



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y RELACIONES
INTERNACIONALES

Diseño de un modelo de gestión de contact centers para la maximización del
rendimiento y alineación estratégica en una empresa de telecomunicaciones

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Gestión de Negocios Internacionales

AUTOR

Ramos Sánchez, Jean Carlos

<https://orcid.org/0009-0005-5875-7211>

ASESOR

Mg. Burmester Andreu, Hans Federico Isaac

<https://orcid.org/0000-0002-4980-1154>

Lima – Perú - 2025

TURNITIN RAMOS SANCHEZ JEAN CARLOS

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

intra.uigv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

2

repositorio.uigv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1%

4

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

5

moam.info

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to ITESM: Instituto Tecnologico y de Estudios Superiores de Monterrey

Trabajo del estudiante

<1%

7

repositorio.ug.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

8

tesis.unsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9

www.coursehero.com

DEDICATORIA

A mis padres, Wilfredo Ramos y Yolanda Sánchez, por su amor incondicional, su constante apoyo y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro también es suyo.



AGRADECIMIENTO

DESEO EXPRESAR MI MÁS PROFUNDO AGRADECIMIENTO A LAS PERSONAS E INSTITUCIONES QUE HICIERON POSIBLE LA CULMINACIÓN DE ESTE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.

EN PRIMER LUGAR, QUIERO MANIFESTAR MI MÁS PROFUNDO RESPETO Y GRATITUD A MI ASESOR, EL MG. HANS FEDERICO BURMESTER ANDREU, POR SU INVALUABLE GUÍA, PACIENCIA Y RIGOR ACADÉMICO, QUE FUERON FUNDAMENTALES PARA DAR FORMA Y DIRECCIÓN A ESTE PROYECTO.

A LA UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA Y A SU FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y RELACIONES INTERNACIONALES, POR LA FORMACIÓN DE ALTA CALIDAD Y LOS CIMENTOS PROFESIONALES QUE ME HAN BRINDADO A LO LARGO DE MI CARRERA.

DESEO EXPRESAR UN AGRADECIMIENTO MUY ESPECIAL A CLARO PERÚ (AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C.), EMPRESA QUE FUE MI CASA PROFESIONAL POR MÁS DE TRECE AÑOS. AGRADEZCO LA OPORTUNIDAD Y LA CONFIANZA DEPOSITADA EN MÍ, QUE ME PERMITIERON CRECER, ENFRENTAR DESAFÍOS Y ADQUIRIR LA EXPERIENCIA QUE HOY SE VE REFLEJADA EN ESTAS PÁGINAS. A MIS EXCOLEGAS Y LÍDERES, GRACIAS POR LAS LECCIONES APRENDIDAS Y EL TRABAJO EN EQUIPO QUE TANTO ENRIQUECIERON MI TRAYECTORIA.

FINALMENTE, MI MÁS PROFUNDO AMOR Y GRATITUD A MI FAMILIA. A MIS PADRES, POR SU AMOR INAGOTABLE Y POR INCULCARMEL VALOR DEL ESFUERZO. DE MANERA MUY ESPECIAL, A MI FUTURA ESPOSA Y MADRE DE MIS HIJOS, JULISSA PAMELA FLORENTINI, POR SER MI APOYO CONSTANTE, MI FUENTE DE PACIENCIA Y MI MAYOR MOTIVACIÓN EN LOS MOMENTOS MÁS EXIGENTES. Y A MIS HIJOS, HAROLD Y VALERIA, POR SU ALEGRÍA QUE ME RECUERDA SIEMPRE EL PROPÓSITO DE CADA SACRIFICIO. ESTE LOGRO ES, SIN DUDA, UN TRIUNFO COMPARTIDO.

A TODOS ELLOS, MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO.

RESUMEN

En el sector de telecomunicaciones, los contact centers enfrentan desafíos constantes relacionados con el bajo rendimiento operativo y la escasa alineación de sus funciones con los objetivos estratégicos de la organización, limitando su capacidad de respuesta y generando ineficiencias que afecta la experiencia del cliente. El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de gestión de contact centers orientado a la maximización del rendimiento y la alineación estratégica en una empresa del rubro telecomunicaciones. La metodología utilizada refiere a un tipo aplicada, nivel descriptivo y orientada al diseño de soluciones organizacionales contextualizadas. Los principales resultados resaltan que mediante el diseño del modelo propuesto se brindara una mejora en los niveles de rendimiento a través de la optimización de procesos, mayor eficiencia en la atención al cliente y un uso más eficaz de los recursos humanos y tecnológicos, buscando lograr una integración coherente entre las operaciones del contact center y la estrategia corporativa, permitiendo así una toma de decisiones más ágil, una gestión enfocada en resultados y una mejora sostenida en la competitividad empresarial. Se concluye que la implementación del modelo propuesto permitirá transformar el contact center en una unidad clave de valor estratégico orientada a la mejora continua.

Palabras clave: *Modelo de gestión, contact center, rendimiento, alineación estratégica, telecomunicaciones, mejora continua.*

ABSTRACT

In the telecommunications sector, contact centers face constant challenges related to poor operational performance and a lack of alignment between their functions and the organization's strategic objectives, limiting their responsiveness and generating inefficiencies that affect the customer experience. The objective of this research was to design a contact center management model aimed at maximizing performance and strategic alignment in a telecommunications company. The methodology used refers to an applied type, descriptive level, and oriented towards the design of contextualized organizational solutions. The main results highlight that the proposed model design will provide an improvement in performance levels through process optimization, greater efficiency in customer service, and a more effective use of human and technological resources, seeking to achieve a coherent integration between contact center operations and corporate strategy, thus enabling more agile decision-making, results-focused management, and sustained improvement in business competitiveness. It is concluded that the implementation of the proposed model will transform the contact center into a key unit of strategic value oriented toward continuous improvement.

Keywords: Management model, contact center, performance, strategic alignment, telecommunications, continuous improvement.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1. Marco histórico	1
1.2. Bases teóricas.....	4
1.3. Marco legal	10
1.4. Antecedentes del estudio	11
1.5. Marco conceptual.....	14
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	17
2.2. Formulación del problema general y específicos.....	20
2.3. Objetivo general y específicos	21
CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION .	22
3.1. Justificación e importancia del estudio	22
3.2. Delimitación del estudio	23
CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO	25
4.1. Diseño esquemático	25
4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño	25
CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO	28
5.1 Aplicación de la propuesta de solución	28

CONCLUSIONES38
RECOMENDACIONES39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....40
ANEXOS46



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Enfoque estratégico y beneficios clave de la norma COPC CX	7
Figura 2 Diagrama de Ichikawa.....	20
Figura 3 Diseño esquemático.....	27
Figura 4 Sistema de plataforma de Contact Center	28
Figura 5 Composición del Comité de Gobernanza del Modelo (VMO Council).....	30
Figura 6 Costos generales estimados	32
Figura 7 Indicadores KPIs relevantes para evaluación diagnóstica y seguimiento.....	33
Figura 8 Cronograma de Implementación del Modelo de Gestión.....	35
Figura 9 Esquema del modelo de gestión para contact center.....	36
Figura 10 Factores del modelo de gestión en Contact Centers.....	37



INTRODUCCIÓN

Los Contact Centers en el sector de telecomunicaciones han adquirido un rol estratégico dentro de la experiencia del cliente y el posicionamiento de las marcas, sin embargo, muchas empresas enfrentan dificultades para alinear adecuadamente las operaciones de estos centros con los objetivos estratégicos corporativos, generando un impacto negativo en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el rendimiento general (Osendi et al., 2024). De igual forma, la creciente demanda de los usuarios por servicios ágiles, personalizados y con altos estándares de atención, ha obligado a repensar los modelos tradicionales de gestión en estos entornos, surgiendo la necesidad de implementar modelos de gestión que no solo optimicen el rendimiento, sino que también aseguren una articulación estratégica efectiva con los planes organizacionales (Pacella et al., 2024).

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un modelo de gestión de contact centers que permita maximizar el rendimiento operativo y asegurar una alineación estratégica sostenida dentro de una empresa del rubro telecomunicaciones. Esta propuesta busca enfrentar los desafíos que se presentan en la gestión actual de la empresa de telecomunicaciones, los cuales suelen operar de manera fragmentada, con procesos desarticulados, baja visibilidad de indicadores clave y una escasa integración tecnológica, asimismo, se pretende ofrecer una solución viable que contribuya a mejorar la productividad, calidad del servicio y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno competitivo.

En el primer capítulo, se desarrollará el marco teórico de la investigación, abordando antecedentes, fundamentos conceptuales y referencias que sustentan el modelo propuesto. En el segundo capítulo, se presentará la descripción detallada de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos del estudio. En el tercer capítulo, se argumentará la justificación e importancia de la propuesta, así como su delimitación contextual y temática.

En el cuarto capítulo, se planteará la formulación del diseño, y finalmente en el quinto capítulo se desarrollará la propuesta final del modelo mediante la prueba de diseño, detallando los elementos que lo componen, acompañada de conclusiones, recomendaciones y anexos pertinentes.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

Este capítulo desarrolla los fundamentos teóricos que respaldan la investigación, por lo que se revisan los aportes previos, las teorías relevantes, el marco legal aplicable y los conceptos clave que orientan la investigación. De esta manera, se busca garantizar un enfoque riguroso y estructurado además de una comprensión profunda del estudio abordado.

1.1. Marco histórico

1.1.1 Evolución de los centros de interacción con clientes

La gestión de las relaciones con clientes ha venido presentando un incremento considerable en los últimos años, impulsada tanto por los avances tecnológicos como por un cambio en la concepción del valor del cliente para las organizaciones. Dentro de este panorama, los centros dedicados a la gestión de estas interacciones han evolucionado de manera notable, adaptándose a las nuevas exigencias del entorno comercial y el aumento de forma constante en cuanto a los requerimientos por parte de clientes (Martínez y Ordoñez, 2024).

En sus inicios, los centros de llamadas se enfocaban exclusivamente en la atención telefónica reactiva, donde el principal objetivo era resolver consultas o quejas, sin embargo, con el paso del tiempo, estos espacios se convirtieron en unidades estratégicas, integrando canales digitales y adoptando herramientas de automatización, inteligencia artificial y analítica de datos, que optimizó los procesos operativos así como posicionó al Contact Center como un agente clave para la fidelización del cliente y la ventaja competitiva (Piedra, 2022).

Asimismo, el enfoque de gestión en estas plataformas ha pasado de ser operativo a uno estratégico, orientado a maximizar el rendimiento, reducir los plazos referidos a la atención y adaptación en la experiencia que se brinda al usuario, así como también alinear los objetivos del área con la visión corporativa (López y Moench, 2022).

Desde una perspectiva más amplia, el contact center se ha convertido en un paradigma del capitalismo digital, reflejando las tensiones entre automatización algorítmica y dinámicas culturales propias del trabajo humano, aunque sus orígenes se remontan durante la segunda mitad del siglo XX, como parte de la evolución digital que adquirieron una forma compleja e interconectada, en la cual la recolección de datos y la vigilancia algorítmica coexisten con la necesidad de mantener elementos simbólicos

como el lenguaje, la empatía y la identidad cultural en la atención al cliente (Alarcón, 2021).

A partir del 2016, con el impulso de la cuarta revolución industrial, los centros de contacto comenzaron a implementar plataformas digitales avanzadas que permitieron una transformación profunda, donde la adopción del enfoque de calidad 4.0 introdujo procesos inteligentes y adaptables mediante tecnologías como el medio digital, visión artificial y analítica predictiva. Estos avances permitieron responder con mayor agilidad a las nuevas demandas del cliente y consolidaron la función de los contact centers como nodos estratégicos en la cadena de valor empresarial (Llanes y Llanes, 2021).

En la actualidad, en el transcurso de los cinco últimos años, la rápida adopción de IA en el servicio brindado hacia el cliente ha redefinido radicalmente el modelo tradicional de los centros de llamadas, representando un desafío significativo, pues a medida que la automatización asume un mayor número de tareas operativas y repetitivas, surge una amenaza latente sobre la estabilidad laboral de los agentes, aumentando el riesgo de desempleo y afectando la sostenibilidad económica del sector. Según el informe de McKinsey en el año 2023, entre el 60% y 70% de las funciones laborales podrían ser automatizadas, mientras que OpenAI proyecta que alrededor del 10% de los puestos actuales serían desplazados en un futuro cercano, siendo este cambio acelerado que pueda generar una brecha entre las habilidades disponibles en la fuerza laboral y las nuevas competencias requeridas en un entorno laboral dominado por la IA (Pillai, 2024).

