



Competencias esenciales para un mejor desempeño en el cargo de Asesor de Servicio al Cliente
en los Contact Center

Luis Enrique Salazar Massiris

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

mayo de 2024

Competencias esenciales para un mejor desempeño en el cargo de Asesor de Servicio al Cliente
en los Contact Center

Luis Enrique Salazar Massiris

Monografía presentada como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesora

Maira Alejandra González Gaviria

Psicología y Magister Psicología

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

mayo de 2024

Contenido

Lista de tablas	5
Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
CAPÍTULO I	11
1 Planteamiento del problema	11
1.1 Contexto general sobre el planteamiento del problema.....	11
1.1.1 Precariedad del empleo, salarios bajos y bajo reconocimiento en los sectores	12
1.1.2 Satisfacción laboral y rotación	13
1.1.3 La Calidad en los procesos de atención	15
1.1.4 Liderazgo efectivo	16
1.1.5 Problematización: baja permanencia, disminución de la productividad e incumplimiento de indicadores de calidad	17
2 Justificación.....	18
2.1 Objetivo general.....	19
2.2 Objetivos específicos	20
2.3 Antecedentes	20
2.3.1 La influencia de la psicología organizacional positiva en la resolución de problemas en los servicios de Contact Center	20
2.3.2 Gestión empresarial: el ámbito de las operaciones, los recursos humanos	23
2.3.3 Personas y procesos: factores determinantes de los resultados de la empresa.....	27
2.3.4 Desafíos y Oportunidades: Responsabilidad Social, Rendimientos Organizacionales y Compromiso Científico en los Contact Centers de Colombia	29
CAPÍTULO II	31
3 Marco referencial.....	31
3.1 Bases teóricas	31
CAPÍTULO III	42
4 Diseño metodológico de la investigación	42

4.1	Enfoque metodológico Cualitativo	42
4.2	Diseño metodológico	42
4.3	Participantes	43
4.4	Instrumento para la recolección de datos	44
4.5	Procedimiento.....	45
4.6	Consideraciones éticas.....	46
5	Resultados.....	47
5.1	Habilidades para el Éxito.....	49
5.1.1	Habilidades del orden social	49
5.1.2	Habilidades del orden cognitivo	51
5.2	Maximizando el Potencial a través del Conocimiento.....	53
5.2.1	Dimensión de la actitud	54
5.2.2	Dimensión de la aptitud.....	57
5.3	Desarrollando Comportamientos en el Contact Center	58
5.3.1	Competencias Laborales	59
5.3.2	Competencias Personales	61
6	Discusión	63
7	Conclusiones	66
7.1	Limitaciones del estudio	68
8	Referencias.....	70

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Listado de categorías y códigos</i>	48
---	----

Resumen

El estudio se centró en determinar las competencias esenciales para que los asesores de Servicio al Cliente puedan desempeñarse eficazmente en su función. Utilizamos la metodología cualitativa bajo un enfoque no experimental y estudios de caso instrumentales para la comprensión de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural y en relación con su contexto; la entrevista semiestructurada se utilizó como instrumento principal para la recolección de datos, los cuales fueron obtenidos de cada uno de los participantes, mediante la opción de dictado y transcripción automática que ofrecen algunas aplicaciones en la actualidad. Dado lo anterior, se establecen tres categorías: 1. Las habilidades, divididas en dos grupos desde el orden social y lo cognitivo. 2. Concomimientos, abordados desde la dimensión de la actitud y la aptitud. 3. Comportamientos, trabajados desde las competencias laborales y las personales. Elaboramos una matriz de análisis que sintetiza y estructura la información recopilada, lo cual nos facilita que la investigación culmine con un análisis de las codificaciones de manera abierta, axial y selectiva. Esto nos permitió identificar 26 códigos que describen las competencias necesarias para desempeñar el cargo de Asesor de Servicio al Cliente, entrelazándose para dar forma y proporcionar un complemento efectivo para el diseño del perfil del cargo.

