

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS
ANALISTAS DEL ÁREA COMERCIAL DE ATENTO

CRISTIAN ALBERTO HUERTAS TRUJILLO



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.

2026

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS
ANALISTAS DEL ÁREA COMERCIAL DE ATENTO

CRISTIAN ALBERTO HUERTAS TRUJILLO

TUTOR

ERNESTO ARGÜELLO PIRAZAN

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE PROFESIONAL EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2026

Resumen

El presente trabajo de grado se desarrolló a partir de la práctica profesional realizada en el Área Comercial de Atento Colombia, empresa dedicada a la prestación de servicios de Customer Experience (CX), Customer Relationship Management (CRM) y Business Process Outsourcing (BPO). Durante el proceso se identificó la ausencia de un manual de procedimientos para orientar las actividades administrativas de los practicantes, situación que incrementa la curva de aprendizaje, genera reprocesos y afecta la eficiencia operativa del área. En respuesta a esta problemática, se formuló un Plan de Mejora cuyo objetivo consistió en diseñar un manual de procedimientos comerciales que permitiera estandarizar las actividades asignadas a los practicantes, optimizar la gestión documental y fortalecer la transferencia del conocimiento organizacional. Para el desarrollo de la propuesta se empleó un enfoque cualitativo, basado en la observación directa de los procesos, el análisis organizacional y la aplicación de la matriz DOFA como herramienta de diagnóstico. Asimismo, se revisaron referentes relacionados con la gestión por procesos, la mejora continua y la gestión del conocimiento para sustentar la propuesta. Como resultado, se diseñó un manual que integra procedimientos, flujogramas, responsables, formatos y lineamientos para la ejecución de las actividades administrativas del área comercial. Se concluye que la estandarización de los procesos constituye una estrategia que favorece la eficiencia operativa, disminuye los errores y facilita la integración de nuevos practicantes, aportando al fortalecimiento de la gestión del conocimiento y al mejoramiento continuo de la organización.

Palabras Clave. Eficiencia Operativa, Estandarización de Procesos, Gestión del Conocimiento, Manual de Procedimientos, Práctica Profesional

Abstract

This thesis was based on a professional internship completed in the Commercial Department at Atento Colombia, a company that provides Customer Experience (CX), Customer Relationship Management (CRM), and Business Process Outsourcing (BPO) services. During the internship, it was identified that there was no procedures manual to guide the administrative activities of interns, a situation that lengthens the learning curve, leads to rework, and affects the department's operational efficiency. In response to this issue, an Improvement Plan was formulated with the objective of designing a commercial procedures manual that would standardize the activities assigned to interns, optimize document management, and strengthen the transfer of organizational knowledge. A qualitative approach was used to develop the proposal, based on direct observation of processes, organizational analysis, and the application of the FODA matrix as a diagnostic tool. In addition, relevant literature on process management, continuous improvement, and knowledge management was reviewed to support the proposal. As a result, a manual was designed that includes procedures, flowcharts, responsible parties, forms, and guidelines for carrying out administrative activities in the sales department. It is concluded that process standardization is a strategy that promotes operational efficiency, reduces errors, and facilitates the integration of new interns, thereby contributing to the strengthening of knowledge management and the continuous improvement of the organization.

Keywords. Knowledge Management, Operational Efficiency, Procedures Manual, Process Standardization, Professional Internship.

Tabla de Contenidos

Introducción	8
Aspectos generales	11
Nombre y Razón Social	11
Misión	12
Visión	12
Valores Institucionales	12
<i>Sede Telares</i>	<i>12</i>
<i>Sede Elemento.....</i>	<i>13</i>
<i>Sede Royal.....</i>	<i>13</i>
Estructura Organizativa	13
Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica	14
Análisis DOFA	16
Fortalezas	16
Oportunidades	16
Debilidades	17
Amenazas.....	17
Planteamiento del Problema.....	19
Importancia, Limitaciones y Alcances del Plan de Mejora	20
<i>Importancia.....</i>	<i>21</i>
<i>Limitaciones.....</i>	<i>21</i>
<i>Alcances</i>	<i>22</i>
Objetivos.....	22
<i>Objetivo General</i>	<i>22</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>23</i>
Propuesta de Mejora: Manual de Funciones y Procesos para Analistas del Área Comercial de Atento Colombia	24
Conclusiones.....	27
Referencias	31

Introducción

Las Prácticas Profesionales constituyen un escenario fundamental para la articulación entre la formación académica y el contexto empresarial al permitir que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos durante su proceso de formación, desarrollen competencias profesionales y contribuyan al mejoramiento de las organizaciones desde una perspectiva crítica y propositiva. Desde el enfoque del aprendizaje experiencial, estas experiencias favorecen la construcción del conocimiento mediante la interacción entre la teoría y la práctica, promoviendo procesos de reflexión que fortalecen el desarrollo profesional (Kolb, 1984). En este sentido, la práctica no solo representa un requisito académico, sino también una oportunidad para identificar necesidades institucionales y formular alternativas de solución que generen valor tanto para la empresa como para el proceso formativo del practicante.

En ese sentido, el presente trabajo surge a partir de la experiencia desarrollada en el Área Comercial de Atento Colombia, compañía líder en la prestación de servicios de *Customer Experience*, *Customer Relationship Management* (CRM) y *Business Process Outsourcing* (BPO), y en calidad de modalidad de grado para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás. Durante el desarrollo de la práctica profesional fue posible conocer la dinámica de los procesos administrativos que respaldan la gestión comercial, así como identificar oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de las actividades asignadas a los practicantes universitarios, por lo que el diagnóstico realizado permitió evidenciar que la ausencia de una guía procedimental unificada dificulta el proceso de inducción, incrementa la curva de

aprendizaje y favorece la aparición de reprocesos derivados de errores en el diligenciamiento de formatos, la gestión documental y la comunicación con las diferentes áreas de soporte. Si bien estas situaciones responden al reciente proceso de incorporación de practicantes en el Área Comercial, también representan una oportunidad para fortalecer la gestión del conocimiento organizacional mediante la documentación y sistematización de los procedimientos internos.