Por tanto, el diseño de modelos de gestión específicos para contact centers se vuelve crucial en el contexto actual, donde la experiencia del cliente constituye un diferenciador clave, especialmente en sectores altamente competitivos y volátiles como el de las telecomunicaciones.

1.1.2. Panorama histórico a nivel internacional de los contact centers

La actividad de los centros dedicados al servicio al cliente, llamados habitualmente como call center o contact centers, surge en un contexto de profundas transformaciones económicas, tecnológicas y organizativas a escala global, remontando su origen hasta el año 1973, cuando la empresa Rockwell desarrolló en Estados Unidos el primer sistema automatizado de distribución de llamadas, con el objetivo de optimizar la atención y evitar la pérdida de potenciales clientes, dando paso a una nueva

forma de interacción empresarial basada en el contacto no presencial, la cual se consolidó con el crecimiento de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y la creciente deslocalización en servicios a partir de la década en 1990 (Elal, 2021).

En Asia, países como la India consolidaron dicha modalidad como uno de los principales centros globales de externalización de procesos de negocios (BPO) desde finales de los años noventa, gracias a factores como el dominio del idioma inglés, una mano de obra calificada y costos operativos competitivos. Esta industria creció rápidamente, convirtiéndose en un motor clave de empleo y desarrollo tecnológico en el país, presentando un aumento significativo en el número de personas empleadas en BMP, pasando de 738,000 en 2008 a 1,188,000 en 2017, consolidando al país como un referente en servicios de asistencia hacia el cliente y soporte de forma especializada. Sin embargo, actualmente se proyecta una disminución del 14 % de la mano de obra debido a la automatización, estimando que gran parte del trabajo serán en su totalidad automatizadas en un futuro cercano, lo que plantea importantes retos en la reconversión laboral y el diseño de modelos de gestión que integren procesos automatizados sin perder el vínculo humano necesario para generar valor simbólico y fidelización (Pillai, 2024).

En América Latina, su auge comenzó a mediados de los años 90, favorecido en la existencia de infraestructura tecnológica mínima y costos laborales bajos, donde países como México, Brasil y Argentina se convirtieron en polos atractivos para estas actividades. En Ecuador, el desarrollo de estos centros ha estado ligado a procesos de flexibilización laboral, donde el trabajo en estos espacios refleja un nuevo modelo de control intensificado y gestión por rendimiento, siendo en la ciudad de Quito, donde los contact centers se instalaron como parte de una tendencia global caracterizados por una alta rotación de personal y condiciones de empleo evaluables, adquiriendo mayor relevancia en un contexto de desempleo estructural, donde diversos sectores de la población históricamente marginados encuentran en estos espacios una vía de inserción laboral (Enríquez, 2021).

En el caso de Argentina, las primeras empresas que introdujeron contact centers fueron grandes corporaciones multinacionales como Teletech, Teleperformance y Atento, establecidas con el objetivo de brindar atención a sus clientes internacionales desde territorio nacional (Elal, 2021).

El proceso de expansión estuvo marcado por una fuerte impronta política y económica, siendo que entre 1994 y 2017, se alcanzaron cerca de 50 mil empleos directos en este sector, consecuencia de una compleja articulación entre políticas de privatización, desregulación laboral, alianzas público-privadas y estrategias empresariales de competitividad. Durante el primer período de 1994–2001, las reformas laborales y leyes incentivaron la tercerización de servicios, siendo a partir de 2002, y como parte de la recesión económica, donde la mano de obra a nivel calificada y abaratamiento de costos impulsaron una expansión acelerada de la actividad. Sin embargo, entre 2008 y 2015 se registraron tensiones entre sectores empresariales y el Estado, que derivaron en un descenso del empleo, donde finalmente, entre 2015 y 2017, se desarrollaron en un entorno socioeconómico marcado por la reducción de derechos laborales, aumento en las brechas de desigualdad y caída del poder de compra por parte de los empleados, manteniendo dichas brechas hasta la actualidad (Moench, 2022).

Frente a ello, en una de las provincias más importante como es Santa Fe, la evolución de los contact center mostró una curva ascendente entre 2004 y 2009, pasando de 1,130 a 2,088 trabajadores, reforzada por políticas provinciales de incentivo fiscal y exoneración de tributos a las empresas del sector. No obstante, a nivel nacional, el auge de los contact centers se estancó hacia 2010 por el retraso cambiario y el encarecimiento de los costos internos, configurando un nuevo escenario de reconversión para el sector (Elal, 2021).

En conjunto, la evolución de los contact center ha sido influenciada por factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos alrededor del mundo, donde actualmente se enfrentan diversos desafíos que exigen modelos de gestión integrales enfocados en la eficiencia, rendimiento, bienestar laboral y nivel de calidad en el servicio.

1.2. Bases teóricas

1.2.1 Definición de variables

Modelo de gestión

Es un esquema estratégico que interrelaciona personas, procesos y tecnología como pilares organizacionales, permitiendo realizar un diagnóstico, detectar oportunidades de optimizar y proponer modificaciones que favorezcan la eficiencia y coherencia con las metas de la organización. Desde esta perspectiva, el modelo de gestión debe construirse bajo una mirada holística, considerando la organización como

un sistema interdependiente, cuyo propósito final es alinear a las personas con la estrategia organizacional para generar ventajas competitivas sostenibles (Nova et al., 2020).

Por su parte, Julio (2021) lo define como representación estructurada y simplificada de la realidad organizacional que permite analizar, comprender y dirigir los procesos de una empresa de forma eficiente, integrando elementos clave, procesos e indicadores, funcionando como un patrón operativo dinámico y flexible que facilita la toma de decisiones, el control del desempeño y la mejora continua. Su finalidad es orientar a la organización hacia la productividad, sostenibilidad y competitividad, articulando recursos y acciones bajo una lógica estratégica enfocada en resultados.

Alineación estratégica

De acuerdo con Jiménez et al. (2020) consisten en vincular directamente la acción de la compañía con su negocio principal, de modo que la estrategia comercial, la responsabilidad social y las actividades centrales estén integradas de manera coherente, buscando maximizar el potencial de dichas acciones, permitiendo el desarrollo de estrategias sociales corporativas más eficientes.

Asimismo, se refiere al nivel de coherencia e integración existente entre las estrategias de una organización y sus objetivos, permitiendo que las decisiones estratégicas estén orientadas al cumplimiento de la misión institucional, asegurando una dirección clara y unificada (Durán et al., 2023).

Rendimiento empresarial

Se concibe como la manifestación concreta de las capacidades, habilidades y conocimientos aplicados por los integrantes de un equipo o institución para alcanzar resultados significativos, reflejando así la innovación y los procesos formativos en la mejora continua y la generación de conocimiento que logre generar ventajas tanto para la empresa como para su entorno social (Sepúlveda, 2023)

En un entorno de telecomunicaciones se entiende como la eficiencia y calidad con la que los colaboradores cumplen sus funciones, influenciado por un clima organizacional saludable y políticas de gestión humana que promueven el desarrollo personal como profesional, además de prácticas que fortalecen la motivación, la

fidelización y la satisfacción de los empleados para lograr mejores resultados operativos y empresariales (Lezcano y Sánchez, 2024).

Norma COPC (Customer Operations Performance Center)

Representa un sistema de gestión del desempeño enfocado en optimizar la experiencia del cliente en operaciones tercerizadas, estableciendo prácticas, procesos y métricas clave que permiten a las organizaciones alinear sus objetivos estratégicos con las necesidades del cliente, elevando la eficiencia operativa y garantizando una atención coherente en todos los canales, tanto asistidos como digitales (COPC, 2018).

Su estructura se basa en cuatro ejes: i) Liderazgo, alineado con una visión clara, planes de negocio anuales y objetivos medibles, ii) Procesos, define aquellos procesos críticos que abarcan desde la contratación y evaluación hasta la implementación, auditoría y mejora de programas de atención, iii) Gestión del talento humano, enfatizando la selección, formación y retroalimentación constante al personal que interviene en la atención y iv) Resultados, estableciendo mecanismos rigurosos de medición, integrando indicadores de experiencia del cliente, calidad del servicio, eficiencia de procesos, costos y desempeño comercial (COPC, 2018).

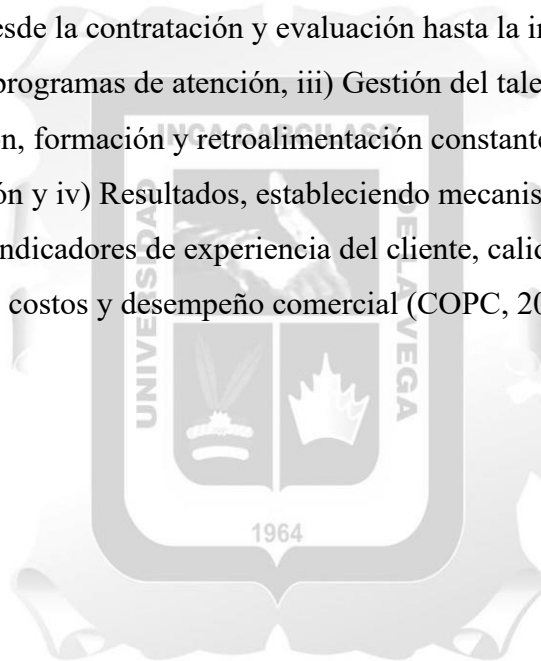


Figura 1

Enfoque estratégico y beneficios clave de la norma COPC CX

Aspecto Clave	Enfoque según la Norma COPC CX	Resultado Esperado
Servicio	Facilidad y rapidez para resolver problemas del cliente	Mejora en la atención
Calidad	Precisión y resolución efectiva desde el primer contacto	Aumento de confianza y eficiencia
Ingresos	Resultado de un mejor servicio y experiencia	Incremento de ventas
Costos	Gestión eficiente de procesos	Reducción de gastos operativos
Experiencia del Cliente	Resultado de un servicio ágil y de calidad	Mayor satisfacción y fidelización
Rentabilidad	Producto de mayores ingresos y menores costos	Optimización de ganancias

Nota. Se presenta el impacto esperado de la aplicación de la Norma COPC CX en la mejora del servicio, calidad, costos, experiencia del cliente y rentabilidad. Extraído de COPC. Elaboración propia, 2025.

Asimismo, es uno de los marcos de referencia más reconocidos en la gestión de Contact Centers, pues establece estándares de alto rendimiento en la atención y soporte al cliente, surgiendo como respuesta a la necesidad de estandarizar las mejores prácticas operativas en centros de contacto, garantizando eficiencia, calidad y consistencia en la experiencia del cliente (González y Michelena, 2021).

Es así que, se basa en un modelo integral que combina la gestión de procesos, el control de calidad, la supervisión del desempeño y el análisis de resultados. Entre sus fundamentos principales se encuentra el enfoque en lograr mejoras de forma continua, orientación al cliente, la alineación estratégica con los objetivos del negocio y tomar decisiones sustentada en factores cuantitativos (Moench, 2021). Promueve también una cultura organizacional centrada en la productividad sostenible, la satisfacción por parte del cliente y el compromiso del nivel operativo, impactando no solo positivamente en

los indicadores de desempeño, sino que también fortalece la capacidad de adaptación de los Contact Centers ante cambios del entorno (Moench y López, 2020).

En el contexto de estudio, este enfoque integral permite diseñar un modelo de gestión para contact centers orientado a maximizar el rendimiento, garantizar la calidad del servicio y asegurar la alineación estratégica con los objetivos empresariales.