Palabras clave: Asesor; Competencias; Desempeño laboral; Indicadores; Servicio al cliente

Abstract

The study focused on determining the essential competencies for Customer Service Advisors to effectively perform their role. We employed qualitative methodology under a non-experimental approach and instrumental case studies to understand the phenomena, exploring them from the participants' perspective in their natural environment and in relation to their context. Semi-structured interviews were used as the primary data collection instrument, which were obtained from each participant through the dictation and automatic transcription option offered by some applications today. Given the above, three categories are established: 1. Skills, divided into two groups from the social order and the cognitive aspect. 2. Knowledge, addressed from the dimension of attitude and aptitude. 3. Behaviors, approached from both work-related and personal competencies. We developed an analysis matrix that synthesizes and structures the collected information, enabling the research to culminate in an open, axial, and selective analysis of the codifications. This allowed us to identify 26 codes describing the necessary competencies to perform the role of Customer Service Advisor, intertwining to shape and provide an effective complement to the job profile design.

Keywords: Advisor; Competencies; Job performance; Indicators; Customer service

Introducción

El propósito de la investigación se enfoca en proporcionar información valiosa que posibilite mejorar los indicadores de calidad, productividad y retención en el área de Servicio al Cliente, siendo un factor decisivo para el éxito y la competitividad sostenida del Contact Center donde se desarrolla el estudio. En escenario actual, la empresa se ve sometida a una presión constante para elevar aún más los KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento), dado que los clientes, cada vez son más exigentes y cuentan con la capacidad de compartir sus experiencias poco satisfactorias en línea de manera instantánea y global lo que afecta el índice de satisfacción y el cumplimiento de objetivos empresariales. Este panorama actual, ha provocado un cambio en la estrategia de contratación, enfocándose en individuos con competencias específicas relacionadas con el servicio al cliente, creando la necesidad de concentrarse en la selección meticulosa, la formación especializada y el desarrollo continuo de su personal de atención al cliente.

Por lo tanto, la investigación busca determinar las competencias clave que permiten a los asesores alcanzar un rendimiento eficiente y eficaz, cumpliendo así con los indicadores y metas establecidos por el área de Servicio al Cliente. Lo esperado es proporcionar al Contact Center información valiosa que le permita diseñar una estrategia integral basada en las competencias identificadas para los procesos de selección, capacitación y mejora continua del personal.

Profundizaremos en el análisis de las habilidades y capacidades específicas que destacan en los asesores, así como en los factores que contribuyen a su éxito en el cumplimiento de objetivos empresariales y en la satisfacción del cliente, lo que implica explorar las prácticas llevadas a cabo en su cotidianidad laboral, lo que permitirá no solo identificar las áreas de desarrollo para el personal existente, sino también establecer criterios más efectivos para la selección y reclutamiento de nuevos talentos.

Consideramos el método cualitativo, por su fundamento en la comprensión holística de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural, según Hernández-Sampieri (2014). Asimismo, nos permite explorar las percepciones, interpretaciones y significados atribuidos por los individuos a los temas abordados, para los cuales utilizamos los estudios instrumentales que se centran en un caso específico para proporcionar una comprensión más amplia del fenómeno abordado y poderlo comparar con las teorías preexistentes (Galeano, 2012). En este caso, se busca comprender las competencias necesarias para un desempeño efectivo en los asesores de servicio al cliente en un Contact Center. En consecuencia, los participantes fueron seleccionados bajo criterios de inclusión y exclusión claros, siguiendo las pautas de Hernández (2014) donde son tenidos en cuenta aspectos como la experiencia y desempeño satisfactorio, mientras que se excluyen aquellos con bajo rendimiento, asegurando que los participantes sean representativos y relevantes para los objetivos de la investigación. Para lograr esto, seleccionamos la entrevista semiestructurada como el instrumento principal de recolección de datos que posibilita una comunicación abierta y profunda entre el entrevistador y el entrevistado (Janesick, citado en Hernández, 2014). Analizaremos los datos mediante el enfoque de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002), que incluye la codificación abierta, axial y selectiva para identificar conceptos, relaciones y patrones en los datos recopilados, finalizando con un análisis que explique los fenómenos estudiados.