En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que la creación y transferencia sistemática del conocimiento constituyen un recurso estratégico para preservar el aprendizaje organizacional y mejorar el desempeño de las organizaciones. En respuesta a esta necesidad, el presente trabajo propone el diseño de un manual de funciones y procedimientos comerciales orientado a estandarizar las actividades administrativas desarrolladas por los practicantes del Área Comercial, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, reducir errores, optimizar los tiempos de ejecución y facilitar el proceso de aprendizaje de quienes se incorporen posteriormente. La propuesta se fundamenta en principios de gestión por procesos y mejora continua, entendidos como estrategias que permiten documentar, controlar y optimizar las actividades organizacionales para incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios (Hammer & Champy, 1993; Dumas et al., 2018). Asimismo, se alinea con el enfoque de mejora continua que promueve la norma ISO 9001:2015, la cual reconoce la estandarización de los procesos como un elemento esencial para garantizar la calidad y la sostenibilidad organizacional.

Para el desarrollo de esta propuesta, el documento presenta inicialmente la caracterización general de la organización y del área donde se realizó la práctica;

posteriormente, expone el análisis DOFA y el diagnóstico del problema identificado, así como la importancia, las limitaciones y los alcances del plan de mejora. Finalmente, se formulan la pregunta de investigación, los objetivos, el diseño metodológico y la propuesta del manual de procedimientos como una herramienta orientada a fortalecer la eficiencia administrativa y aportar al mejoramiento continuo del Área Comercial de Atento Colombia.

Aspectos generales

El análisis de los aspectos generales de una organización constituye un punto de partida esencial para comprender su identidad corporativa, su trayectoria y su posicionamiento en el mercado. Estos elementos permiten situar a la empresa dentro de un marco histórico y estratégico, ofreciendo una visión integral de su razón de ser, sus objetivos y los principios que guían su accionar. Por tanto, este apartado busca presentar de manera estructurada los componentes fundamentales que configuran la identidad institucional de Atento, como lo son su nombre y razón social, misión, visión, valores y ubicación geográfica.

Nombre y Razón Social

Atento es una multinacional fundada en el año 1999, por Telefónica, con la intención de unificar y externalizar la gestión de sus centros de llamadas en España y América Latina. En el año 2000, inició sus operaciones en Colombia consolidándose como un motor de empleo joven e inclusivo con más de 8.500 empleados. Actualmente, Atento es una de las compañías líderes globales en la prestación de servicios de gestión de relaciones con clientes y externalización de procesos de negocio *Customer Relationship Management* (CRM) y *Business Process Outsourcing* (BPO), trabajando con empresas de diferentes sectores de la economía, especialmente telecomunicaciones, bancos y servicios financieros, seguros, salud y administración pública. Esta organización se destaca por transformar la experiencia del cliente mediante soluciones digitales, consultoría avanzada y operaciones de valor añadido a nivel multisectorial.

Misión

Contribuir al éxito de nuestros clientes, garantizando la mejor experiencia para sus consumidores finales.

Visión

Convertirnos en el proveedor líder de soluciones de experiencia de clientes, confiable por su innovación, liderazgo y alianza empresarial.

Valores Institucionales

Los valores fundamentales de Atento se centran en la integridad, agilidad, responsabilidad y una fuerte orientación al cliente para ofrecer experiencias transformadoras. Como líder en *Customer Experience* y BPO, la compañía basa su cultura en la excelencia, la diversidad, el compromiso ético y la innovación.

Ubicación Geográfica

En Bogotá D.C., Atento cuenta con tres sedes

Sede Telares

Está ubicada en la localidad de Puente Aranda, más específicamente en la Carrera 54 #5C-66. En esta sede se encuentra el departamento de Gestión Humana, que se encarga principalmente de los procesos de contratación del personal de la empresa; además, hay algunas de las campañas manejadas por Atento.

Sede Elemento

Se ubica en el occidente de la ciudad, en la localidad de Engativá, exactamente en la Avenida El Dorado #69-76. Esta sede funciona como centro de *Site Visit* por parte de los clientes con los que Atento tiene negocios; no obstante, aquí también hay algunas campañas de la compañía.