1.2.2. Teorías

Para el desarrollo del estudio se hace pertinente la incorporación de los fundamentos teóricos:

Teoría General de los Sistemas (TGS)

Formulada por Ludwig von Bertalanffy en 1937, plantea que un sistema debe ser comprendido como un todo, no solo como la suma de sus partes, bajo una propuesta donde todo sistema abierto intercambia constantemente información, materia y energía con su entorno, lo cual le permite mantenerse en funcionamiento. Sus componentes esenciales incluyen entradas, procesos de transformación, salidas, retroalimentación, límites y un entorno con el que interactúa, siendo bajo esta visión integral que ha sido aplicada en distintas disciplinas, incluyendo tanto las ciencias sociales y la administración. En el ámbito organizacional, la TGS ha permitido entender a las empresas como sistemas abiertos que se desprenden del entorno para lograr adquirir recursos diversos y adaptarse a los cambios, donde conceptos como la entropía (tendencia al desorden), la retroalimentación (ajuste del desempeño), y el equilibrio dinámico (capacidad de autorregulación), son fundamentales para analizar el comportamiento empresarial (Crespo, 2021).

En el ámbito de estudio, esta teoría permite diseñar modelos de gestión que no solo se enfoquen en el rendimiento operativo de los agentes, sino además contemplen factores como la cultura en la empresa, la interacción con los clientes, adecuado manejo de la información y la retroalimentación, facilitando tomar decisiones de forma más efectiva y bajo la alineación estratégica con los objetivos globales de la empresa.

Modelo de gestión de Beer

Desarrollado por Michael en la década de 1980, propone una visión estratégica e integrada de la gestión del capital humano, estructurada en torno a cuatro áreas fundamentales referido a la influencia de los trabajadores, el flujo de recursos humanos,

los sistemas en la forma de trabajo y los diversos sistemas basados en recompensas, condicionadas por factores contextuales como la estrategia empresarial, la filosofía gerencial, la legislación laboral, la tecnología y los valores sociales. Uno de los pilares del modelo es la participación activa del empleado como eje central del sistema, reconociendo al recurso humano como un activo estratégico que requiere inversión, asimismo permite diagnosticar y diseñar políticas de recursos humanos interrelacionadas, alineadas con los objetivos generales de la organización (Nova et al., 2020)

En el marco de estudio, su aplicación resulta altamente pertinente, pues su enfoque integral permite conectar los procesos internos del contact center con los objetivos estratégicos de la compañía, a su vez que reconoce la influencia directa de los trabajadores en la eficiencia a nivel operativo y la percepción por parte del cliente, ofreciendo un marco adecuado para fortalecer la gestión del talento en entornos de alta exigencia, como lo son los centros de contacto y promoviendo así un ambiente organizacional con énfasis en rendimiento, la sostenibilidad y la búsqueda constante de eficiencia.

Teoría de la Contingencia y alineación Estratégica

Desarrollada a partir de los años 60, siendo enriquecida posteriormente por autores como Elbana, Child, McAdam y George, sostiene que la eficacia organizacional está condicionada por la capacidad que se posea la organización para ajustarse a las condiciones externas e internas que la rodean. Esta perspectiva indica que no existe un modelo único de gestión aplicable a todas las organizaciones, sino que las decisiones deben ser tomadas en función del contexto, es decir, de las contingencias del entorno. A partir de esta base, surge el concepto de alineación estratégica, entendido como el grado de coherencia entre las decisiones internas de una organización (estructuras, procesos, recursos) y sus objetivos estratégicos, sin embargo, esta alineación resulta cada vez más desafiante debido a la creciente complejidad del entorno, por lo que se requiere una toma de decisiones estratégicas acertada, oportuna y bien aceptada por quienes ejecutan la estrategia (Durán et al., 2023).

En el contexto del estudio, esta teoría resulta fundamental, pues los contact centers operan en entornos altamente cambiantes, marcados por la innovación tecnológica, la presión competitiva y demandas crecientes de los usuarios, donde aplicar

dicha teoría garantiza que el modelo no sea rígido, sino flexible y sensible al contexto, asimismo, la alineación estratégica se vuelve un componente clave, ya que asegura que todas las acciones del contact center estén sincronizadas con los objetivos corporativos, contribuyendo así al rendimiento sostenido y a la competitividad de largo plazo.

1.3. Marco legal

El marco legal aplicado a los Contact Centers se vincula principalmente con los contratos laborales y derechos de los empleados del sector, dado que este tipo de operaciones se caracteriza por un alto volumen de personal, turnos rotativos y uso intensivo de tecnologías de monitoreo, aunque si bien las normativas vigentes exigen el cumplimiento de ciertos derechos fundamentales, en la práctica se evidencia una brecha significativa. Tal como se ha constatado en diversos casos, persiste la existencia de centros de atención donde los trabajadores desempeñan sus funciones sin haber suscrito un contrato formal, lo que representa una vulneración a la normativa laboral y cuestiona la viabilidad en cumplir con los estándares mínimos de protección al trabajador (Flores et al., 2020).

Asimismo, en el contexto peruano, la normativa laboral establece que los contratos sujetos a modalidad deben estar debidamente justificados por la naturaleza temporal o eventual del servicio, así como también siendo parte del teletrabajo. Por otro lado, las disposiciones relativas a la Ley de Protección de Datos Personales también inciden directamente en este tipo de servicios, al manejar información sensible de los usuarios que contactan con la empresa (Yarnold, 2021).

En el caso del presente estudio, se lleva a cabo mediante un contrato marco para la prestación del servicio de contact Center, donde se estipulan los lineamientos tanto del empleado como del servicio al cliente, donde se establece las obligaciones laborales, horarios de trabajo, condiciones de confidencialidad, así como las normas de conducta y desempeño que deben observar los operadores.

De igual forma, se incluyen disposiciones sobre la supervisión de calidad, protocolos de atención y niveles de servicio acordados, los cuales son claves frente al cumplimiento de estándares operativos del cliente contratante, siendo en el marco contractual una herramienta regulatoria que garantiza tanto la legalidad del vínculo laboral como la calidad del servicio brindado, alineándose con las políticas internas de la empresa de telecomunicaciones y con la normativa nacional aplicable al sector.

1.4. Antecedentes del estudio

Con el propósito de fortalecer la fundamentación teórica del estudio, a continuación, se presentan estudios previos a nivel tesis, desarrollados en universidades tanto a nivel nacional como internacional, permitiendo identificar aportes previos y reconocer hallazgos relevantes en relación al estudio presente.

1.4.1. Antecedentes nacionales

Universidad: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Título: “Modelo de gestión de la experiencia del cliente servicio móvil - postpago para mejorar el nivel de satisfacción en el pre-contacto a través de la técnica BPM y Value Stream Mapping en Entel Perú”

Autor: Rojas y Runzer (2022)

Conclusión: “En conclusión, este modelo propuesto refuerza las intenciones actuales del sector industrial: Diferenciarse por la calidad en los servicios, en lugar de las propuestas comerciales por precios y productos”

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Título: “Propuesta de un Modelo Integral de Actividad Remota para la Adaptación y Sostenibilidad de las Empresas de Contact center a Nivel Lima Moderna Frente a la Nueva Normalidad Producida a Raíz del COVID – 19”

Autor: Jeria et al. (2022)

Conclusión: “A raíz de la pandemia causada por el COVID -19 y las medidas que se adoptaron para evitar la propagación del virus, muchas empresas en el mundo se vieron afectadas, ya que ocasionalmente, cuando se hace un estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se encontró que, dentro de las amenazas, las empresas no consideran una pandemia a nivel mundial, ya que normalmente lo que se espera es una crisis económica y otros factores exógenos para los cuales las empresas estarían preparadas para asumir. En esa línea, se definió que el problema radica en la interrupción de las operaciones presenciales de las empresas de contact center, producido por la pandemia y las medidas que se adoptaron como el confinamiento”

Universidad: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Título: “Propuesta de un modelo de gestión de riesgo operacional en el negocio B2B de una empresa de telecomunicaciones”

Autor: Bazo y Flores (2021)

Conclusión: “De acuerdo a lo revisado en el presente trabajo de investigación, la implementación de un modelo de gestión de riesgo operacional para el negocio B2B de una empresa de telecomunicaciones es viable siguiendo la metodología propuesta e impacta positivamente en los resultados del negocio”

Universidad: Universidad Tecnológica del Perú (UTP)

Título: “Metodologías de innovación y la gestión empresarial en las empresas Call Center ubicados en Centro de Lima durante el 2022”

Autor: Ames y Mendoza (2023)

Conclusión: “Con respecto a la hipótesis general sobre las metodologías de innovación y su relación con la gestión empresarial en las empresas Call Center ubicados en Centro de Lima 2022, se obtienen un grado de correlación débil con un 0.406** y un alto grado de significancia entre innovación y gestión de empresarial”

Universidad: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Título: “Modelo PDCA aplicado en el call center de una empresa peruana del sector telecomunicaciones para mejorar el grado de satisfacción de clientes postpago”

Autor: García y Vargas (2020)

Conclusión: “La mejora del indicador NPS en 5 puntos porcentuales, garantizó la retención de clientes del segmento móvil postpago dentro de la empresa. Además, aseguró el seguimiento y cumplimiento de los casos de los clientes permitiendo solucionarlos efectivamente y satisfacer cada uno. No obstante, a pesar de que el Net Promoter Score dio como resultado 2%, se debe continuar con la mejora de los procesos dentro del segmento móvil para lograr la meta de 10%”

1.4.2. Antecedentes internacionales

Universidad: Universidad Técnica de CotoPaxi.

Título: “Modelo de Referencia para Optimización del Proceso de Gestión de Tecnología de Información y Comunicación en Servitelconet”

Autor: Calo (2022)

Conclusión: “La gestión eficaz de la tecnología requiere la integración de funciones y técnicas fundamentales de marketing, de recursos humanos, financieras como otros departamentos de interés empresarial. Además, es primordial que la planificación estratégica y los procesos operativos, relaciones del mercado estén integrados para solventar el problema de organización”

Universidad: Universidad EAN

Título: “Modelo de evaluación por competencias para el área de call center de la compañía Customer Operation Success”

Autor: López y Arias (2023)

Conclusión: “La empresa Customer Operation Success enfrenta desafíos significativos en su sistema de evaluación de desempeño, ya que carece de una calificación general para medir el rendimiento de los agentes de call center. Esta falta de métricas unificadas dificulta la toma de decisiones informadas sobre la mejora del desempeño”

Universidad: Universidad del Salvador USAL

Título: “Mejora de la Gestión de Cobranzas en el Contact Center de OsNaria”

Autor: Vaccaro (2024)

Conclusión: “Como conclusión del siguiente trabajo de investigación, se alcanzaron los objetivos definidos. Para su concreción y éxito en los resultados fue clave la intervención tanto con el líder, como figura fundamental, como así también con el equipo general, el compromiso, la predisposición, la confianza y apertura para con la investigadora”

Universidad: Universidad de los Andes

Título: “Modelo de optimización para la toma decisiones en la gestión de la fuerza de trabajo para centros de contacto”

Autor: Angarita (2021)

Conclusión: “La importancia de desarrollar métodos estadísticos a la hora de realizar predicciones encuentra un mejor control en la toma de decisiones y el desarrollo de las estrategias encaminadas a optimizar el proceso. Con esta investigación, fue posible construir un método integrado, que incluye una metodología con funcionalidades estadísticas lo suficientemente flexible por aportar valiosos resultados y conocimiento para desarrollar una mejor gestión de la fuerza de trabajo en el centro de contacto”

Universidad: Universidad EAN

Título: “Diseño de un modelo de agilidad organizacional para optimizar los procesos del área de soporte técnico de Innovatek”

Autor: Cortes y Manosalva (2024)

Conclusión: “Una sociedad tan cambiante e inquietante requiere que las organizaciones evalúen cual es la mejor estrategia para el futuro y sostenibilidad de la compañía. Sentarse a esperar cómo evolucionan las tecnologías y qué acciones son exitosas o no, pero aquellos que no se arriesgan a implementar nuevos esquemas de trabajo se quedan atrás y sus competidores ganaran participación del mercado”

1.5. Marco conceptual

Modelo de gestión: Esquema simplificado que organiza y representa la estructura y procesos de una empresa, facilitando su análisis, medición y mejora. Funciona como una guía flexible que orienta la acción hacia la eficiencia, sostenibilidad y logro de resultados (Julio, 2021)

Contact Center: Es una central de comunicaciones que integra diversos canales para gestionar el envío y recepción de información, como llamadas telefónicas, correos electrónicos, fax, chats en línea y mensajes a través de redes sociales (González et al., 2021).

