando la innovación y el compromiso de Teleperformance con la tecnología y la eficiencia operativa por medio de los medios de comunicación corporativos.

3. Correo Electrónico Interno: Enviar un correo detallado a todos los empleados con información sobre el dashboard, su uso y los beneficios esperados.

4.5 POST-LANZAMIENTO

1. Soporte Continuo: Establecer un equipo de soporte dedicado para ayudar a los usuarios con cualquier problema técnico o dudas sobre el uso del dashboard.
2. Feedback y Mejora Continua: Recoger feedback de los usuarios para identificar áreas posibles de mejora y realizar ajustes necesarios en el dashboard.
3. Reportes de Impacto: Crear reportes periódicos para poder evaluar el impacto del dashboard en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

4.6 RECURSOS NECESARIOS

- Equipo de Desarrollo: Para la creación y ajuste del dashboard.
- Equipo de Capacitación: Para preparar y llevar a cabo las sesiones de formación.
- Materiales de Apoyo: Manuales, videos tutoriales y FAQs.

- Equipo de Soporte: Para brindar asistencia post-lanzamiento.
- Plataformas de Comunicación: Herramientas para poder realizar el evento de lanzamiento y distribuir los comunicados.

4.7 INDICADORES DE ÉXITO

- Adopción del Dashboard: Número de usuarios activos del dashboard y frecuencia de uso.
- Reducción del Shrinkage: Disminución en los tiempos inactivos de los agentes.
- Mejora en la Eficiencia Operativa: Incremento en la productividad y eficiencia de la fuerza laboral.
- Satisfacción del Cliente: Mejoras en los indicadores clave de rendimiento (KPIs) relacionados con la atención al cliente.
- Feedback Positivo: Opiniones y sugerencias positivas de los usuarios sobre el dashboard.

Con esta propuesta de lanzamiento, Teleperformance se posicionará para mejorar significativamente su gestión operativa, utilizando herramientas innovadoras para maximizar la productividad y la satisfacción del cliente.

Figura 4. Indicadores de productividad actual y productividad futura.



Fuente: Elaboración propia.

Se podrá predecir, que la productividad del área de operaciones de Teleperformance permitiría reducir las 27 horas mensuales no productivas / agente (16%) a 23 horas mensuales no productivas / agente (13), es decir, que se aumentaría la productividad en un 3%.

5. RECOMENDACIONES

5.1 FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y CAPACITACIÓN

1. Crear una planificación y Desarrollo Detallado: Es de vital importancia poder establecer un plan detallado que incluya todas las fases del desarrollo del dashboard. De esa manera se podrá asegurar que todos los stakeholders estén alineados con los objetivos y cronogramas establecidos.
2. Capacitación Efectiva: Es importante organizar diferentes sesiones de capacitación exhaustivas para todos los usuarios del dashboard. Esto abarca a los respectivos líderes de operaciones, supervisores y agentes. Así se podrá asegurar de que todos comprendan cómo utilizar el dashboard y cómo interpretar los datos que presenta.
3. Documentación Completa: Proporcionar manuales de usuario, videos tutoriales y FAQs que puedan ser fácilmente accesibles para todos los empleados. Ya que esto facilitará el proceso de resolver dudas y problemas comunes de manera autónoma.

5.2 MONITOREO Y AJUSTES CONTINUOS

1. Recopilación de Feedback: La empresa debe establecer un sistema para poder recopilar un feedback continuo de los usuarios del dashboard. De esa manera se podrá utilizar esta información para realizar ajustes y mejoras en el sistema.

2. Actualizaciones Regulares: Es importante realizar actualizaciones periódicas del dashboard para poder incorporar nuevas funcionalidades y mejorar las existentes. Al asegurarse de implementar estas actualizaciones por medio de diferentes datos concretos y feedback de los usuarios permitirán aumentar la eficacia y eficiencia.
3. Soporte Técnico: tener un equipo de soporte técnico disponible para resolver cualquier problema que los usuarios puedan enfrentar. Esto garantizará una adopción fluida y reducirá la frustración de los empleados.

5.3 OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA FUERZA LABORAL

1. Análisis Predictivo: Al utilizar las herramientas de análisis predictivo se podrá anticipar el shrinkage y planificar. Esto ayudará en el momento de asignar recursos de manera más eficiente y evitar cuellos de botella.
2. Identificación de Patrones: Al realizar el respectivo análisis de los datos se podrá identificar patrones y tendencias en el uso de tiempos inactivos. Esto permitirá tomar decisiones informadas y proactivas para reducir el shrinkage.
3. Métricas de Rendimiento: Al establecer métricas de rendimiento claras y específicas se podrá evaluar la eficiencia del uso del tiempo por parte de los agentes. El uso de estas métricas permitirá poder desarrollar estrategias de mejora continua.

5.4 MEJORA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y DEL EMPLEADO

1. Programas de Incentivos: Crea diferentes programas de incentivos que recompensen el uso eficiente del tiempo por parte de los agentes. Esto ayudará a motivar a los empleados a minimizar los tiempos inactivos y aumentar su productividad.
2. Ambiente de Trabajo Inclusivo: Hay que fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y diverso. Por ende, hay que asegurarse de que todos los empleados se sientan valorados y respetados, lo que ayudará a mejorar su compromiso y rendimiento.
3. Bienestar del Empleado: Implementar programas de bienestar para los empleados para que aborden las posibles causas del shrinkage, como el estrés y el agotamiento. Esto no solo ayudará a reducir los tiempos inactivos, sino que también mejorará la satisfacción general de los empleados.

5.5 COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

1. Transparencia de Datos: Se tiene que asegurar de que los datos que se han proporcionado por el dashboard sean transparentes y accesibles para todos los departamentos relevantes. Esto facilitará la colaboración y la toma de decisiones conjunta.

2. Reuniones Regulares: Se debe realizar reuniones regulares entre los departamentos de operaciones, recursos humanos y planificación para poder discutir los datos del dashboard y desarrollar estrategias de mejora conjunta.

3. Cultura de Responsabilidad: Si se fomenta una cultura de responsabilidad y eficiencia en el uso del tiempo. Esto ayudará a crear un ambiente de trabajo más dinámico y enfocado en resultados.

Implementando estas recomendaciones, Teleperformance puede maximizar el valor del nuevo dashboard de gestión de tiempos inactivos, mejorando tanto la eficiencia operativa como la satisfacción de sus empleados y clientes.

6. REFERENCIAS

Who we are? (2024). *Teleperformance.com*. Obtenido de Teleperformance.com:
<https://www.teleperformance.com/en-us/why-tp/about-tp/>