Fundamentamos nuestro análisis en bases científicas para realizar un estudio riguroso, por ello nos apoyamos en los siguientes referentes teóricos:

Definición de los principales conceptos en su mayoría desde la Psicología Organizacional, lo que nos permite abordar de manera clara y con una forma de entendimiento desde y para la investigación, adicional, establecer un punto de partida para la comprensión de cada uno de los conceptos:

- *Competencias*, entendimiento del individuo, sus comportamientos y relacionamiento con el entorno.
- *Servicio al Cliente*, entendiéndose como un talento o competencia en el que se cultivan habilidades y conocimientos específicos.
- *Indicadores del desempeño eficaz*, en el que se reconoce para el desempeño eficaz son cruciales para evaluar y medir el rendimiento en diversos contextos.
- *Productividad*, vista para evaluar el desempeño de los agentes, utilizar los recursos de manera eficiente y tomar decisiones estratégicas.
- *Calidad*, comprendida como un indicador transversal a todas las etapas de la actividad empresarial, desde el desarrollo y diseño hasta la producción, venta y mantenimiento de productos o servicios.
- *Rotación de personal*, expresada como el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado.
- *Motivación personal y lo laboral*, entendida un como un interés recurrente y persistente en lograr un objetivo específico.

En cuanto a los resultados, presentaremos las tres categorías principales seleccionadas. Cada una de estas categorías cuenta con un fundamento teórico que proporciona la perspectiva desde la cual se está analizando, así como su relación con los códigos identificados, los cuales a su vez ofrecen evidencia de las experiencias personales de cada participante. En el análisis se realizan aportes que contribuyen a la construcción teórica a partir de la experiencia del autor, lo que permitirá orientar adecuadamente el propósito del estudio y brindar comprensión al lector.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del problema

1.1 Contexto general sobre el planteamiento del problema¹

La excelencia en la atención al cliente emerge como un factor determinante para el éxito de cualquier Contact Center (CCE) en la actualidad. En el dinámico entorno de los Business Process Outsourcing (BPO), tanto los clientes internos como externos anhelan un servicio de calidad superior. Aquellas empresas que logran ofrecer este nivel de atención no solo satisfacen las expectativas del cliente, sino que también obtienen una ventaja competitiva y significativa en la industria.

En un contexto donde los clientes son cada vez más exigentes y tienen la capacidad de compartir sus experiencias en línea, los Contact Centers se encuentran bajo una presión constante para elevar aún más los indicadores de calidad y productividad de su servicio al cliente. Este escenario competitivo ha dado lugar a la contratación intensificada de personal en servicio al cliente con competencias específicas relacionadas al cargo, exigiendo además que, los Contact Centers se vean obligados a concentrarse de manera estratégica en la selección, capacitación y desarrollo de sus asesores.

La clave radica en garantizar que los asesores posean no solo las habilidades técnicas necesarias, sino también las experiencias previas pertinentes que les permitan brindar un servicio competitivo. Esto implica además de satisfacer las demandas básicas del cliente, superar las expectativas de los asesores para evitar la constante rotación de personal, lograr altos estándares de satisfacción y cumplir con las metas y los objetivos predefinidos. En consecuencia, la inversión en la formación y desarrollo continuo del personal se convierte en un elemento crucial para mantener y fortalecer la posición de un Contact Center en un mercado cada vez más competitivo y centrado en la excelencia en el servicio al cliente.

¹ La información aquí consignada también hace parte de la experiencia laboral del autor

1.1.1 Precariedad del empleo, salarios bajos y bajo reconocimiento en los sectores

La presión constante para alcanzar objetivos y cumplir con métricas específicas, puede contribuir a un ambiente laboral tenso y estresante. Los empleados de los Contact Centers a menudo se enfrentan a una carga de trabajo intensa, con expectativas de rendimiento que pueden resultar difíciles de cumplir, esto puede llevar a una sensación de inseguridad laboral constante y a una falta de control sobre su propia situación laboral.