Rendimiento organizacional: Nivel de eficacia y eficiencia con el que una unidad o empresa logra sus metas operativas y estratégicas, evaluado a través de indicadores cuantitativos y cualitativos (Cabezas y Brito, 2021).

Alineación estratégica: Proceso mediante el cual las actividades operativas y tácticas de una unidad se sincronizan con los objetivos y visión global de la organización, permitiendo coherencia y direccionamiento efectivo (Durán et al., 2023).

Norma COPC: Sistema de estándares internacionales orientado a la mejora del rendimiento en operaciones de atención al cliente, el cual propone buenas prácticas para optimizar calidad, eficiencia y satisfacción (González y Michelena, 2021).

SLA (Service Level Agreement / Acuerdo de Nivel de Servicio): Define el compromiso formal entre el Contact Center y la empresa (o sus socios BPO) sobre los tiempos y niveles de respuesta esperados, siendo clave para medir el rendimiento y garantizar la calidad del servicio (COPC, 2018).

TMO (Tiempo Medio Operativo): Indica el tiempo promedio que un agente emplea en gestionar una interacción completa (incluyendo conversación y tareas posteriores), siendo un indicador esencial de eficiencia operativa (COPC, 2018).

ASA (Average Speed of Answer / Velocidad Promedio de Respuesta): Mide el tiempo promedio que un cliente espera antes de ser atendido, afectando directamente la percepción del servicio y la satisfacción del cliente (COPC, 2018).

FCR (First Contact Resolution / Resolución en Primer Contacto): Evalúa la capacidad del Contact Center para resolver las solicitudes del cliente en el primer contacto sin necesidad de seguimiento. Es clave en la experiencia del cliente y la eficiencia (COPC, 2018).

CSAT (Customer Satisfaction / Satisfacción del Cliente): Mide la percepción del cliente respecto a la calidad de la atención recibida, generalmente se capta mediante encuestas post-servicio (Alvarado y Paca, 2022).

NPS (Net Promoter Score): Mide la lealtad del cliente preguntando qué tanto recomendaría la empresa, representando un indicador estratégico usado para evaluar la experiencia y la fidelidad del cliente (Baehre et al., 2022).

WFM (Workforce Management / Gestión de Fuerza Laboral): Sistema que permite planificar, programar y asignar adecuadamente los recursos humanos en función de la demanda, siendo fundamental para garantizar eficiencia operativa (Tasleem, 2025).

VMO (Vendor Management Office / Oficina de Gestión de Proveedores): Entidad encargada de la gobernanza del modelo, supervisión de socios BPO y cumplimiento de estándares, donde lidera la implementación y control (COPC, 2018).

BPO (Business Process Outsourcing): Proceso mediante el cual una empresa subcontrata funciones operativas (como atención al cliente), siendo clave para entender la externalización del servicio y analizar la estrategia empresarial de cada compañía (Ahamed y Haleem, 2020).

CX (Customer Experience / Experiencia del Cliente): Hace referencia al conjunto de percepciones del cliente tras interactuar con la empresa, siendo el eje estratégico en un modelo de gestión (Andino, 2022).

COPC CX Standard: Norma internacional especializada en la gestión de operaciones de Contact Centers, enfocada en calidad, eficiencia y satisfacción del cliente. Base del modelo propuesto (COPC, 2018).

CRM (Customer Relationship Management): Sistema que centraliza la información del cliente y facilita la gestión personalizada de interacciones, siendo una herramienta crítica para la eficiencia y calidad en la atención (Ledro et al., 2022).

KPI (Key Performance Indicator / Indicador Clave de Desempeño): Son métricas cuantitativas utilizadas para evaluar el rendimiento y control en distintos ámbitos (tiempo, calidad, experiencia, eficiencia, etc.) (Setiawan y Purba, 2020).

Tecnologías de Información y Comunicación (TIC): Representan instrumentos clave en la gestión empresarial, y la inversión destinada a ellas favorece tanto la sostenibilidad organizacional como su entorno (Olarte et al., 2023).

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se expone la situación problemática que motiva la investigación, describiendo el contexto y las circunstancias que evidencian la necesidad del estudio, formulando claramente el problema a estudiar y los objetivos que orientan su desarrollo, con el propósito de responder a una necesidad concreta.

2.1. Descripción de la realidad problemática

La empresa de telecomunicaciones enfrenta importantes desafíos relacionados con la gestión de sus contact centers. Estos centros de contacto, fundamentales para la atención al cliente y la fidelización, presentan limitaciones en cuanto a la optimización del rendimiento operativo, la estandarización de procesos y la alineación estratégica con los objetivos corporativos.

Frente a ello, la ausencia de un modelo de gestión integral dificulta la mejora continua y el aprovechar los datos para tomar decisiones, generando ineficiencias que impactan de forma negativa en el nivel de conformidad del cliente y las métricas de desempeño. Esta situación revela el buscar diseñar un modelo que permita gestionar de forma más eficaz los recursos, alinear las operaciones del contact center con la estrategia empresarial y maximizar su rendimiento global.

2.1.1. Causas principales

Entre las principales causas estructurales y operativas que originan el problema identificado, se clasifican en cuatro categorías clave que afectan directa o indirectamente el funcionamiento del contact center: procesos, personal, tecnología y gestión estratégica.

Procesos: Se identifican debilidades en la estandarización de los procedimientos de atención, lo cual ha generado variabilidad en el nivel de calidad por ofrecer en el servicio al cliente, pues la falta de lineamientos uniformes y protocolos detallados para la gestión de interacciones, ya sea por vía telefónica o digital, incide en la inconsistencia del flujo operativo y dificulta el monitoreo eficiente de los casos atendidos.

Control operativo: Se identifica una limitada implementación de mecanismos de supervisión y control, lo cual dificulta el seguimiento constante del desempeño de los agentes y la detección oportuna de desviaciones en los procesos, limitando la capacidad

de tomar acciones correctivas inmediatas y afectando directamente el rendimiento del contact center.

Gestión estratégica: Se identifica una falta de alineación entre los indicadores de desempeño utilizados en el contact center y los objetivos estratégicos de la compañía, contando con que la prevalencia de métricas operativas, enfocadas principalmente en volumen y tiempos, sin vinculación con indicadores de valor como satisfacción del cliente o retención, limita la capacidad del área para contribuir de forma efectiva al logro de metas institucionales.

Personal: Se observa una limitada especialización del recurso humano, lo cual repercute en la capacidad de respuesta frente a solicitudes complejas o situaciones críticas, asimismo se agrava con la presencia de una alta rotación de agentes, generada por diversos factores laborales exigentes, escasa estabilidad y bajos niveles de motivación, lo que afecta la continuidad en la atención y la transferencia de conocimientos dentro del equipo.

Tecnología: Se detectan restricciones en la integración de plataformas digitales esenciales para la operación del contact center, como los sistemas de gestión frente a las relaciones con el cliente o soluciones automatizadas, impidiendo contar con información centralizada, reducir tiempos de respuesta y realizar análisis oportunos para mejorar el desempeño del servicio.

Estas causas estructurales y operativas, que interactúan entre sí, configuran el escenario problemático actual y justifican la necesidad de revisar un modelo de gestión desde una perspectiva integral.

2.1.2. Efectos principales

Se identifican los efectos que derivan de la problemática descrita, tanto en términos operativos como estratégicos, analizando las consecuencias internas tanto como externas que afectan la eficiencia de los servicios, la experiencia del cliente y rendimiento operativo de la empresa.

Bajo rendimiento operativo: La baja productividad de los agentes, el uso ineficiente de recursos y la falta de integración tecnológica inciden directamente en un desempeño subóptimo del contact center, generando cuellos de botella y pérdida de eficiencia en los procesos internos.

Desalineación estratégica: La falta de integración del contact center con los objetivos corporativos restringe su contribución al logro de metas institucionales, relegándolo a un rol meramente operativo y desvinculado de los resultados estratégicos esperados.

Falta de satisfacción del cliente: Se ve afectada negativamente por la experiencia de atención inconsistente, los errores en la resolución de casos y los tiempos de espera prolongados, lo cual reduce los niveles de confianza y fidelidad hacia la empresa.

Bajo desempeño organizacional: Las ineficiencias descritas se traducen en costos operativos adicionales, duplicación de tareas, aumento de tiempos muertos y pérdida de oportunidades de mejora continua, lo que repercute negativamente en los resultados globales de la empresa.

Reputación de marca: Las fallas reiteradas en el servicio impactan en la percepción del público, deteriorando la imagen corporativa y generando comentarios negativos que pueden disuadir a potenciales clientes.

Ineficiente toma de decisiones: La limitada disponibilidad de datos impiden realizar un análisis oportuno y riguroso de los indicadores, dificultando el tomar decisiones basada en resultados y afectando la habilidad de lograr adaptarse a las variaciones y volatilidad del entorno competitivo.

2.1.3 Otros elementos relevantes

Se aborda aspectos adicionales que deben ser considerados para comprender a profundidad la problemática en el sector de telecomunicaciones.

Enfoque sistémico: La gestión del contact center en la empresa requiere un abordaje integral que articule tecnología, procesos, personas e indicadores bajo una lógica de mejora continua, asegurando la coherencia entre lo operativo y lo estratégico.

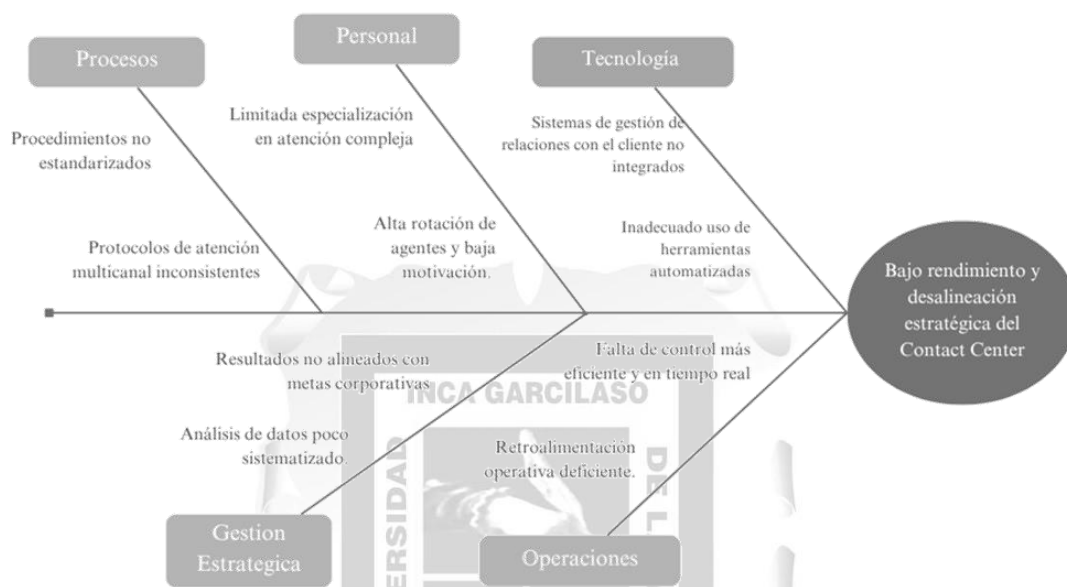
Transformación digital: El entorno actual demanda estructuras organizativas más ágiles y adaptativas, capaces de responder a los cambios a nivel tecnológico y expectativas por parte del cliente, especialmente en cuanto a inmediatez y personalización en la atención.

Benchmark sectorial: A nivel global, diversas empresas del sector de telecomunicaciones están evolucionando hacia modelos de contact center basados en

analítica avanzada, automatización inteligente y gestión orientada a resultados, lo que eleva los estándares del servicio y aumenta la presión competitiva sobre aquellas organizaciones que aún operan bajo enfoques tradicionales.

Figura 2

Diagrama de Ichikawa



Nota. Se identifican las causas potenciales que originan la problemática existente en la empresa de telecomunicaciones. Fuente: Elaboración propia, 2025.

Frente al análisis desarrollado, se evidencia la problemática de la empresa que no solo obedece a una causa única, sino a un conjunto de factores interrelacionados, permitiendo comprender la complejidad del problema y orientando a futuras acciones para un abordaje integral y alineado con los objetivos organizacionales.

2.2. Formulación del problema general y específicos

Se plantea el problema central del estudio y se desglosan sus componentes a través de preguntas específicas.

