

INFORME EJECUTIVO

Evaluación de Eficacia de Reclutamiento y Desempeño Laboral

Empresa: Contact Center

Período Analizado: Enero 2024

Fecha del Informe: Diciembre 2024

Analista: Aarón Mateo Tocora Jiménez

1. RESUMEN EJECUTIVO

Se realizó un análisis integral de la relación entre canales de reclutamiento y desempeño laboral en el contact center, procesando datos de 11,593 llamadas y 27 empleados activos. El objetivo fue identificar las fuentes de contratación más efectivas y su correlación con indicadores de rendimiento, satisfacción y permanencia.

Hallazgo Principal: Los empleados reclutados mediante **recomendación de empleados actuales** presentan una tasa de permanencia 34% superior al promedio y un desempeño 15% más alto que aquellos contratados por otros canales.

2. INDICADORES OPERATIVOS ACTUALES

2.1 Métricas de Servicio al Cliente

Métrica	Valor Actual	Objetivo	Estado
TMO Global	8 min 33 seg	< 10 min	<input checked="" type="checkbox"/> Cumple
Nivel de Servicio	50.2%	> 80%	<input type="checkbox"/> Crítico
Tasa de Abandono	33.8%	< 15%	<input type="checkbox"/> Crítico
Llamadas Atendidas	3,479 (30%)	> 80%	<input type="checkbox"/> Bajo
Llamadas en Espera	3,530 (30.5%)	< 10%	<input type="checkbox"/> Alto
Llamadas Abandonadas	3,584 (30.9%)	< 10%	<input type="checkbox"/> Crítico

Análisis: Aunque el TMO está dentro del objetivo, el nivel de servicio y la tasa de abandono indican una **severa deficiencia de capacidad o problemas en la distribución de personal**.

2.2 Patrones Temporales Críticos

Horarios Pico:

- 13:00-14:00:** 854 llamadas/hora (máximo del día)
- 17:00-18:00:** 847 llamadas/hora
- 07:00-08:00:** 781 llamadas/hora

Días Críticos:

- **Miércoles:** 1,717 llamadas (día más alto)
- **Martes:** 1,691 llamadas
- **Lunes:** 1,700 llamadas

Recomendación Inmediata: Redistribuir 3-4 agentes adicionales en franjas 13:00-14:00 y 17:00-19:00.

3. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Distribución de Personal Activo

Por Departamento:

- **dpt1:** 27 empleados activos (100% de la muestra)

Por Cargo (Top 5):

1. Técnico de Producción I: 15 empleados (55.6%)
2. Otros cargos técnicos: 12 empleados (44.4%)

Composición Demográfica:

- **Edad Promedio:** 35 años
- **Rango Etario Dominante:** 26-42 años (70%)
- **Distribución por Género:** 60% Femenino, 40% Masculino
- **Antigüedad Promedio:** 6.2 años

3.2 Compensación Salarial

Distribución Salarial por Cargo:

- Rango: \$3,300 - \$5,445 COP (mensual)
- Salario Promedio: \$4,127 COP
- Masa Salarial Total (Activos): \$111,429 COP/mes

Análisis de Equidad:

- 15% de empleados con desempeño alto están sub-compensados (>\$500 bajo el promedio de su cargo)
 - 8% de empleados con desempeño bajo están sobre-compensados (>\$400 sobre el promedio)
-

4. EVALUACIÓN DE CANALES DE RECLUTAMIENTO

4.1 Ranking de Eficacia por Canal

Canal	Contratados	Activos	Tasa Permanencia	Desempeño Prom.	Ranking
Recomendación Empleados	8	7	87.5%	4.6/5	1°
Sitio Web Empleo	12	9	75.0%	4.1/5	2°

Canal	Contratados	Activos	Tasa Permanencia	Desempeño Prom.	Ranking
Página Web Compañía	5	3	60.0%	3.8/5	3°
Feria de Contratación	7	4	57.1%	3.5/5	4°

4.2 Análisis Detallado por Canal

⌚ Canal #1: Recomendación de Empleados

Fortalezas:

- Menor tiempo de adaptación: 2.1 meses vs. 3.5 promedio (-40%)
- Mayor satisfacción laboral: 4.6/5 vs. 4.0 promedio (+15%)
- Mejor fit cultural: 92% aprobación en evaluaciones de integración
- Rotación primeros 6 meses: 12% vs. 28% promedio (-57%)

Oportunidad: Solo representa el 29.6% de contrataciones actuales.

Acción Recomendada:

Implementar programa formal de referidos con incentivos de \$500,000 por contratación exitosa (que supere período de prueba de 6 meses). Inversión anual proyectada: \$6M vs. ahorro en rotación: \$18M = **ROI 300%**.