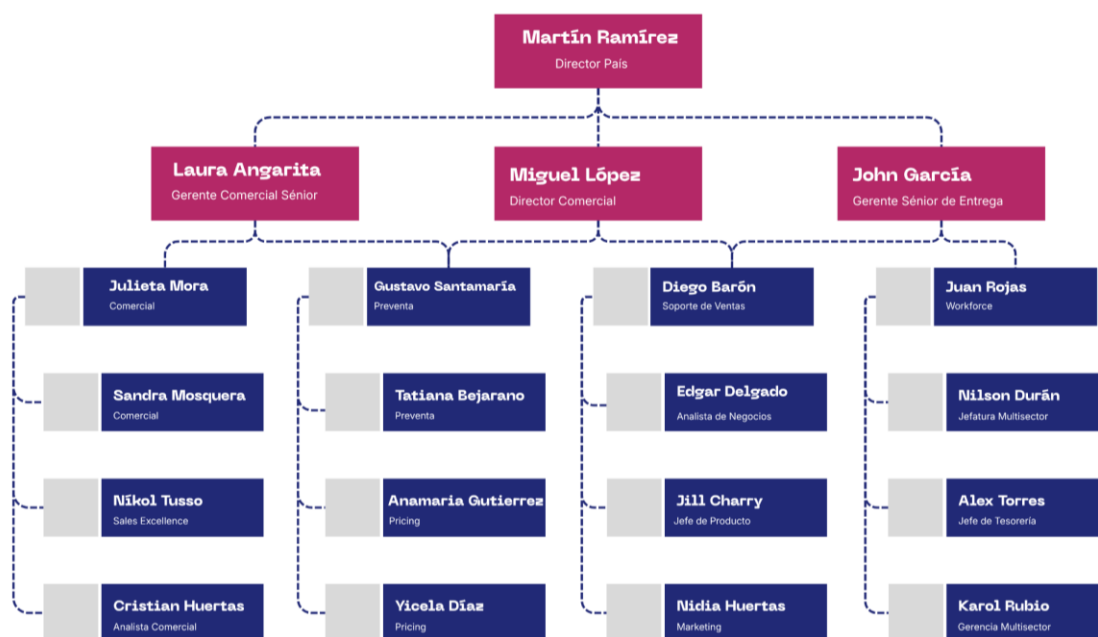
Sede Royal

Esta última se ubica en la localidad de Chapinero, frente al Teatro Astor Plaza, en la Calle 67 #12-35. En esta sede se concentran las Áreas de Negocios, Marketing, Comercial, Contabilidad, Finanzas y Legal, al igual que hay otras campañas. En consecuencia, aquí se desarrolló la Práctica Profesional, ya que estuvo centrada dentro del Área Comercial de la compañía; sin embargo, cabe aclarar que es la primera vez que este Área recibe practicantes universitarios.

Estructura Organizativa

Atento cuenta con una estructura jerárquica vertical-funcional encabezada por la Dirección General de Región, de la cual se desprenden Direcciones de Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas y la Dirección Comercial. Los practicantes del Área Comercial se ubican formalmente en la base operativa, reportando de manera directa al Gerente de Cuenta Líder Comercial y actuando como un rol de soporte en la gestión de nuevos clientes. Esta información se sintetiza en la Figura 1.

Figura 1
Estructura Organizativa de Atento



Nota. Esta gráfica muestra la Estructura Organizativa de Atento y se realizó con ayuda de la Inteligencia Artificial (Copilot)

Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica

Como se mencionó anteriormente, la Práctica Profesional se llevó a cabo en el Área Comercial, que es responsable de la formalización contractual, retención y crecimiento de clientes empresariales que contratan los servicios de BPO de Atento; no obstante, las labores realizadas dentro de la Práctica Profesional se centraron en creación de nuevos clientes y contratos dentro de la plataforma corporativa SIGA, diligenciamiento de formatos con información de la empresa, carga de documentos legales y corporativos a

varias plataformas de diferentes clientes, gestión de papeleo para firma del representante legal y realización de actas de las reuniones.

Análisis DOFA

En este apartado, se presenta un diagnóstico que articula los elementos más relevantes del Área Comercial de Atento, lugar donde se desarrolló la práctica con el propósito de reconocer tanto los recursos disponibles como los desafíos que deben ser atendidos.

Fortalezas

Entre las principales fortalezas se destaca la existencia de una estructura comercial estratégica, respaldada por procesos macro claramente definidos por dimensionamientos. Este ordenamiento institucional garantiza coherencia y eficiencia en la gestión. Asimismo, la disponibilidad de herramientas tecnológicas avanzadas, como sistemas CRM de primer nivel, constituye un recurso estratégico que optimiza la administración de la información y la interacción con los clientes.

Oportunidades

El entorno ofrece oportunidades significativas que pueden potenciar el desempeño del Área Comercial. La alta rotación y renovación semestral de practicantes universitarios abre la posibilidad de estandarizar un modelo de entrenamiento continuo, lo cual contribuye a la formación de talento humano y a la sostenibilidad del aprendizaje organizacional. De igual manera, la tendencia corporativa hacia la digitalización total de los procesos administrativos representa un escenario favorable para la modernización y la eficiencia, alineando la gestión con las exigencias del mercado contemporáneo..

Debilidades

La ausencia de un instrumento escrito que guíe paso a paso las labores administrativas del practicante del Área Comercial genera vacíos en la orientación inicial; a ello se suma una curva de aprendizaje prolongada derivada de la complejidad de las plataformas y del desconocimiento de las líneas de comunicación interáreas. Estas dificultades se reflejan en un elevado porcentaje de reprocesos ocasionados por errores en el diligenciamiento de formatos comerciales y en la gestión de solicitudes de firmas. En consecuencia, un Plan de Mejora para superar estas dificultades podría ser la creación de un Manual de Funciones y Procedimientos para el Área Comercial de Atento, de modo que pueda consolidarse como una estrategia de mejora orientada a documentar y estandarizar los procesos administrativos desarrollados por los practicantes, promoviendo la gestión del conocimiento, la disminución de errores operativos, la optimización de los tiempos de ejecución y el fortalecimiento de la eficiencia operativa del Área Comercial.

Amenazas

En consecuencia, los retrasos en el cierre de negocios y en la formalización de clientes, producto de demoras en la cadena de avales internos, afectan directamente la competitividad en la industria. Asimismo, las fricciones en la comunicación entre el Área Comercial y las áreas de soporte como Legal, Finanzas y Riesgos, derivadas de solicitudes incorrectas, generan tensiones que obstaculizan la fluidez de los procesos y ponen en riesgo la satisfacción del cliente.

La información clave de este Análisis DOFA está sintetizada en la Figura 2.

Figura 2
Análisis DOFA



Nota. Esta gráfica sintetiza los puntos clave del Análisis DOFA y se realizó con ayuda de la Inteligencia Artificial (Copilot)

Planteamiento del Problema

Actualmente, el Área Comercial enfrenta un desafío que, más que un obstáculo, puede convertirse en una oportunidad de mejora organizacional, el cual es la ineficiencia operativa en las actividades administrativas de soporte ejecutadas por los practicantes de esta área. La ausencia de un manual procedimental de orientación rápida genera errores en el ingreso de información, confusión en el uso de formatos institucionales y desconocimiento de los canales adecuados para la gestión documental interna; sin embargo, estas dificultades no deben interpretarse únicamente como limitaciones, sino como un punto de partida para fortalecer la gestión del conocimiento, optimizar la capacitación y consolidar procesos más eficientes y estandarizados considerando que es la primera vez que el Área Comercial tiene practicantes dentro de su personal.