2.2.1. Problema General

- ¿De qué manera se diseña un Modelo de Gestión de Contact Centers para la Maximización del Rendimiento y alineación estratégica en una empresa de telecomunicaciones?

2.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en el rendimiento del Contact Center?
- ¿Cuáles deberían ser los componentes clave para alinear las operaciones del Contact Center con los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Qué mecanismos de control y mejora continua se pueden establecer para optimizar el rendimiento del Contact Center?

2.3. Objetivo general y específicos

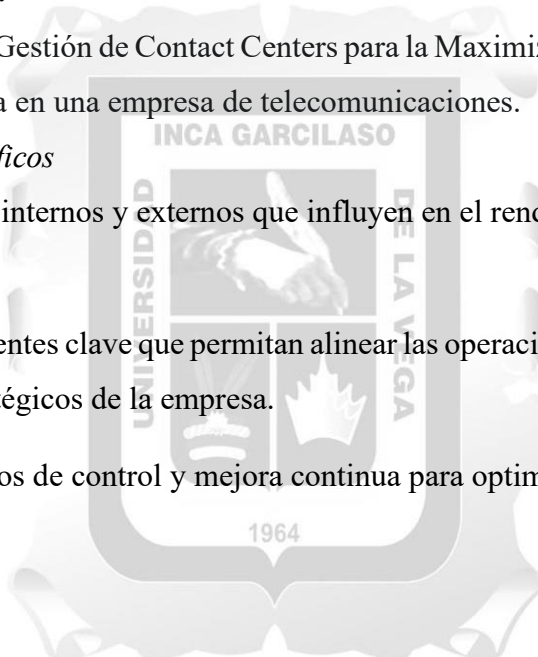
Se establecen los fines que busca alcanzar la investigación, tanto de manera global como en aspectos particulares.

2.3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de Contact Centers para la Maximización del Rendimiento y alineación estratégica en una empresa de telecomunicaciones.

2.3.2. Objetivos específicos

- Analizar los factores internos y externos que influyen en el rendimiento del Contact Center.
- Proponer los componentes clave que permitan alinear las operaciones del Contact Center con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Establecer mecanismos de control y mejora continua para optimizar el rendimiento del Contact Center.



CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

Este apartado argumenta y justifica la importancia del estudio en términos específicos, sustentando la necesidad de abordar el problema e identificación de los posibles aportes que puede generar. Asimismo, se establecen los límites del estudio en aspectos espaciales, temporales y temáticos del trabajo.

3.1. Justificación e importancia del estudio

3.1.1 *Justificación del estudio.*

El estudio presente se justifica en la necesidad de enfrentar las limitaciones que actualmente enfrenta una empresa del sector telecomunicaciones en relación frente a la gestión de sus contact centers, teniendo en cuenta que estos centros cumplen un rol estratégico en la percepción del cliente, la retención y eficiencia a nivel operativo; sin embargo, la falta de un modelo integral de gestión ha generado problemas relacionados con la estandarización de procesos, la baja capacidad de respuesta y una débil articulación con los objetivos estratégicos corporativos.

En la actualidad, la empresa opera su atención al cliente a través de la plataforma Genesys, utilizada para gestionar las llamadas entrantes y salientes en sus Contact centers, donde a pesar de contar con esta herramienta tecnológica, se evidencia una subutilización de sus funcionalidades más avanzadas, lo cual limita el monitoreo eficiente de indicadores clave, la personalización de la gestión de servicio y uso de forma eficiente frente a recursos disponibles, reafirmando el requerimiento de diseñar un modelo de gestión que contribuya a integrar adecuadamente los recursos humanos, tecnológicos y estratégicos en función del rendimiento esperado.

Asimismo, la empresa maneja proveedores que le brindan diferentes servicios relacionados a la atención al cliente, siendo entre uno de los principales una empresa proveedora con años de experiencia consolidada en el sector y prestando servicios especializados, destacándose por su capacidad operativa en áreas clave como telemarketing, atención al cliente, gestión de cobranzas, evaluación de calidad, procesos de retención, soporte desde centrales administrativas y atención de emergencias, sumado a su intervención en el monitoreo completo de cada proceso, asegurando una gestión de principio a fin.

En este contexto, el estudio es conveniente para empresas del rubro telecomunicaciones que dependen fuertemente de los contact centers como canales

clave de interacción con sus usuarios, donde la formulación de un modelo de gestión adaptado a sus necesidades no solo contribuiría a mejorar el rendimiento operativo, sino también a mejorar la gestión actual de talento humano y herramientas a nivel tecnológico disponible. Asimismo, el estudio resulta relevante para los sectores económicos que buscan soluciones sostenibles y estratégicamente alineadas en gestionar un mejor servicio de atención hacia el cliente.

3.1.2. Importancia del estudio

Su importancia radica en que, el tema a investigar se ubica en un entorno altamente competitivo y digitalizado, en el cual tanto los indicadores de desempeño, el nivel de conformidad del cliente y la eficiencia operativa son determinantes para la sostenibilidad de las organizaciones, siendo así que el desarrollo de un modelo de gestión contribuirá al fortalecimiento de la alineación estratégica, facilitando tomar decisiones en base a datos y el despliegue de acciones que impacten positivamente en el rendimiento de los Contact Centers. Por tanto, sus resultados podrían convertirse en un referente para otras organizaciones que operan en contextos similares, tanto a nivel nacional como regional.

3.2. Delimitación del estudio

Esta investigación presenta diversas delimitaciones que permiten enfocar el estudio de manera específica:

- **Delimitación espacial:** El estudio se desarrollará en una empresa del sector telecomunicaciones con operaciones en Lima Metropolitana, que cuenta con contact centers como parte esencial de su infraestructura de atención al cliente.
- **Delimitación temporal:** El trabajo de investigación abarcará el periodo comprendido durante el año 2025, intervalo en el cual se recopilarán y analizarán los elementos informativos esenciales para lograr diseñar el modelo.
- **Delimitación temática:** La investigación se centrará en el diseño de un modelo de gestión para contact centers, en el contexto presente de la organización y la Norma COPC (Customer Operations Performance Center), considerando su impacto en la alineación estratégica y en la maximización del rendimiento organizacional, buscando abordar de forma integral procesos, estructura, tecnología y gestión del talento.

- **Delimitación poblacional:** La población objetivo estará conformada por los colaboradores del contact center, incluyendo supervisores, analistas, personal operativo y líderes del área de estrategia o gestión, quienes brindarán información clave sobre las prácticas actuales, los desafíos existentes y las oportunidades de mejora.



CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO

En este apartado se formula la propuesta de diseño estructurado que busca dar solución al problema identificado, incluyendo un esquema representativo del modelo planteado, así como una descripción detallada de sus principales componentes. Este diseño permite visualizar el enfoque de intervención y su aplicación teórica.

4.1. Diseño esquemático

El diseño esquemático del modelo de gestión para Contact Centers integra de manera estructurada cinco componentes clave que articulan el rendimiento operativo con la alineación estratégica de la empresa de telecomunicaciones: gobernanza, procesos, personas, tecnología y medición. Es así que, cada uno de estos elementos fue dispuesto de manera interdependiente en un esquema funcional que permite visualizar el flujo de valor, el ciclo de mejora continua y los vínculos estratégicos con los objetivos corporativos.

Asimismo, está centrado en la adopción del marco de estándares internacionales (COPC CX) y en el aprovechamiento integral de la plataforma Genesys, incorporando rutinas de gestión como MBR y QBR, tableros de control jerárquicos, métricas de experiencia del cliente (CSAT, NPS) y eficiencia operativa (TMO, FCR, Nivel de Servicio). Además, se implementa una gobernanza compartida (VMO Council) que asegura la participación activa de áreas clave para el seguimiento, validación y sostenibilidad del modelo (COPC, 2018).

Por tal, este diseño esquemático permite representar la arquitectura conceptual y operativa del modelo propuesto, el cual no solo atiende los factores causales del problema, sino que genera condiciones para su transformación sostenida.

4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño

El diseño propuesto corresponde a un diseño de aplicación, ya que permite evaluar la implementación real de una solución orientada a resolver el problema previamente identificado en el Contact Center de la empresa de telecomunicaciones, es así que este diseño se sustenta en la conversión estructurada de hallazgos diagnósticos en elementos funcionales que articulan tecnología, procesos y personas bajo una lógica de rendimiento y alineación estratégica.

El modelo responde al enfoque sistémico y de mejora continua, y su diseño se desarrolla bajo un enfoque secuencial, compuesto por cuatro fases:

- FASE 1: Diagnóstico y Alineación Estratégica: Revisión integral del estado actual, definición de objetivos SMART y creación del comité VMO.
- FASE 2: Diseño y Estandarización: Desarrollo del modelo de gobernanza, estandarización de procesos críticos y optimización de la plataforma Genesys.
- FASE 3: Implementación Piloto: Prueba controlada para validar el modelo con medición de impacto sobre indicadores clave.
- FASE 4: Despliegue Generalizado: Escalamiento del modelo a toda la operación y establecimiento formal del ciclo de mejora continua.

Este enfoque permite validar la aplicabilidad del modelo, cuantificar su impacto a través de KPIs y sustentar su institucionalización como práctica operativa estándar. La utilización de herramientas tecnológicas (software Genesys), junto con instrumentos de control (encuestas de satisfacción, monitoreo de calidad y desempeño), brindan un soporte técnico y empírico para la toma de decisiones.

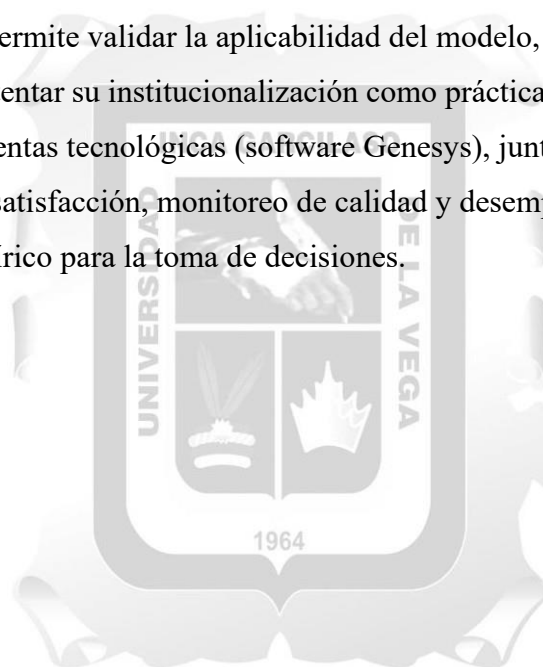
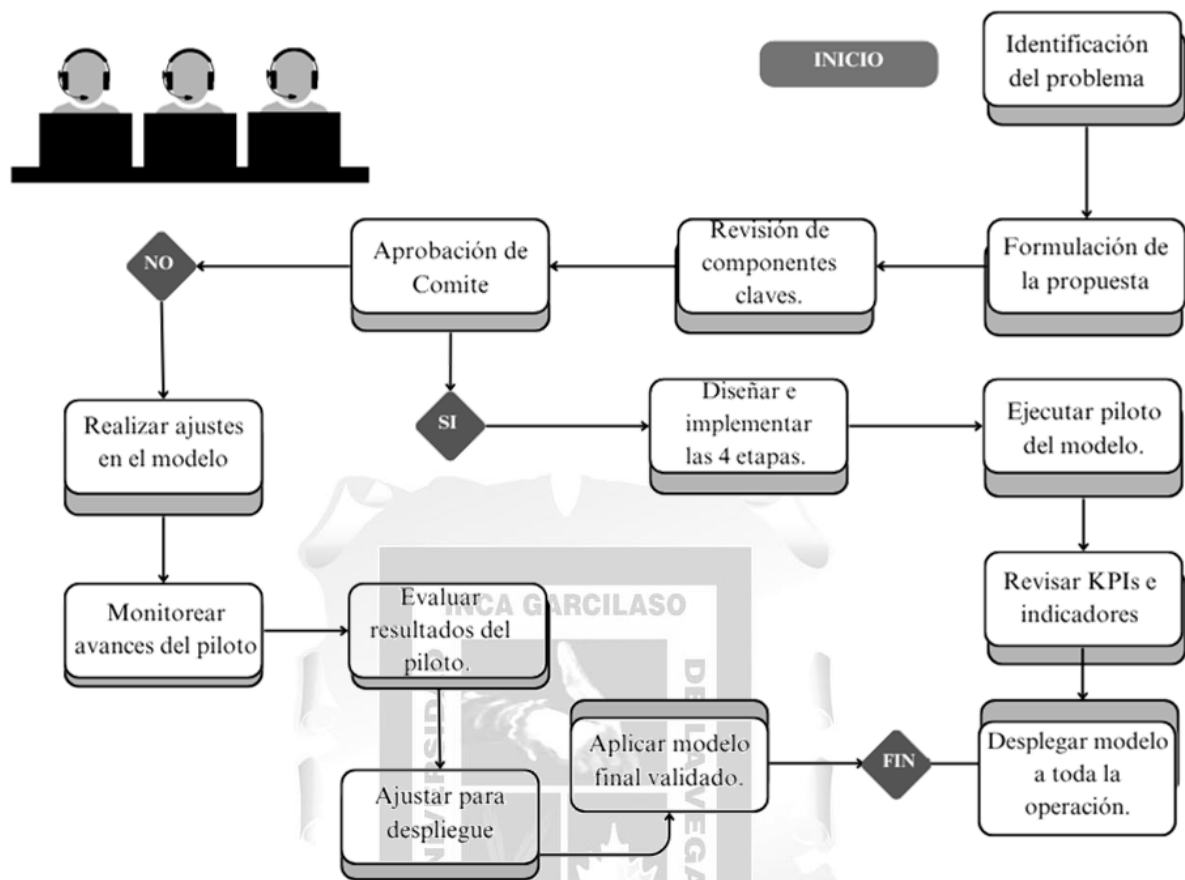