Un tema relevante sobre el empleo en los Contact Centers y que merece una atención detenida, es que estas empresas, a menudo, se enfrentan a desafíos significativos en términos de condiciones laborales, estabilidad y seguridad laboral para sus empleados. Según Pérez Porto y Gardey (2020) la precariedad en el empleo es definida como: “el proceso que provoca un detrimento en los derechos de los trabajadores. Los empleados precarizados carecen de estabilidad y seguridad, y sufren malas condiciones laborales” (párr. 3).

El panorama actual del Contact Center donde se realizará la investigación no es ajeno a esta problemática, en la que los asesores deben cumplir con las metas establecidas por el Cliente (empresa que terceriza) y, asimismo, cumplir con las exigencias adicionales del BPO.

En relación con la calidad del empleo en el mencionado sector:

En América Latina, se notan algunas apreciaciones muy diversas sobre todo en términos subjetivos. Concluye que, en Argentina los trabajadores tienen posiciones yuxtapuestas en considerar que el trabajo en las empresas de Contact Center, aunque representan una oportunidad de empleo, no deja de ser algo transitorio, con escenarios de inestabilidad laboral y algunas condiciones de precariedad e incertidumbre (Del Bono como se citó en Castro-Escobar y Serna-Gómez, 2016, p. 210).

Basándonos en un panorama regional, estudios llevados a cabo en Manizales, Colombia sobre la calidad del empleo en las organizaciones de Contact Center bajo la modalidad de outsourcing han demostrado que la globalización económica ha impulsado la inversión extranjera en América Latina, en particular en el sector de BPO, aumentando la generación de empleo, especialmente para jóvenes. La calidad del empleo en este sector, tanto desde una perspectiva objetiva como subjetiva es baja, en comparación con otros sectores económicos (Castro-Escobar y Serna-Gómez, 2016).

Sin embargo, los hallazgos de este estudio sugieren que la tercerización y la incorporación de sectores de servicios de Contact Center tienen un impacto positivo en la calidad del empleo. Esto se evidencia al revertir la tendencia hacia la informalidad y el trabajo autónomo que ha sido característico en los procesos de globalización económica (Castro-Escobar y Serna-Gómez, 2016).

1.1.2 Satisfacción laboral y rotación

En el caso particular del Contact Center donde se desarrollará la investigación de este proyecto, la satisfacción laboral y la rotación de personal han sido dos elementos vinculados que desempeñan un papel crucial en la organización. Los asesores de atención al cliente se desconectan con su trabajo en cuanto a satisfacción laboral, lo que implica un aumento considerable en la rotación de personal que abandona la empresa; se evidencia afectación en los indicadores de calidad y productividad.

La satisfacción laboral sirve como indicador clave del bienestar emocional y psicológico de los empleados. En el ámbito de este Contact Center, hemos observado que en los asesores que mantienen una conexión positiva con la empresa y experimentan satisfacción laboral, se percibe un notable aumento en su compromiso y motivación. Este fenómeno repercute de manera positiva en su rendimiento general.

En contraste, la rotación de personal puede surgir como consecuencia directa de la insatisfacción laboral, generando que los asesores busquen nuevas oportunidades en otras

organizaciones y en consecuencia se generen costos significativos para la empresa en términos de reclutamiento y capacitación; de igual manera, afectación en la cohesión del equipo y la continuidad operativa².

Una situación similar se experimenta en la industria del Contact Center en Chile, de acuerdo con un estudio realizado por Uribe-Echevarría y Morales (2010), la organización tiene una estructura organizacional piramidal, con una pequeña proporción de empleados de alto nivel y una gran mayoría de teleoperadores. Los asesores tienen una alta rotación laboral, con un promedio de 43% que lleva menos de un año en la empresa. Sin embargo, la mayoría de los asesores tienen un contrato indefinido. El personal del Contact Center se divide en dos categorías: personal de planta y personal de operaciones. El personal de planta tiene contratos indefinidos y trabaja en servicios estables. El personal de operaciones tiene contratos temporales y trabaja en campañas o servicios eventuales.