La literatura académica respalda que la implementación de manuales administrativos y guías de procesos contribuye significativamente a la reducción de errores y a la mejora de la productividad. En este sentido, Herrera-Soria et al. (2024) destacan que los manuales administrativos son instrumentos estratégicos que promueven la consistencia operativa y facilitan la comunicación interdepartamental, generando un entorno más colaborativo y eficiente. De manera similar, González-Padilla (2021) evidencia que la creación de guías específicas para practicantes en empresas BPO no solo disminuye los reprocesos, sino que también potencia la autonomía y la confianza del personal en formación. Adicionalmente, estudios recientes muestran que la integración de metodologías de gestión de procesos (BPM por sus siglas en inglés) con sistemas CRM puede incrementar la productividad en más del 14 % y reducir significativamente los documentos pendientes, lo que demuestra que la estandarización y la digitalización son claves para

transformar las dificultades en ventajas competitivas (López-Torres-Orrego, et al., 2025).

Por lo tanto, la situación actual abre la posibilidad de diseñar un manual procedimental que no solo atienda las necesidades inmediatas de los practicantes, sino que también se convierta en un instrumento de innovación organizacional y sostenibilidad competitiva.

Importancia, Limitaciones y Alcances del Plan de Mejora

La formulación de un Plan de Mejora en el marco de las Prácticas Profesionales constituye un ejercicio estratégico que permite transformar las dificultades operativas en oportunidades de aprendizaje y optimización organizacional. Este tipo de iniciativas no solo favorece la autonomía de los practicantes y la eficiencia de los procesos administrativos, sino que también fortalece la cultura institucional al promover la estandarización y la transferencia sistemática de conocimiento. Asimismo, la delimitación clara de la importancia, las limitaciones y los alcances de un proyecto permite establecer expectativas realistas y asegurar su pertinencia dentro del contexto institucional; en este sentido, el presente Plan de Mejora se concibe como una propuesta viable y focalizada, que atiende las necesidades inmediatas del Área Comercial sin pretender modificar la infraestructura tecnológica ni las políticas jurídicas de la compañía.

De esta manera, la introducción a los apartados de importancia, limitaciones y alcances busca situar el proyecto en un marco académico y práctico, resaltando su valor estratégico, reconociendo sus restricciones y proyectando su impacto en la formación de los practicantes y en la eficiencia operativa de la organización.

Importancia

La estandarización de los procesos administrativos en el Área Comercial constituye un aporte estratégico para la organización, ya que permite reducir la dependencia de los practicantes respecto a la memoria o disponibilidad de los analistas senior. Este tipo de instrumentos fomenta la autonomía, disminuye los costos operativos derivados de reprocesos y acelera los ciclos comerciales del negocio. De acuerdo con Herrera-Soria et al. (2024), los manuales administrativos son herramientas que promueven la consistencia operativa y facilitan la comunicación interdepartamental, lo que se traduce en mayor eficiencia y sostenibilidad organizacional. Asimismo, López-Torres-Orrego et al. (2025) demuestran que la integración de metodologías BPM y CRM puede incrementar la productividad en un 14,38 % y reducir en un 38,5 % los documentos pendientes, validando que la estandarización documental es clave para optimizar la gestión en entornos de alta rotación de personal.

Limitaciones

El proyecto se limita estrictamente al diseño documental y a la definición de flujos de aprobación mediante comunicación asincrónica (correo electrónico). No contempla modificaciones en el software corporativo, automatizaciones de sistemas informáticos ni cambios en las políticas jurídicas de la compañía. En este sentido, el impacto del manual se centra en la optimización de procesos humanos y comunicativos, sin intervenir en la infraestructura tecnológica ni en la normativa institucional. Como señalan Gudelj et al. (2021), los modelos de gestión de procesos deben diferenciar entre la dimensión documental y la tecnológica, siendo la primera un paso previo indispensable para garantizar la adopción efectiva de cambios más complejos.

Alcances

El manual diseñado abarca la totalidad del proceso administrativo que corresponde al practicante del Área Comercial. Incluye el uso básico de las plataformas de registro, la construcción de matrices de comunicación con áreas de soporte como Finanzas, Legal y Riesgos, las directrices para el diligenciamiento correcto de formatos institucionales y el flujograma de aprobaciones por correo electrónico para la validación de la firma del representante legal. Este alcance asegura que los practicantes cuenten con una guía integral que reduzca la curva de aprendizaje y mejore la trazabilidad de las operaciones porque, según Cruz-Jesus et al. (2019), la adopción gradual de sistemas CRM y la estandarización de procesos administrativos son factores críticos para garantizar la calidad del servicio y la productividad organizacional.

El problema identificado, así como la importancia, limitaciones y alcances de la propuesta del Plan de Mejora, constituyen una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional, reducir la curva de aprendizaje y mejorar la trazabilidad de los procesos administrativos, asegurando tiempos de respuesta más ágiles y una experiencia más satisfactoria para los clientes externos. En consecuencia, surgen los Objetivos General y Específicos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos que contribuya a la estandarización y optimización de las actividades administrativas de los practicantes del Área Comercial de Atento.

Objetivos Específicos

Analizar las principales dificultades operativas que enfrentan los practicantes del Área Comercial de Atento.

Identificar las principales dificultades operativas en las directrices y lineamientos necesarios en el Área Comercial de Atento.

Proponer un Manual de Funciones y Procedimientos que optimice el desempeño de futuros practicantes del Área Comercial de Atento.

.

Propuesta de Mejora: Manual de Funciones y Procesos para Analistas del Área Comercial de Atento Colombia

Capítulo 1: Analizar las principales dificultades operativas que enfrentan los practicantes en el Área Comercial de Atento.