Figura 3

Diseño esquemático



Nota. Se presenta la formulación del diseño del modelo a implementar frente a la problemática presentada en la empresa de estudio.

En el presente flujograma se adapta el diseño secuencial del modelo de gestión para Contact Centers siguiendo la estructura proporcionada, donde se integran decisiones clave y fases prácticas a partir del reconocimiento del problema hasta su implementación del modelo.

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

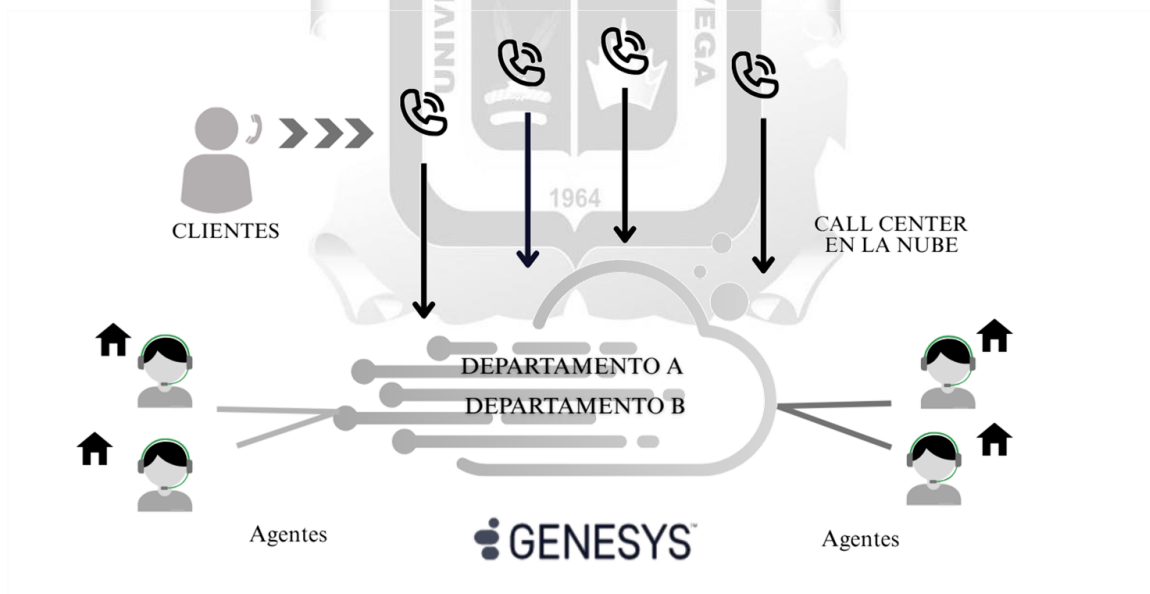
Este capítulo está orientado a la implementación de la propuesta desarrollada, donde se detalla el proceso de aplicación, sus resultados preliminares y el análisis de su funcionalidad, permitiendo verificar y validar la efectividad y pertinencia en el contexto de estudio.

5.1 Aplicación de la propuesta de solución

El diseño de un Modelo de Gestión de Contact Centers no finaliza con su formulación conceptual, sino que exige un despliegue operativo articulado que permita su integración progresiva en la dinámica organizacional. En el contexto de la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio, este modelo se concibe como un proyecto de transformación orientado a mejorar el rendimiento operativo, optimizar el uso de la infraestructura tecnológica (Genesys) y fortalecer la alineación estratégica con los lineamientos de la empresa y socios BPO, a través de estándares internacionales como la Norma COPC CX para VMOs.

Figura 4

Sistema de plataforma de Contact Center



Nota. Se presenta el sistema de la plataforma utilizada en los contact center actualmente en la empresa.

La implementación se desarrollará en cuatro fases secuenciales que garantizan una ejecución controlada, participativa y con enfoque de mejora continua. Asimismo, se contempla el uso de un software de gestión que cumpla con los atributos de flexibilidad, escalabilidad, agilidad y capacidad de medición, y que permita organizar datos e información de forma rápida y óptima para dar soporte al proceso de decisiones gerenciales.

Fase 1: Diagnóstico, Preparación y Alineación Estratégica (Mes 1 - Mes 3)

Esta fase establece los cimientos organizativos y técnicos para la implementación del modelo. Su propósito es obtener una visión integral del estado actual del contact center y definir las metas estratégicas que guiarán la transformación.

Frente a ello, se presentan las siguientes actividades clave:

1. Conformación del comité de gobernanza del modelo (VMO Council):
 - Creación de un equipo multidisciplinario que actúe como ente rector del proyecto.
 - Roles definidos: Sponsor Ejecutivo, Líder del Proyecto, representantes de Operaciones, Calidad y Procesos, WFM, Tecnología y Estrategia/Negocio.

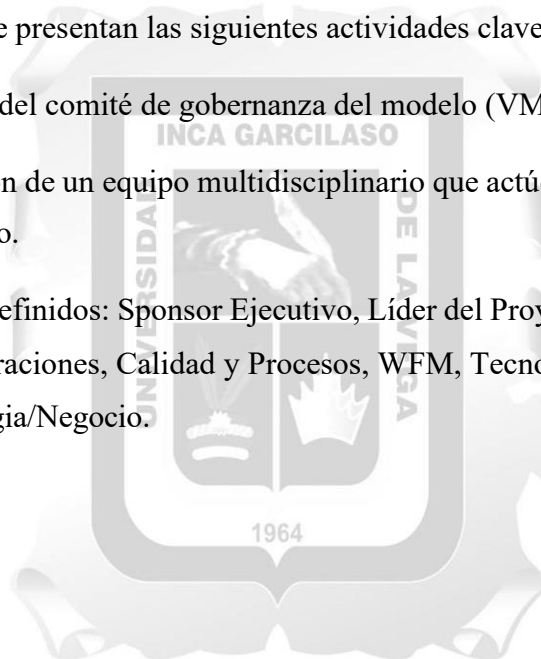


Figura 5

Composición del Comité de Gobernanza del Modelo (VMO Council)

Rol	Responsable	Función Principal
Sponsor Ejecutivo	Director o Gerente de alto nivel	Asegurar el compromiso organizacional y recursos.
Líder del Proyecto (Gerente VMO)	Responsable de la ejecución del plan	Coordinar todas las actividades de implementación.
Representantes de Operaciones	Supervisores internos y del BPO	Gestionar el día a día de la operación y asegurar la eficiencia.
Representantes de Calidad y Procesos	Analistas de calidad y procesos	Asegurar el nivel de calidad frente al servicio y el monitoreo de KPIs.
Representante de WFM	Encargado de Workforce Management (WFM)	Gestionar la planificación y pronósticos de recursos humanos.
Representante de Tecnología (IT)	Experto en plataforma Genesys	Asegurar el uso óptimo de la tecnología disponible.
Representante de Estrategia/Negocio	Responsables de la alineación estratégica	Asegurar que las iniciativas estén alineadas con la visión corporativa.

Nota. Se presenta el desarrollo de las responsabilidades y funciones por realizar en la conformación del comité.

2. Evaluación diagnóstica basada en COPC:

- Auditoría de procesos actuales frente a los criterios de la Norma COPC (Gestión de calidad, coaching y gestión del rendimiento del proveedor).
- Análisis de KPIs operativos, de calidad y experiencia del cliente.
- Diagnóstico de uso efectivo de la plataforma Genesys (análisis funcional de módulos como WEM y Quality Management).
- Revisión de alineación estratégica mediante entrevistas y análisis documental.

3. Formalización del compromiso estratégico:

- Redacción de la Declaración de Dirección y objetivos estratégicos SMART.
- Alineación explícita con los objetivos de experiencia del cliente, eficiencia operativa y rentabilidad.

Fase 2: Diseño y Estandarización de los Componentes del Modelo (Mes 4 - Mes 7)

En esta etapa se materializan los resultados del diagnóstico en estructuras, procesos y herramientas estandarizadas que constituirán el núcleo operativo del modelo.

Frente a ello, se presentan las siguientes actividades clave:

1. Diseño del Modelo de Gobernanza VMO-BPO:
 - Formalización de SLAs con métricas de calidad, servicio y experiencia.
 - Creación de rutinas de gestión estructurada: reuniones diarias, MBR (mensuales), QBR (trimestrales).
2. Estandarización de Procesos Clave:
 - Rediseño del formulario de monitoreo de calidad con clasificación de errores críticos.
 - Implementación de calibraciones mensuales entre equipos internos y del BPO.
 - Gestión centralizada del conocimiento con responsable asignado y proceso de actualización continua.
3. Configuración Tecnológica (Genesys):
 - Creación de dashboards jerarquizados.
 - Automatización de monitoreo y planes de acción en módulo de calidad.
 - Optimización de pronósticos y programación en WFM.
4. Proyección de costos generales del modelo de gestión
 - Se realiza una estimación presupuestal que contempla los recursos requeridos en cada fase de implementación.

- Validar la viabilidad financiera y alinear la ejecución a las capacidades de inversión de la empresa.

Figura 6

Costos generales estimados

Fase	Costos estimados (PEN)
Fase 1: Diagnóstico y alineación estratégica	S/ 3,000 a S/ 6,000
Fase 2: Diseño y estandarización	S/ 8,500 a S/ 9,000
Fase 3: Implementación Piloto	S/ 5,000 a S/ 7,000
Fase 4: Despliegue generalizado	S/ 4,500 a S/ 8,000
Total General	S/ 21,000 a S/ 30,000

Nota. Se muestran los costos generales estimados en cada fase que presenta el modelo de gestión diseñado para los contact center en la empresa de estudio. Elaboración propia, 2025.

Frente a los costos generales corresponden a los estimados referente a la agrupación de las actividades por cada fase en la implementación del modelo para la empresa de telecomunicaciones, siendo relevante su análisis y evaluación por parte de los responsables y toma de mejores decisiones en relación a los beneficios para la empresa.

Fase 3: Implementación piloto y medición de impacto (Mes 8 - Mes 10).

Se ejecuta una prueba controlada para validar el modelo en un entorno real, permitiendo identificar oportunidades de ajuste antes del despliegue global. Frente a ello, se presentan las siguientes actividades clave:

1. Selección de grupo piloto y control:
 - Dos grupos comparables: uno bajo el nuevo modelo, otro con gestión tradicional.
2. Capacitación y gestión del Cambio:
 - Formación dirigida sobre componentes del modelo, uso de herramientas y dashboards.

3. Medición del impacto:

- Comparación de KPIs y encuestas de satisfacción (clientes y agentes) entre ambos grupos.
- Supervisión intensiva y ajustes inmediatos desde el comité de gobernanza.