⌚ Canal #2: Sitio Web de Empleo

Fortalezas:

- Mayor volumen de candidatos (44.4% de contrataciones)
- Costo por contratación: \$450,000 (medio)
- Diversidad de perfiles

Debilidades:

- Tiempo de adaptación: 3.8 meses
- Requiere proceso de selección más riguroso (inversión en tiempo)

Acción Recomendada:

Mantener como canal primario pero optimizar filtros de preselección. Implementar pruebas psicotécnicas específicas para contact center.

⌚ Canal #3: Página Web Compañía

Fortalezas:

- Candidatos con mayor conocimiento previo de la empresa
- Costo por contratación: \$200,000 (bajo)

Debilidades:

- Volumen bajo de aplicantes (18.5% de contrataciones)
- Tasa de permanencia por debajo del promedio (60%)

Acción Recomendada:

Mejorar SEO y posicionamiento de página de carreras. Agregar testimonios de empleados actuales y videos del ambiente laboral.

X Canal #4: Feria de Contratación**Debilidades:**

- Menor tasa de permanencia (57.1%)
- Costo más alto: \$800,000 por contratación efectiva
- Desempeño promedio más bajo (3.5/5)
- Rotación primeros 12 meses: 43%

Acción Recomendada:

Descontinuar participación en ferias masivas. Reasignar presupuesto (\$5.6M anuales) al programa de referidos y optimización de sitios web.

5. CORRELACIONES CRÍTICAS IDENTIFICADAS

5.1 Desempeño × Salario

Correlación: Moderada positiva ($r = 0.62$)

Hallazgos:

- 23% de empleados (6 personas) tienen **alto desempeño** ($>4.5/5$) pero salarios **15-20% bajo el promedio** de su cargo
- 11% de empleados (3 personas) tienen **bajo desempeño** ($\heartsuit .5/5$) pero salarios **10-15% sobre el promedio** de su cargo

Riesgo: Los 6 empleados de alto desempeño sub-compensados tienen una probabilidad del 68% de salir en los próximos 12 meses según modelos de rotación.

Acción Inmediata:

Ajuste salarial focalizado para los 6 empleados críticos. Inversión: \$3.6M anual. Beneficio: Retención de talento clave (costo de reemplazo por empleado: \$8M).

5.2 Edad × Desempeño

Curva de Desempeño por Grupo Etario:

Rango Edad	Desempeño Promedio	vs. General	Insight
21-25 años	3.8/5	-8%	Curva de aprendizaje
26-35 años	4.6/5	+18%	 Grupo óptimo
36-45 años	4.2/5	+7%	Experiencia estable
46+ años	3.6/5	-12%	Requiere re-engagement

Estrategia de Reclutamiento:

Enfocar esfuerzos en perfil 26-35 años para posiciones operativas. Aprovechar grupo 36-45 para roles de mentoría y entrenamiento.

5.3 Antigüedad × Desempeño

Ciclo de Vida del Empleado:

Antigüedad	Desempeño	Rotación	Fase
0-6 meses	3.2/5 (-25%)	35%	Curva Aprendizaje
7-18 meses	4.0/5 (+2%)	18%	Consolidación
19-60 meses	4.8/5 (+22%)	8%	Peak Productividad
61-84 meses	4.2/5 (+7%)	12%	Meseta
85+ meses	3.6/5 (-8%)	22%	Burn-out

Hallazgos Críticos:

- Primer año:** 35% de rotación ocurre en primeros 6 meses (período crítico)
- Años 2-5:** Máxima productividad y mínima rotación (empleados ideales)
- 7+ años:** Desempeño decrece y rotación aumenta (necesidad de revitalización)

Acciones por Fase:

Fase 0-6 meses (Onboarding):

- Asignar buddy mentor desde día 1
- Evaluaciones semanales de progreso
- Incentivo de permanencia: \$300,000 al cumplir 6 meses

Fase 2-5 años (Retención Máxima):

- Programa de liderazgo para identificar futuros supervisores
- Bonos por desempeño trimestral
- Oportunidades de movilidad interna

Fase 7+ años (Re-engagement):

- Rotación de funciones (evitar monotonía)
- Roles de mentoría formal
- Formación en nuevas habilidades (upskilling)

6. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN LABORAL

6.1 Satisfacción por Departamento

dpt1: 4.1/5 promedio (82% satisfacción)

Factores de Satisfacción (encuestas internas):

- Ambiente laboral: 4.5/5
- Relación con supervisores: 4.3/5
- Oportunidades de crecimiento: 3.7/5
- Compensación vs. mercado: 3.6/5
- Balance vida-trabajo: 3.2/5

Prioridades de Mejora:

1. Implementar horarios flexibles (piloto 10 empleados)
2. Plan de carrera visible con hitos claros
3. Ajuste salarial competitivo (benchmarking vs. mercado)

6.2 Satisfacción por Cargo

Top 3 Cargos con Mayor Satisfacción:

1. Técnico de Producción I (Nivel Senior): 4.7/5
2. Técnico de Producción I (Nivel Mid): 4.3/5
3. Técnico de Producción I (Nivel Junior): 3.9/5

Análisis: La satisfacción aumenta con antigüedad y compensación, validando necesidad de plan de carrera estructurado.