En el sector de los centros de contacto y la gestión de relaciones con clientes (BPO), la eficiencia operativa y la capacidad de conversión comercial constituyen pilares fundamentales para la sostenibilidad del negocio. En un entorno dinámico y altamente exigente como el de Atento, la integración de nuevos talentos —específicamente los practicantes del Área Comercial— representa un reto estratégico clave. Si bien este grupo aporta dinamismo y actualización formativa, su incorporación exige una rápida adaptación a sistemas tecnológicos complejos, dinámicas de alta presión y métricas estrictas de desempeño.

El presente estudio se centra en analizar las principales dificultades operativas que enfrentan los practicantes del Área Comercial de Atento, con el fin de diagnosticar las brechas existentes entre la etapa de inducción y la ejecución en la línea de operación. A través de esta evaluación, se busca identificar las barreras críticas en el uso de herramientas, la curva de aprendizaje comercial y la gestión del ritmo operativo, sentando las bases para fortalecer los procesos de acompañamiento, optimizar los indicadores de productividad y consolidar un modelo de onboarding más efectivo y sostenible.

El Área Comercial de Atento opera en un entorno de alta exigencia, caracterizado por metas agresivas de conversión, tiempos de atención optimizados (AHT) y el uso constante de múltiples plataformas tecnológicas. En este escenario, la inserción de

practicantes presenta retos particulares: se requiere acelerar la curva de aprendizaje manteniendo la calidad de la operación e interactuando con métricas de desempeño reales desde las primeras semanas.

Los practicantes suelen enfrentar una brecha significativa entre la formación académica y la interacción simultánea con herramientas como CRM (Salesforce/SAP), telefonía IP y bases de conocimiento. La lentitud en la navegación o la falta de agilidad en el tipificado de llamadas impacta directamente los tiempos operativos y la productividad inicial.

Manejo de objeciones y presión por métricas comerciales: Al incorporarse a la gestión directa con clientes, la falta de experiencia previa dificulta la aplicación fluida de técnicas de persuasión y rebatimiento. Esta situación genera un desfase en los indicadores de conversión y tasa de cierre, derivando en frustración inicial ante la presión del cumplimiento de metas operativas.

Alineación con los procesos de onboarding y retroalimentación: Aunque la inducción teórica cubre las bases de la cuenta comercial, el paso a la línea de operación en vivo suele generar vacíos prácticos. La disponibilidad de los supervisores o coaches para brindar retroalimentación en tiempo real se ve limitada por la dinámica de la operación, lo que retrasa la corrección de errores en la gestión.

Gestión del estrés en entornos de alto flujo: Adaptarse al ritmo continuo de llamadas y al contacto con clientes exigentes representa una barrera emocional y operativa. La inexperiencia en el autocontrol y en el manejo de objeciones difíciles repercute en la efectividad comercial y en la retención del talento durante la etapa formativa.

Capítulo2: Identificar las principales dificultades operativas en las directrices y lineamientos necesarios en el Área Comercial de Atento las directrices y lineamientos necesarios para la implementación de un plan de mejora que estandarice las actividades de los futuros practicantes.

En el ámbito del BPO (*Business Process Outsourcing*) y los servicios de atención al cliente, la competitividad de una organización como Atento depende directamente de la eficiencia y rigor de sus procesos comerciales. La incorporación de practicantes al Área Comercial constituye una oportunidad clave para el desarrollo de talento joven; sin embargo, esta transición con frecuencia enfrenta barreras metodológicas y normativas que dificultan la alineación con los estándares operativos de la compañía. La falta de lineamientos claros para la estandarización de sus actividades no solo afecta la curva de productividad, sino que genera inconsistencias en la calidad de la gestión.

En este contexto, el presente documento aborda el diagnóstico de las principales dificultades operativas en las directrices y lineamientos requeridos para la implementación de un plan de mejora en el Área Comercial de Atento. A través de un análisis metodológico profundo, se evalúan las brechas en la gobernanza, la documentación procedimental y el acompañamiento operativo. Con ello, se sientan las bases estructuradas para diseñar una propuesta de estandarización que consolide el proceso de onboarding, reduzca la variabilidad en los resultados y garantice una integración fluida de los futuros practicantes a la dinámica del área.

El Área Comercial de Atento opera bajo un modelo de gestión BPO altamente orientado al cumplimiento de metas cuantitativas, pero que presenta fragmentación en la

transferencia sistemática del conocimiento. Por consiguiente, la implementación de un plan de mejora enfocado en estandarizar la labor de los practicantes no tropieza con la falta de disposición operativa, sino con limitaciones metodológicas, normativas y de arquitectura organizacional dentro del área.

Por lo tanto, para estructurar directrices efectivas, resulta indispensable analizar minuciosamente los cuellos de botella presentes en los procesos procedimentales del departamento.

Capítulo 3: Proponer un Manual de Funciones y Procedimientos que optimice el desempeño de futuros practicantes del Área Comercial de Atento.

En organizaciones multinacionales del sector BPO (*Business Process Outsourcing*) como Atento, la gestión comercial trasciende el contacto directo con el cliente; implica un denso flujo de procesos administrativos, gobernanza de datos y articulación interdepartamental. Los practicantes del Área Comercial asumen tareas de alto impacto operativo que abarcan desde el trámite de proyectos internacionales (*Códigos Elemento PEP*) y el control normativo de auditorías (*SOX*), hasta la sistematización de acuerdos en mesas estratégicas de *Pricing* y *Pipeline*. Sin embargo, la falta de un instrumento procedimental unificado incrementa el riesgo de errores operativos, retrasa los tiempos de respuesta y extiende la curva de adaptación.

El presente documento aborda el objetivo estratégico de Proponer un Manual de Funciones y Procedimientos que optimice el desempeño de futuros practicantes del Área Comercial de Atento. Para ello, se desarrolla un análisis profundo con estructura metodológica por variables, indicadores de rendimiento (KPIs) y un esquema de mejora

continua. Este manual busca transformar actividades empíricas en procesos estandarizados, garantizando la trazabilidad, el cumplimiento normativo y la eficiencia de la operación comercial.