Figura 7

Indicadores KPIs relevantes para evaluación diagnóstica y seguimiento

Área	KPI	Descripción	Frecuencia de Medición
Servicio	Nivel de Servicio (SLA)	Tiempo promedio de respuesta vs objetivo establecido.	Diario
	Velocidad Promedio de Respuesta (ASA)	Promedio de tiempo de espera hasta que un agente atienda.	Diario
Calidad	FCR (Resolución en Primer Contacto)	Porcentaje de casos resueltos en el primer contacto.	Mensual
	Precisión de la Información	Exactitud en la información proporcionada por los agentes.	Mensual
Eficiencia y rendimiento	TMO (Tiempo Medio Operativo)	Tiempo promedio que un agente dedica a cada interacción.	Diario
	Ocupación	Porcentaje de tiempo que los agentes están activos (no en pausa).	Diario
Experiencia del Cliente	CSAT (Satisfacción del Cliente)	Nivel de satisfacción del cliente después de cada contacto.	Diario
	NPS (Net Promoter Score)	Medición de la lealtad del cliente.	Mensual

Nota. Se presentan los principales indicadores para realizar el control correspondiente de seguimiento. Elaboración propia, 2025.

Fase 4: Despliegue generalizado e institucionalización de la mejora continua (Mes 11 en adelante).

Esta fase marca la adopción oficial del modelo como estándar de operación en todos los servicios y campañas del Contact Center. Frente a ello, se presentan las siguientes actividades clave:

1. Análisis de resultados y plan de escalamiento:
 - Evaluación formal del piloto y cálculo del ROI.
 - Plan de despliegue aprobado por la alta dirección.
2. Despliegue escalonado:
 - o Implementación progresiva del modelo en todas las campañas, replicando la metodología de formación y acompañamiento.
3. Ciclo de mejora continua institucionalizado:
 - El comité VMO opera permanentemente.
 - Las rutinas MBR y QBR se convierten en prácticas institucionales.
 - Implementación de análisis de causa raíz para desviaciones de KPIs críticos, con planes de acción vinculados a responsables y cronogramas.

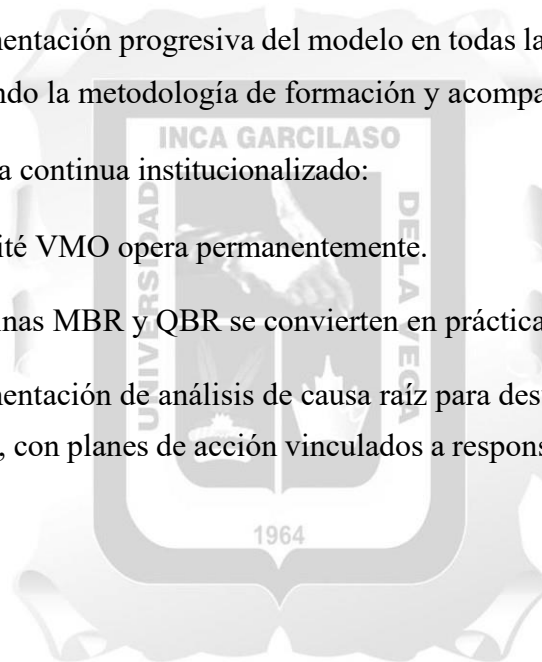


Figura 8*Cronograma de Implementación del Modelo de Gestión*

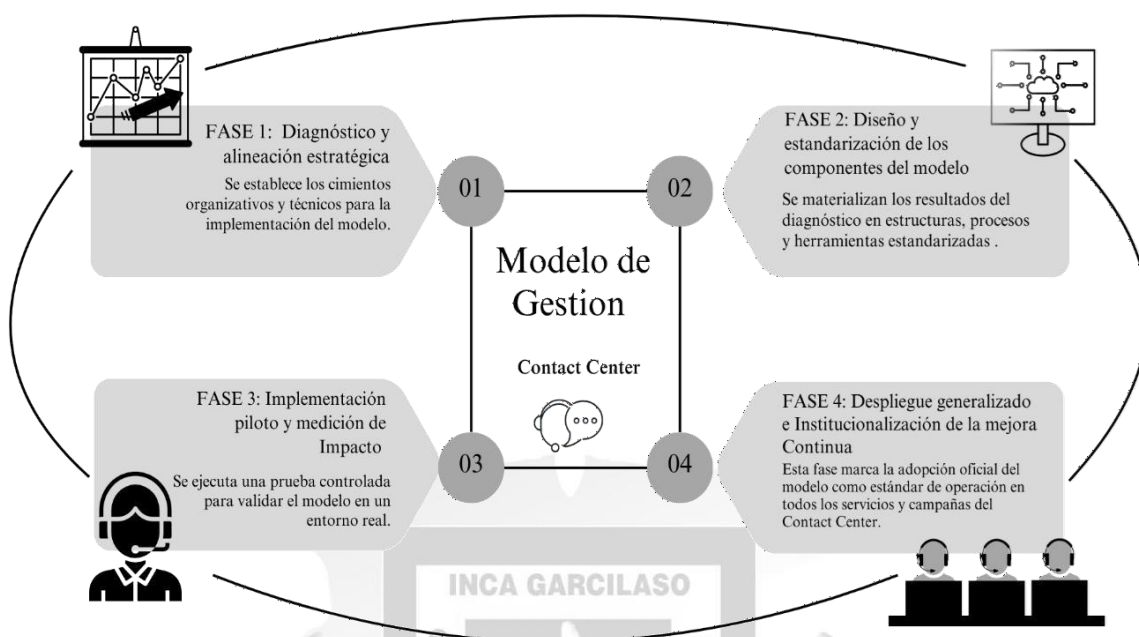
Fases	Actividades	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Fase 1	Conformación del comité de gobernanza (VMO Council)	■											
	Evaluación diagnóstica basada en COPC		■										
	Formalización del compromiso estratégico (objetivos SMART)			■									
Fase 2	Diseño del modelo de gobernanza VMO-BPO				■								
	Estandarización de procesos clave					■							
	Configuración tecnológica (Genesys)						■	■					
Fase 3	Selección de grupo piloto y control								■				
	Capacitación y gestión del cambio									■			
	Medición del impacto (KPIs y encuestas)										■		
Fase 4	Análisis de resultados y plan de escalamiento										■		
	Despliegue escalonado											■	■
	Ciclo de mejora continua institucionalizada												■

Nota. Se presenta el cronograma con las actividades por cada fase referido al diseño del modelo de gestión para la empresa. Elaboración Propia, 2025.

La implementación del modelo propuesto busca transformar al Contact Center de una estructura operativa reactiva a un centro de valor estratégico, teniendo en cuenta que la integración de forma conjunto de una plataforma tecnológica como Genesys gestionada bajo un marco de estándares como COPC y apoyada por procesos medibles, escalables y alineada a resultados propuestos, permitirá a la empresa alcanzar niveles superiores de eficiencia, calidad y experiencia del cliente. Asimismo, al institucionalizar la mejora continua como parte de la organización, garantizará un mejor rendimiento y por ende la sostenibilidad y evolución del modelo ante los cambios del entorno.

Figura 9

Esquema del modelo de gestión para contact center



Nota. Se presenta el esquema en base al diseño del modelo de gestión de Contact Centers para maximizar el rendimiento y la alineación estratégica en la empresa de telecomunicaciones. Elaboración propia, 2025.

Asimismo, no solo representa una solución conceptual, sino también una estrategia operativa transformadora, enfocado en estandarizar procesos, fortalecer la alineación estratégica con los socios BPO y optimizar el uso de tecnología a través de la plataforma Genesys, bajo lineamientos internacionales como la Norma COPC.

En el siguiente cuadro se detalla un resumen de la situación actual, las acciones propuestas de mejora y los beneficios esperados con la implementación del modelo:

Figura 10

Factores del modelo de gestión en Contact Centers

Situación Actual	Propuesta de Mejora	Beneficios
- Ausencia de un modelo operativo estandarizado para Contact Centers.	- Diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Contact Centers basado en estándares internacionales (COPC).	- Coordinación estructurada entre empresa y BPO. - Mayor control operativo y toma de decisiones informada.
- Baja integración entre las áreas del BPO y la empresa. - Falta de alineación estratégica en la gestión diaria.	- Formalización de rutinas de gestión (MBR, QBR). - Alineación estratégica mediante objetivos SMART.	- Establecimiento de un marco estratégico funcional.
- Dificultad para monitorear la calidad del servicio.	- Estandarización del monitoreo con formularios de calidad y clasificación de errores.	- Mejora en la precisión de medición de calidad.
- Evaluaciones poco homogéneas y sin clasificación de errores críticos.	- Implementación de calibraciones periódicas.	- Mayor confiabilidad en la retroalimentación y mejoras continuas.
- Subutilización de la plataforma Genesys.	- Configuración de dashboards jerarquizados.	- Aumento en la eficiencia operativa.
- Falta de automatización en seguimiento de KPIs.	- Automatización del monitoreo de KPIs y planes de acción. - Optimización del módulo WFM.	- Decisiones fundamentadas en información cuantitativa de forma actualizada. - Mejora en la planificación de recursos disponibles.
- Dificultad para evaluar el impacto del modelo antes de su despliegue total.	- Implementación de piloto controlado con medición de impacto. - Evaluación con KPIs comparativos y encuestas.	- Validación previa antes del despliegue generalizado. - Identificación de ajustes necesarios. - Mayor probabilidad de éxito al escalar.

Nota. Se presenta los principales hallazgos del diagnóstico, las propuestas de mejora según el modelo de gestión diseñado y los beneficios esperados tras su implementación en la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio.

CONCLUSIONES

1. Frente al objetivo general, el diseño del Modelo de Gestión de Contact Centers propuesto para la empresa de telecomunicaciones se desarrolló buscando que se integre de forma coherente los ejes de rendimiento y alineación estratégica, considerando los recursos humanos, la tecnología, la estructura operativa y los objetivos corporativos. Este modelo actúa como una guía integral para incrementar la eficiencia operativa, lograr optimizar el proceso decisional y elevar el nivel de estándares de calidad del servicio.

2. En cuanto al primer objetivo específico, el análisis evidenció que los factores internos como la rotación de personal, la falta de capacitación continua y el uso limitado de tecnología, junto con factores externos como el cambio en los requerimientos del cliente y la presión en la volatilidad del mercado, inciden negativamente en el rendimiento del Contact Center, afectan directamente la eficiencia operativa y el nivel de calidad en el servicio, lo que a su vez repercute en la percepción de cumplir con la aceptación por parte del cliente y la posición competitiva que logre la organización en el entorno comercial.

3. Frente al segundo objetivo, la propuesta de componentes clave como liderazgo estratégico, gestión por procesos, tecnologías y desarrollo de talento humano se evidenció incluir de forma fundamental para lograr la alineación entre el lado operativo del Contact Center con los objetivos estratégicos que presente la organización, buscando facilitar un mayor nivel de coherencia en el nivel de tomar decisiones y generar mejoras en la integración de las acciones de forma diaria con la visión a largo plazo.

4. Finalmente, frente al tercer objetivo, la ausencia de mecanismos formales de control ha venido limitando la capacidad de los Contact Center para adaptarse a desafíos o cambios operacionales y responder de forma eficiente a problemas recurrentes, afectando en su desempeño general, por lo que se hizo necesario que forme parte del modelo propuesto, buscando un enfoque de forma estructurada para su evaluación continua, adaptación a la volatilidad y optimización en sus operaciones, promoviendo la mejora de firma sostenible en su rendimiento operativo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que, frente al diseño del modelo de gestión, la empresa implemente un monitoreo continuo y en tiempo real que permita evaluar constantemente el desempeño de los procesos dentro del Contact Center, especialmente en lo que respecta al desempeño eficiente de las operaciones y el estándar de calidad en los servicios brindados. Frente a ello, este sistema deberá estar alineado con los indicadores estratégicos establecidos en el modelo, garantizando una retroalimentación constante y toma de decisiones de forma informada.

2. Se recomienda que la empresa establezca un plan de formación continua para su personal, priorizando el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, con énfasis en la adaptación a innovaciones tecnológicas y el perfeccionamiento en la gestión frente al servicio al cliente. Asimismo, es crucial implementar tecnologías avanzadas que optimicen la eficiencia operativa, como plataformas de automatización de sus procesos y la realización de análisis de la data en tiempo real.