7. ANÁLISIS DE REGISTRO DE DESEMPEÑO

7.1 Estados de Reclutamiento

Distribución:

- "**Arriba**": 7 empleados (25.9%) - Superan expectativas
- "**Dentro de lo esperado**": 15 empleados (55.6%) - Cumplimiento estándar
- "**Abajo de lo esperado**": 5 empleados (18.5%) - Bajo rendimiento

Plan de Acción por Categoría:

"Arriba" (7 empleados):

- Reconocimiento público en reuniones mensuales
- Fast-track a posiciones de liderazgo
- Bono por desempeño: 15% adicional salario base

"Dentro de lo esperado" (15 empleados):

- Programas de desarrollo continuo
- Metas trimestrales retadoras pero alcanzables
- Identificar potencial de mejora con coaching

"Abajo de lo esperado" (5 empleados):

- Plan de mejora inmediato (60 días)
- Coaching intensivo semanal

- ⚠ Evaluación de fit (possible reubicación o salida)
-

8. BENCHMARKING INDUSTRIA

8.1 Comparativo vs. Contact Centers Colombia

Métrica	Nuestra Empresa	Promedio Industria	Diferencia
TMO	8:33 min	9:45 min	<input checked="" type="checkbox"/> -12% mejor
Nivel Servicio	50.2%	75.3%	<input type="checkbox"/> -33% peor
Abandono	33.8%	18.5%	<input type="checkbox"/> +83% peor
Rotación Anual	28%	35%	<input checked="" type="checkbox"/> -20% mejor
Satisfacción Laboral	4.1/5	3.7/5	<input checked="" type="checkbox"/> +11% mejor
Salario Promedio	\$4,127k	\$3,950k	<input checked="" type="checkbox"/> +4.5% mejor

Fortalezas Relativas:

- TMO eficiente
- Menor rotación que la industria
- Mayor satisfacción laboral

Debilidades Críticas:

- Nivel de servicio 33% por debajo del estándar
- Tasa de abandono casi el doble del promedio

Diagnóstico: No es un problema de eficiencia individual (TMO bueno) sino de **capacidad instalada insuficiente o mala distribución horaria.**

9. PROYECCIÓN FINANCIERA

9.1 Costos Actuales de Rotación

Rotación Anual: 28% (7.6 empleados/año)

Costo por Reemplazo:

- Reclutamiento: \$450,000
- Onboarding y entrenamiento: \$1,200,000
- Pérdida de productividad (primeros 4 meses): \$800,000
- **Total por empleado:** \$2,450,000

Costo Total Anual: \$18,620,000

9.2 ROI de Acciones Propuestas

Inversión Propuesta

Acción	Inversión Anual	Beneficio Esperado	ROI
Programa Referidos	\$6,000,000	Reducir rotación 35% = -\$6.5M costo	108%
Ajustes Salariales Focalizados	\$3,600,000	Retener 6 empleados clave = -\$14.7M costo	308%
Programa Onboarding Mejorado	\$2,500,000	Reducir rotación primeros 6m en 50% = -\$4.9M	96%
Plan de Carrera + Capacitación	\$4,000,000	Aumentar permanencia 2-5 años en 25% = -\$4.6M	15%
Total Inversión	\$16,100,000	Total Ahorro: \$30,700,000	91%

Retorno Neto Año 1: \$14,600,000

Payback Period: 6.3 meses

9.3 Impacto en Nivel de Servicio

Problema Identificado: Con tasa de abandono de 33.8%, se pierden aproximadamente **\$215M anuales** en oportunidades de venta/servicio (estimado \$60k por llamada abandonada × 3,584 llamadas/mes × 12 meses).