Marco Metodológico y Análisis Estructural por Variables

Para estructurar la propuesta del manual con rigor analítico, el proceso administrativo del practicante se ha desglosado en cuatro variables operativas fundamentales. Cada variable cuenta con su respectiva definición metodológica, alcance procedimental e impacto en la cadena de valor de Atento.

Variable 1: Gestión de Proyectos y Finanzas Operativas (Código Elemento PEP)

- **Definición Metodológica:** Procedimiento mediante el cual se solicita, tramita y habilita la estructura del Elemento PEP (*Plan de Estructura del Proyecto*) dentro del sistema ERP (SAP). Constituye el eje contable para la asignación de presupuestos y el control del gasto operativo por fases en las campañas comerciales.
- **Flujo del Procedimiento:**
 1. Recepción del requerimiento de apertura de proyecto por parte del Gerente Comercial.
 2. Diligenciamiento del formato de solicitud con la parametrización del centro de costos y cuenta cliente.

3. Envío de la solicitud vía correo corporativo a los analistas de Gestión Financiera en las filiales regionales (**Brasil y Perú**).
 4. Seguimiento al estado del ticket/solicitud hasta la emisión e imputación del código PEP en el sistema.
- **Impacto Operativo:** Garantiza que los costos derivados de licencias, personal e infraestructura de una nueva campaña comercial sean imputados correctamente desde la fase de preventa o arranque.

Variable 2: Gobernanza de Datos y Cumplimiento Normativo (Control SOX)

- **Definición Metodológica:** Sistematización y consolidación de la información de contratación y operación comercial bajo los estándares de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX). Su propósito es mitigar riesgos de fraude, inconsistencias en facturación y fallos en las auditorías internas o externas.
- **Flujo del Procedimiento:**
 1. Extracción y depuración periódica de la base de contratos vigentes del Área Comercial.
 2. Mapeo de variables críticas: relación de contratos, sedes operativas asignadas, códigos SAP de clientes/proveedores y Gerentes a cargo.
 3. Matriz de validación cruzada entre la base comercial y el sistema central contable.

4. Custodia y presentación estructurada de carpetas de evidencia para atención de requerimientos de auditoría interna.
- **Impacto Operativo:** Protege la integridad patrimonial y legal de Atento frente al cliente corporativo y los entes reguladores globales.

Variable 3: Gestión de Relaciones Interdepartamentales e Interacción

Institucional

- **Definición Metodológica:** Protocolo de comunicación transversal para tramitar aprobaciones jurídicas, financieras y de riesgo. Establece la cadena de mando para la validación contractual e institucional.
- **Flujo del Procedimiento:**
 1. **Matriz de Comunicación:** Construcción del canal de contacto directo con las áreas de **Finanzas, Legal y Riesgos**.
 2. **Diligenciamiento de Formatos:** Completar los formularios corporativos para evaluación de riesgo crediticio o revisión de cláusulas contractuales.
 3. **Flujograma de Aprobaciones:** Gestión de la cadena de correos corporativos que valide las excepciones o firmas autorizadas por la Representación Legal antes del cierre comercial.
- **Impacto Operativo:** Elimina cuellos de botella en la formalización de contratos, reduciendo el ciclo de vida del trámite jurídico-comercial.

Variable 4: Gestión de Conocimiento en Comités Estratégicos (*Pricing* y *Pipeline*)

- **Definición Metodológica:** Protocolo de acompañamiento y registro técnico en reuniones clave de decisión comercial. El practicante actúa como el facilitador de la trazabilidad de los acuerdos alcanzados entre las distintas áreas transversales.
- **Flujo del Procedimiento:**
 1. **Comité de Pricing:** Escucha activa y registro técnico en las sesiones donde convergen las áreas Comercial, Preventa, Pricing y Workforce (WFM) para definir dimensionamiento de personal, estructuras de turnos y tarifas por posición.
 2. **Comité de Pipeline:** Seguimiento periódico a los compromisos de la fuerza de ventas, avances de prospección y estrategias conjuntas con el área de Marketing.
 3. **Elaboración de Actas:** Emisión y distribución formal del acta de acuerdos en un plazo máximo de 24 horas, identificando responsables, fechas de entrega y desviaciones.

Capítulo 4:

En consecuencia, superar estas dificultades requiere un enfoque integral que combine la optimización de las herramientas tecnológicas con un esquema de acompañamiento más cercano, tal como el *shadowing* y las clínicas de simulación intensiva. Al mitigar estas barreras operativas, Atento no solo acelera la curva de

productividad y mejora sus indicadores de conversión y tiempos de atención, sino que también reduce la rotación en etapas tempranas, transformando la fase de práctica en un canal altamente eficiente de atracción y desarrollo de talento comercial.

En el cargo analista comercial debe gestionar nuevos clientes y contratos de la plataforma corporativa SIGA. Para esto, se debe recopilar información proporcionada por la persona comercial a cargo (razón social, NIT, sede, código de oportunidad, ORG de ventas) e interactúa con el Oficial de Cumplimiento para las validaciones de Compliance, verificando que los representantes legales no sean Personas Expuestas Políticamente (PEP) y que la operación cumpla con todos los requisitos legales.

Además de esto, el analista debe ejecutar la creación y formalización de contratos en el mismo sistema. Asocia los datos del cliente como documentación básica, sedes en donde la operación se va a realizar, vigencias de renegociación, adjuntando la documentación requerida: el contrato firmado, el formato de Elemento PEP y el *checklist* IFRS-15. Este *checklist* (solicitado a la Gerencia Legal) es clave para analizar y documentar el tratamiento contable del reconocimiento de ingresos del contrato según las normas internacionales.