Los datos ofrecidos por el estudio anterior, arroja que, en la actualidad la mayoría de los trabajadores de Contact Center son contratados directamente por la empresa. Solo una pequeña proporción es contratada por empresas de servicios transitorios (temporales). La subcontratación es poco común en la industria; sin embargo, es evidente que algunos contratos se generan por obra labor, campañas o con un término definido menor a un año, que oscila entre los 6 y 3 meses.

En Colombia, la industria no se encuentra alejada de esta realidad. Una investigación realizada por Vega (2018) en la Universidad Externado de Colombia sobre rotación en un Contact Center y BPO de la ciudad de Bogotá, del sector privado y la cual lleva en el mercado nacional alrededor de 40 años, relaciona los porcentajes de rotación deseados y no deseados de asesores de Servicio al Cliente (SAC) obtenidos en el primer trimestre del año 2017.

² La información de los párrafos precedentes hace parte de la experiencia laboral del autor

De acuerdo con el estudio, la rotación deseada se refiere a la cantidad de empleados que la empresa espera que se vayan, ya sea por razones planificadas como jubilación, traslado, etc. La rotación no deseada, se refiere a la cantidad de empleados que se van de manera no planificada, lo que generalmente indica problemas en la empresa.

Los altos porcentajes de rotación no deseada que arrojó la investigación sugieren problemas en las empresas que podrían estar contribuyendo a la renuncia de los empleados. Se menciona un ejemplo específico relacionado con las condiciones laborales de los asesores de Servicio al Cliente, que suelen ser exigentes, con turnos rotativos, jornadas largas y presión. Se señala, además, que estas condiciones pueden generar estrés, fatiga y desmotivación, lo que a su vez podría llevar a la renuncia de los empleados. Además, se menciona que los salarios y beneficios para estos asesores suelen ser bajos, lo que podría motivar a los empleados a buscar mejores oportunidades laborales en otras empresas.

1.1.3 La Calidad en los procesos de atención³

Los Contact Centers desempeñan un papel crucial en la interacción entre las empresas y sus clientes, siendo la calidad en los procesos de atención un factor determinante para el éxito de estas operaciones; sin embargo, la presión para mantener altos niveles de satisfacción y la constante preocupación por cumplir con los estándares, puede llevar a los asesores a la desmotivación, afectando su bienestar emocional y rendimiento laboral.

En el escenario donde se ejecutará la investigación, la calidad del servicio se evalúa a través de métricas específicas y monitoreos de desempeño. Los asesores que no cumplen con los estándares establecidos pueden enfrentar evaluaciones negativas, impactando en su rendimiento, perder

³ La información aquí consignada también hace parte de la experiencia laboral del autor

beneficios adicionales, bonificaciones o reconocimientos, lo que afectaría su motivación y satisfacción laboral.

La calidad del servicio impacta directamente en la percepción del cliente. Los asesores que no cumplen con los estándares pueden contribuir a una mala experiencia del cliente, resultando en la pérdida de confianza y lealtad hacia la empresa. En casos más graves o repetidos, la falta de cumplimiento con los estándares de calidad puede llevar a medidas disciplinarias, que van desde compromisos escritos o verbales, procesos disciplinarios hasta suspensiones o incluso la terminación del contrato.

1.1.4 Liderazgo efectivo

Aunque el propósito de esta investigación es identificar las competencias claves que deben tener los asesores para su buen desempeño, existen otras categorías claves en el desempeño que son importantes abordar y son las relacionadas con el rol del Supervisor.