3. Se recomienda estructurar la gestión del Contact Center en base a los componentes propuestos, integrando herramientas de planificación estratégica, cuadros de mando y sistemas de seguimiento que conecten directamente el trabajo operativo con los resultados esperados por la organización, estableciendo una metodología de planificación estratégica clara que permita definir metas y objetivos concretos tanto a nivel operativo como estratégico, asegurando que todas las acciones y elecciones tomadas, reflejen la dirección y propósito que presenta la organización.

4. Finalmente, se recomienda que la empresa implemente mecanismos formales de control y mejora dentro del modelo de gestión, tales como la adopción de auditorías internas periódicas, uso de herramientas de análisis de desempeño y la creación de un sistema de retroalimentación constante, permitiendo una evaluación continua de las operaciones, facilitando la adaptación a cambios operacionales y la rápida respuesta ante problemas recurrentes. Siendo esencial para promover la mejora sostenida del rendimiento a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahamed, A., & Haleem, A. (2020). A Study on Occupational Stress in Business Process Outsourcing (BPO). *International Research Journal*, 13(1), 1–22. <http://ir.lib.seu.ac.lk/bitstream/123456789/5240/1/A%20Study%20on%20Occupational%20Stress%20p.%2022-43.pdf>
- Alarcón, R. (2021). El call center global: Cultura, trabajo y poder en el capitalismo digital. In *Colef*. https://www.academia.edu/56380568/El_Call_Center_Global_Cultura_trabajo_y_poder_en_el_capitalismo_digital
- Alvarado, U., & Paca, D. F. R. (2022). Análisis de la calidad de servicio desde la percepción del usuario en una Institución Prestadora de Salud, Lima – 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 4100–4139. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2924
- Ames, S., & Mendoza, K. (2023). *Metodologías de innovación y la gestión empresarial en las empresas Call Center ubicados en Centro de Lima durante el 2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú (UTP)]. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/8655/S.Ames_K.Mendoza_Tesis_Titulo_Profesional_2023.pdf?sequence=1
- Andino, G. M. (2022). Gestión de la experiencia del cliente y el efecto en retorno de la inversión en innovación. *Espacios*, 43–58. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n11p04>
- Angarita, R. (2021). *Modelo de optimización para la toma decisiones en la gestión de la fuerza de trabajo para centros de contacto* [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. <https://hdl.handle.net/1992/51029>
- Baehre, S., O’Dwyer, M., O’Malley, L., & Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 67–84. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00790-2>
- Bazo, A., & Flores, C. (2021). *Propuesta de un modelo de gestión de riesgo operacional en el negocio B2B de una empresa de telecomunicaciones*.

- [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)].
<http://hdl.handle.net/10757/658321>
- Cabezas, C., & Brito, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. : : *Revista Científico - Profesional*, 6(11), 742–761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>
- Calo, M. (2022). *Modelo de Referencia para Optimización del Proceso de Gestión de Tecnología de Información y Comunicación en Servitelconet* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de CotoPaxi].
<https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/fl33e6df-dd41-4670-9097-19e6fe174276/content>
- COPC. (2018). *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes para VMOs*. COPC. <https://www.copc.com/copc-standards/>
- Cortes, Y., & Manosalva, M. (2024). *Diseño de un modelo de agilidad organizacional para optimizar los procesos del área de soporte técnico de Innovatek* [Tesis de maestría, Escuela Superior Politecnica del Litoral].
<http://hdl.handle.net/10882/13795>
- Crespo, P. (2021). La empresa; una visión desde la Teoría general de los sistemas. *Coloquio*, 1(66), 84–87.
<https://dayajournal.uazuay.edu.ec/index.php/coloquio/article/view/431>
- Durán, I., Hormazabal, P., Gallegos, M., & Sáez, W. (2023). Alineación estratégica como facilitadora de la implementación de un modelo de gestión universitaria. *Interciencia*, 48(4), 176–183. <https://goo.su/5toa>
- Elal, K. (2021). Origen y evolución de los Call en Argentina y en la ciudad de Santa Fe. *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, 14, e005.
<https://doi.org/10.24215/27969851e005>
- Enríquez, S. (2021). Flexibilidad y productividad: Mecanismos de intensificación de control en el trabajo de los call centers, Quito (Ecuador). *Revista Latinoamericana Antropología Del Trabajo*, 5(11), 1–20.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083980>
- Flores, M. A. M., Regalado, S. S. R., & Medina, I. M. G. (2020). Trabajo precario en call centers de la Ciudad de México. *Veredas, Revista Del Pensamiento Sociológico*, 40, 133–133.
<https://veredasojs.xoc.uam.mx/index.php/veredas/article/view/614>

- García, D., & Vargas, C. (2020). *Modelo PDCA aplicado en el call center de una empresa peruana del sector telecomunicaciones para mejorar el grado de satisfacción de clientes postpago* [Tesis de bachiller, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. . <http://hdl.handle.net/10757/653271>
- González, J., Juliao, D., & Mejía, C. (2021). Retos en los modelos de negocio: Una perspectiva latinoamericana. In *Universidad del Norte*. Universidad Privada del Norte. <http://hdl.handle.net/10584/9666>
- González, Y., & Michelena, E. (2021). Sistemas de Gestión de la Calidad integrando la experiencia de los clientes. *Revista Científica Técnica Tono*, 17(1), 59–65. <http://www.revistatono.etcса.сu/tono/article/view/348>
- Jeria, J., Noria, H., Ruiz, J., & Torres, P. (2022). *Propuesta de un Modelo Integral de Actividad Remota para la Adaptación y Sostenibilidad de las Empresas de Contact center a Nivel Lima Moderna Frente a la Nueva Normalidad Producida a Raíz del COVID – 19* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)]. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/96d73c0c-b910-4b10-93d5-aff2f9f038b7/content>
- Jiménez, C., Vasco, C., Lara, P., & Cárdenas, F. (2020). Planeación estratégica en la responsabilidad social. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 4(2), 116–126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7591567>
- Julio, P. del C. (2021). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista Enfoques*, 4(16), 272–283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48–63. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>
- Lezcano, I., & Sanchez, Y. (2024). Call Center Triunfante: Estrategias Clave para un Clima Organizacional Exitoso. *Uniminuto*, 1(2), 12–46. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/621ad6e7-29a2-44b9-a49d-fe3a7a9e3cc3/content>

- Llanes, M., & Llanes, E. (2021). La cuarta revolución industrial y una nueva aliada: Calidad 4.0. *Ciencias Holguín*, 27(2), 67–78.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181566671006>
- López, F., & Arias, J. (2023). *Modelo de evaluación por competencias para el área de call center de la compañía Customer Operation Success*. [Tesis de maestría, Universidad EAN].
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/d7ded131-11e8-4541-a286-f20b28fea631/content>
- López, O., & Moench, E. (2022). La subjetividad de los agentes de contactcenters como paradigma del mundo laboral actual: Reflexiones a partir de un estudio en Argentina. *Revista Latinoamericana Antropología Del Trabajo*, 6(14), 1–24. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/203105>
- Martínez, B. H., & Ordoñez, C. G. (2024). Transformación digital en la gestión de atención al cliente en las PYMES de servicios de internet en la ciudad de Cañar. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 26(2), 614–631. <https://doi.org/10.36390/telos262.12>
- Moench, E. (2021). La gubernamentalidad managerial entre la/os agentes de Contact Centers y su transformación en tiempos de pandemia Covid-19. *Sociología Del Trabajo*, 100, 147–157. <https://doi.org/10.5209/stra.77422>
- Moench, E. (2022). Gobiernos, empresas y trabajo en la actividad de los call centers: Una historia política de la reconfiguración laboral en Argentina. *Revista Trabajo y Sociedad*, 23(38), 401–422.
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712022000100401&script=sci_abstract&tlng=en
- Moench, E., & Lopez, O. (2020). La performance, entre la persuasión y la persecución. El gobierno de los agentes de ventas en los Contact Centers. *Argumentos*, 22(10), 330–358.
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/141605>
- Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi. *Revista Espacios*, 41. <https://www.revistaespacios.com>
- Olarte, M. A. D., Flores, D. J., Rios, K. J., Quispe, A. D., & Seguil-Ormeño, N. A. (2023). Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión empresarial: Un análisis cuantitativo. *Comuni@cción: Revista de*

- Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 14(4), 388–400.
<https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.4.899>
- Osendi, A., Ndururi, M., Sagasi, T., & Mutua, J. (2024). Strategic Alignment and Project Performance in the Telecommunication Industry in Kenya. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 7(05), 172–177. <https://doi.org/10.36349/easjebm.2024.v07i05.003>
- Pacella, M., Vasco, P., Papadia, G., & Giliberti, V. (2024). An Assessment of Digitalization Techniques in Contact Centers and Their Impact on Agent Performance and Well-Being. *Sustainability (Switzerland)*, 16(2).
<https://doi.org/10.3390/su16020714>
- Piedra, N. (2022). Estado de la investigación: los talleres del mundo global, la maquila textil y los call centers en Centroamérica. *Revista de Ciencias Sociales*, 172, 141–155. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i172.49940>
- Pillai, M. C. (2024). The Evolution of Customer Service: Identifying the Impact of Artificial Intelligence on Employment and Management in Call Centres. *Journal of Business Management and Information Systems*, 11, 52–55.
<https://doi.org/10.48001/jbmis.2024.si1010>
- Rojas, J., & Runzer, F. (2022). *Modelo de gestión de la experiencia del cliente servicio móvil—Postpago para mejorar el nivel de satisfacción en el pre-contacto a través de la técnica BPM y Value Stream Mapping en Entel Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <http://hdl.handle.net/10757/659337>
- Sepúlveda, J. (2023). Rutas y experiencias en la generación de conocimiento. In *Sello Editorial Universitario Americana*. Sello Editorial Universitario Americana. <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2024/02/Libro-Semilleros-Rutas-y-experiencias-en-la-generacion-de-conocimiento.pdf>
- Setiawan, I., & Purba, H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(3), 1–9.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Tasleem, N. (2025). HR Technology Transformation and The Impact of People Analytics on Workforce Management. *IRE Journals*, *Revistas IRE*, 8(9).
<https://www.researchgate.net/publication/390587245>

Vaccaro, N. (2024). *Mejora de la Gestión de Cobranzas en el Contact Center de OsNaria* [Tesis de maestría, Universidad del Salvador USAL].

<https://racimo.usal.edu.ar/8687/1/5000264582->

[Mejora%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20cobranzas%20en%20el%20Contact%20Center%20de%20OsNaria.pdf](#)

Yarnold Limón, E. (2021). La situación actual y el futuro del teletrabajo en el Perú.

Noticias CIELO, ISSN-e 2532-1226, N°. 1, 2021, 1, 2.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7737333>



ANEXOS

Anexo 1: Url Plataforma de Genesys



The image shows the login interface for Genesys Cloud. At the top left is the Genesys logo, consisting of three overlapping circles. To its right is the text "Genesys Cloud" in a large, bold, sans-serif font. Below the logo and text is a white rectangular box containing the login form. The form has two input fields: the first is labeled "Dirección de correo electrónico" and has an envelope icon to its left; the second is labeled "Contraseña" and has a padlock icon to its left. Below these fields is a paragraph of text: "La plataforma Genesys Cloud es propiedad de Genesys Cloud Services, Inc. Se proporciona para el uso previsto de su organización según los términos del servicio. El uso de la misma puede supervisarse para detectar usos indebidos o accesos no autorizados." Below the text is a large, dark gray button with the text "Iniciar sesión" in white. Underneath the button is a link that says "¿Olvidó su contraseña?". At the bottom of the white box is a link that says "Más opciones de inicio de sesión".

Genesys Cloud

 Dirección de correo electrónico

 Contraseña

La plataforma Genesys Cloud es propiedad de Genesys Cloud Services, Inc. Se proporciona para el uso previsto de su organización según los términos del servicio. El uso de la misma puede supervisarse para detectar usos indebidos o accesos no autorizados.

Iniciar sesión

[¿Olvidó su contraseña?](#)

[Más opciones de inicio de sesión](#)