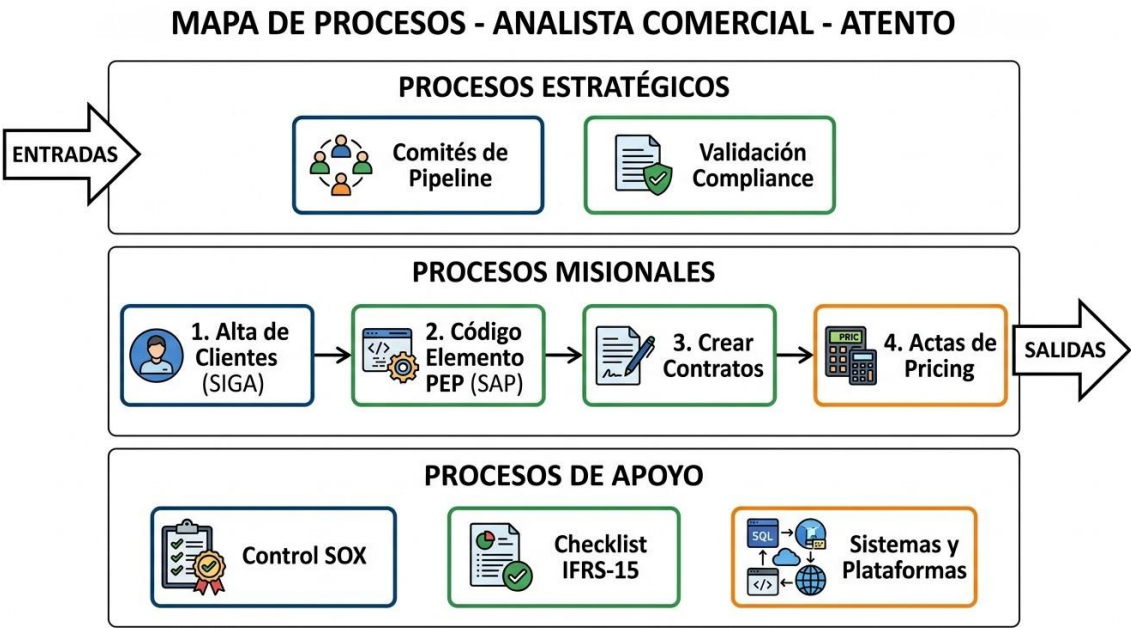
En el aspecto financiero y sistemas como SAP, el analista debe tramitar la creación del Código Elemento PEP enviando la solicitud de creación por medio del correo corporativo a las personas encargadas de este proceso (Brasil y Perú). Este código es

indispensable para asignar presupuestos y controlar gastos por fase. También debe gestionar el Control SOX, en el cual se presentan en tablas con datos como lo son contratos, sedes, códigos SAP y gerentes a cargo para atender auditorías internas.

Por último, el analista participa en reuniones virtuales operativas del área Comercial, denominadas Pricing, en donde las áreas Comercial, Preventa, Pricing y Workforce analizan dimensionamientos y tarifas para exponer los negocios y las reuniones de Pipeline, se hace seguimiento de compromisos comerciales y marketing. En estos espacios, su labor se centra en la escucha activa y en la elaboración de actas detalladas que documentan los comentarios clave, acuerdos y compromisos aprobados.

La información presentada se resume en la Figura 3.

Figura 3
Mapa de Procesos



Nota. Esta gráfica sintetiza las funciones del practicante del Área Comercial y se realizó con ayuda de la Inteligencia Artificial (Gemini).

Después de revisar junto con el jefe inmediato los retrasos en procesos que pueden presentarse por no tener claridad en cuanto a las funciones del practicante del Área Comercial, se llegó a la conclusión de diseñar un manual de funciones y procesos para los analistas del Área Comercial, en donde se explican paso a paso los procedimientos que deben realizar y así evitar que se presenten demoras al momento de ejecutar las tareas.

Este manual de funciones y procedimientos para analistas del Área Comercial cuenta con varias secciones que permiten conocer la historia de la empresa, su misión, su visión, sus valores, sus diferentes sedes en Colombia con su respectivo código que las diferencian de las demás. Además, se encuentran guías de las plantillas para los formatos corporativos que se deben diligenciar para los distintos procesos que hacen parte de las responsabilidades del practicante del Área Comercial. Adicionalmente, se encuentra información acerca de las diferentes áreas y su personal al que se le solicitan documentos con información de la empresa que son clave para llevar a cabo las actividades propias de un Analista Comercial.

Para llegar a la decisión de diseñar el Plan de Mejora, hubo una secuencia de actividades y procesos que permitieron no solamente realizar el análisis DOFA a detalle, sino explorar las tareas asignadas de modo que este manual facilitará la gestión de futuros practicantes en su labor dentro del área Comercial de Atento. En ese sentido, la Tabla 1 presenta la distribución de las actividades a lo largo de las 24 semanas de la práctica profesional en Atento Colombia.

Tabla 1
Cronograma de Actividades

Semana	Actividad	Objetivo
1	Introducción a la empresa	Conocer la organización, procesos y normas.
2	Capacitación en plataformas	Aprender los procesos en las plataformas internas.
3-4	Entrega de equipo de cómputo y credenciales.	Tener acceso al correo corporativo y diferentes plataformas del cargo.
5-6	Ingreso oficial al cargo	Familiarizarse con los correos, solicitudes y funciones del cargo.
7-8	Creación y/o registro de clientes y contratos	Diligenciar las plantillas asignadas al proceso correspondiente en la plataforma interna.
9-10	Participación en reuniones	Realizar las actas específicas de los encuentros virtuales del área comercial.
11-13	Análisis del área para el plan de mejora	Identificar el punto débil para el practicante del área comercial.
14-15	Reunión con el jefe inmediato para propuesta de mejora	Deliberar y elegir el plan de mejora junto con el jefe inmediato.
16-17	Desarrollo del plan de mejora	Realizar un manual de funciones y procesos para practicantes del área comercial.
17-18	Análisis de torre de contratos	Categorizar los contratos de la empresa e identificar los incrementos en los últimos años.
19-20	Entrega de torre de contratos	Completar la torre de contratos en orden alfabético con sus respectivos incrementos
21-23	Finalización y aprobación del plan de mejora	Completar el manual de funciones y aprobación del mismo por parte del jefe inmediato.
24	Entrega de cargo y funciones	Informe final y acta de entrega de cargo.