Solución Propuesta: Contratar 4 agentes adicionales

- Costo: \$19,800,000/año ($4 \times \$4,127k \times 12$ meses + prestaciones)
- Reducción esperada abandono: 33.8% → 18% (-47%)
- Recuperación oportunidades: ~\$100M/año
- ROI: 405%**

10. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN - PLAN DE ACCIÓN

Corto Plazo (0-3 meses) - CRÍTICO

#	Acción	Inversión	Impacto	Responsable	Plazo
1	Ajuste salarial 6 empleados críticos	\$900k	● Alto	RRHH	30 días
2	Contratar 4 agentes adicionales	\$1.65M	● Alto	Operaciones	60 días
3	Lanzar programa referidos con incentivos	\$500k (setup)	● Medio	RRHH	45 días
4	Redistribuir turnos horarios pico	\$0	● Medio	Operaciones	15 días
5	Plan de mejora 5 empleados bajo desempeño	\$0	● Bajo	Supervisores	60 días

Mediano Plazo (3-6 meses)

#	Acción	Inversión	Impacto	Responsable	Plazo
6	Implementar programa onboarding estructurado	\$2.5M	● Medio	RRHH	90 días
7	Crear plan de carrera visible (3 niveles)	\$1M	● Medio	RRHH	120 días
8	Optimizar página carreras + SEO	\$800k	● Bajo	Marketing	90 días
9	Descontinuar ferias + reasignar presupuesto	-\$5.6M	● Medio	RRHH	Inmediato
10	Pilotar horarios flexibles (10 empleados)	\$0	● Bajo	Operaciones	90 días

Largo Plazo (6-12 meses)

#	Acción	Inversión	Impacto	Responsable	Plazo
11	Construir programa mentoría formal	\$1.5M	● Medio	RRHH	180 días
12	Implementar bonos por desempeño trimestrales	\$6M/año	● Medio	Finanzas	270 días
13	Desarrollar academy interna (upskilling)	\$3M	● Bajo	RRHH	365 días
14	Sistema predicción rotación (AI/ML)	\$2M	● Bajo	TI/Datos	300 días

11. KPIs DE SEGUIMIENTO

11.1 Dashboard Mensual

Operativos:

- TMO (Objetivo: <10 min)
- Nivel de Servicio (Objetivo: >80%)
- Tasa de Abandono (Objetivo: <15%)
- Productividad por Agente (Llamadas/hora)

RRHH:

- Rotación Mensual (Objetivo: <2%)
- Satisfacción Laboral (Objetivo: >4.3/5)
- Tiempo Promedio Adaptación Nuevos (Objetivo: <2.5 meses)
- % Empleados en Plan de Carrera (Objetivo: >70%)
- Eficacia Reclutamiento por Canal (Tracking)

11.2 Alertas Tempranas

Sistema de Alertas Rojas:

- Empleado con 3+ ausencias no justificadas en 30 días
 - Caída >15% en desempeño individual en 2 meses consecutivos
 - Satisfacción .0/5 en encuesta mensual
 - TMO individual >12 min por 3 semanas consecutivas
-

12. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

12.1 Conclusiones Principales

1. **Canal Óptimo Identificado:** La recomendación de empleados presenta la mejor relación costo-beneficio (87% permanencia, 15% mejor desempeño) pero está sub-utilizado (solo 29% de contrataciones).
2. **Problema Crítico de Capacidad:** El nivel de servicio del 50.2% y abandono del 33.8% no son problemas de eficiencia individual (TMO cumple) sino de **insuficiencia de personal en horarios pico**.
3. **Ventana de Retención:** Los primeros 6 meses son críticos (35% rotación) y los años 2-5 representan el peak de productividad (+22% vs. promedio). Estrategia debe enfocarse en superar primer año y retener talento 2-5 años.
4. **ROI Comprobado:** Invertir \$16.1M en las 4 acciones clave genera ahorro de \$30.7M en costos de rotación = ROI del 91% en primer año.
5. **Riesgo de Fuga de Talento:** 6 empleados de alto desempeño sub-compensados tienen 68% probabilidad de salir en próximos 12 meses. Costo de no actuar: \$14.7M vs. inversión de ajuste: \$3.6M.

12.2 Próximos Pasos Inmediatos (30 días)

Semana 1-2:

- Presentar informe a Dirección General
- Aprobar presupuesto \$16.1M para plan de acción
- Notificar ajuste salarial a 6 empleados críticos

Semana 3-4:

- Publicar requisiciones para 4 agentes adicionales
- Diseñar estructura programa de referidos
- Redistribuir turnos horarios pico
- Iniciar planes de mejora 5 empleados bajo desempeño

12.3 Responsables

Comité de Seguimiento:

- Director General (sponsor ejecutivo)
- Director de RRHH (líder del proyecto)

- Gerente de Operaciones (implementación turnos)
- Jefe de Compensación (ajustes salariales)
- Analista de Datos (seguimiento KPIs)

Frecuencia Reuniones: Quincenal durante primeros 3 meses, luego mensual.

Elaborado por:

Aarón Mateo Tocora Jiménez
Analista de Datos - HR Analytics
Bogotá D.C., Colombia
Diciembre 2024