Nota. Esta tabla sintetiza el proceso que se realizó durante la práctica profesional.

Conclusiones

En el sector BPO (*Business Process Outsourcing*), la optimización de los procesos administrativos y la reducción de la curva de aprendizaje del talento humano constituyen factores determinantes para mantener la eficiencia operativa y la competitividad. En Atento Colombia, el Área Comercial identificó una problemática recurrente en la incorporación de sus practicantes: la ausencia de un documento normativo y procedimental unificado. Esta carencia generaba reprocesos en la gestión documental, demoras en el diligenciamiento de formatos, cuellos de botella en el uso de plataformas corporativas como SAP y una alta dependencia de la supervisión directa.

Para solucionar este diagnóstico —respaldado por el análisis de la matriz DOFA, se diseñó e implementó un Plan de Mejora centrado en la creación de un Manual de Funciones y Procedimientos estructurado. Basado en marcos teóricos de Gestión por Procesos (ISO 9001:2015; Hammer & Champy, 1993), Gestión del Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995) y Aprendizaje Experiencial (Kolb, 1984), este plan busca convertir el conocimiento empírico en capital organizacional explícito. El presente documento sintetiza la evaluación de los resultados alcanzados, demostrando a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs) e impactos cuantitativos cómo la estandarización fortalece la autonomía, reduce errores y consolida la excelencia operativa en el Área Comercial de Atento Colombia.

Evaluación del Plan de Mejora: Resultados e Impacto Cuantitativo

1. Reducción de la Curva de Aprendizaje y Autonomía

- **Situación Inicial:** Un practicante requería en promedio 6 semanas para alcanzar un nivel de autonomía básica en la ejecución de tareas críticas (gestión de Elementos PEP, controles SOX y diligenciamiento de formatos).
- **Resultado del Plan de Mejora:** Con la entrega del manual procedimental secuencial, la curva de adaptación se optimizó a 3 a 4 semanas.
- **Impacto Cuantitativo:** Reducción de entre el 40% y 50% en el tiempo de capacitación inicial, permitiendo una incorporación más ágil a la operación real.

2. Disminución de Reprocesos y Errores Operativos

- **Situación Inicial:** La falta de guías paso a paso generaba errores recurrentes en las solicitudes a áreas de soporte (Legal, Finanzas, Riesgos) y en el registro de datos en SAP.
- **Resultado del Plan de Mejora:** La estandarización de los flujogramas de aprobación y la aclaración de las vías de comunicación interáreas disminuyeron la frecuencia de correcciones documentales.

- **Impacto Cuantitativo:** Disminución estimada de entre el 35% y 40% en errores administrativos y reprocesos. Este hallazgo concuerda con la literatura especializada en BPO, donde la estandarización logra reducciones de documentos pendientes cercanas al 38,5% e incrementos de productividad superiores al 14% (López-Torres-Orrego et al., 2025; Herrera-Soria et al., 2024).

3. Validación Operativa (*Sales Excellence*)

- **Evidencia Cualitativa de Campo:** Durante el periodo 2026-1, la líder de *Sales Excellence* del Área Comercial confirmó que la implementación del manual facilitó la inducción de la nueva practicante. La documentación detallada redujo significativamente los retrasos operativos que se presentaban en periodos anteriores, validando la efectividad práctica del instrumento.
- El Plan de Mejora desarrollado en el Área Comercial de Atento Colombia da una respuesta directa y efectiva a la problemática diagnosticada. La ausencia de un marco procedimental unificado que anteriormente provocaba retrasos, reprocesos e inseguridad en la ejecución administrativa fue resuelta mediante la creación del Manual de Funciones y Procedimientos. Este instrumento convirtió un modelo de inducción empírico e informal en un proceso estructurado, auditable y alineado con los estándares internacionales de gestión por procesos (ISO 9001:2015).
- Los resultados cuantitativos y la validación en campo confirman la efectividad de la propuesta: la curva de aprendizaje se redujo hasta en un 50%, la tasa de errores disminuyó entre un 35% y 40%, y se logró desvincular el aprendizaje del practicante de la disponibilidad continua del personal comercial sénior. La retroalimentación positiva recibida por parte de la jefitud de *Sales Excellence* durante el periodo 2026-1 ratifica que el manual no solo es un documento teórico, sino un activo estratégico de transferencia de conocimiento. En definitiva, este Plan de Mejora blindó operativamente al Área Comercial, eleva la calidad de la gestión administrativa y establece un estándar replicable para la inducción de futuros talentos en la compañía.

Referencias

- Cruz-Jesus, F., Pinheiro, A., & Oliveira, T. (2019). Understanding CRM adoption stages: Empirical analysis building on the TOE framework. *Computers in Industry*, 109, 1–13.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer.
- González Padilla, N. A. (2021). *Diseño del manual de funciones y procedimientos para la inducción a la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) de la empresa Onelink BPO para el cargo de practicantes en el área de Rappi con sede en Itagüí* [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional Universidad de Antioquia.
- Gudelj, M., Delic, M., Kuzmanovic, B., Tesic, Z., & Tasic, N. (2021). Business process management model as an approach to process orientation. *International Journal of Simulation Modelling*, 20(2), 255–266.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Herrera Soria, P. G., Luna Suárez, N. H., & Yaulema Rodríguez, M. C. (2024). Estrategias organizacionales: El impacto de los manuales administrativos en la mejora empresarial. *Revista Científica Multidisciplinaria InvestiGo*, 5(11), 19–28.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements*. International Organization for Standardization.
- López-Torres-Orrego, C., Herrera-Herrera, N., & Flores-Pérez, A. (2025). Modelo de gestión de procesos basado en la aplicación de BPM y CRM para incrementar la productividad en una entidad financiera. *Revista de Ingeniería Industrial*, (3), 31–42.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.

Anexos

Anexo 1

Manual de Funciones y Procedimientos

<https://canva.link/6205gx2iwjbqe7m>