Los supervisores son responsables de garantizar que los empleados cumplan con los indicadores establecidos por la empresa; sin embargo, la carga administrativa excesiva dificulta el seguimiento efectivo de estos y se desvía la atención para la identificación y resolución rápida de problemas relacionados con los indicadores. Adicional, un supervisor que se ocupa principalmente de funciones administrativas puede desconectarse de la realidad operativa diaria. Esto podría llevar a una falta de comprensión de los desafíos prácticos que enfrenta el equipo y dificultar la toma de decisiones para mejorar los indicadores.

La identificación y corrección temprana de problemas de desempeño es esencial. Si los supervisores no abordan rápidamente las deficiencias en el desempeño de los empleados, los indicadores de calidad pueden verse afectados negativamente, lo que lleva a un incumplimiento prolongado. En algunos casos, los supervisores pueden enfrentar presiones para alcanzar objetivos poco

realistas o expectativas poco razonables. Esto puede conducir a prácticas laborales de riesgo, comprometiendo la calidad del trabajo y resultando en el incumplimiento de los indicadores.

Un enfoque de liderazgo orientado a las personas por parte de los supervisores tiene impactos positivos en áreas cruciales como el estrés, el desempeño laboral y el ausentismo del personal. Este hallazgo resalta la importancia de un liderazgo centrado en el bienestar y el desarrollo de los empleados para mejorar diversos aspectos del entorno laboral (León, como se citó en López, 2023).

Adicionalmente, los mandos intermedios que adoptaron un estilo de liderazgo transformacional experimentaron resultados significativos en el desempeño laboral de los agentes. Este estilo de liderazgo se define por alentar, inspirar y motivar a los empleados a innovar y liderar cambios que contribuyan al crecimiento y éxito futuro de la empresa (Saavedra et al., como se citaron en López, 2023).

1.1.5 Problematización: baja permanencia, disminución de la productividad e incumplimiento de indicadores de calidad

El Contact Center seleccionado para llevar a cabo la investigación está situado en el municipio de Bello, Antioquia.

En 2024, se observó una rotación significativa del 3 % en el personal de asesores de la línea de Servicio al Cliente, por debajo de la meta porcentual máxima establecida del 5 %. En enero de ese año se registró que el 22 % de los asesores no cumplía con el indicador de productividad y en febrero la cifra aumentó a un 49 %, lo que significa que en los dos primeros meses del año el 35 % del personal no alcanzó la productividad mínima requerida del 100 %. En cuanto a la calidad del servicio, durante este mismo periodo cerraron con un promedio de 82.63, aun cuando la nota mínima debe ser 90 y el máximo deseado, 100. Todos estos aspectos son cruciales dentro de las Mediciones Clave de Rendimiento (Key Performance Indicators, KPIs en inglés). Ante esta situación, resulta imprescindible abordar estos

desafíos debido a su repercusión directa en la satisfacción del cliente, la eficiencia del Call Center y los costos generales.

Los asesores que desempeñan funciones en el área de Servicio al Cliente representan activos valiosos para empresas de este tipo. Su capacidad para proporcionar información detallada sobre productos o servicios, resolver problemas y construir relaciones sólidas con los clientes contribuye significativamente al éxito operativo del Contact Center. No obstante, para que los asesores desempeñen su función de manera eficaz, es esencial que posean las competencias clave necesarias relacionadas al cargo.

1.1.5.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las competencias esenciales que un asesor de Servicio al Cliente en un Contact Center debe poseer para desempeñarse de manera eficaz en su función?

2 Justificación

La investigación sobre las competencias clave necesarias para que un asesor de Servicio al Cliente en un Contact Center se desempeñe eficazmente, proporciona beneficios significativos a diversas partes interesadas. Además, contribuye a la generación de conocimientos en la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. A continuación, se hace una descripción de los beneficios que aporta la investigación en lo académico, empresarial, personal, social y la ciencia.

Facilita el desarrollo y fortalecimiento de programas académicos al integrar hallazgos de investigación relevante en la capacitación, enriqueciendo así la calidad formativa ofrecida por la empresa. Proporciona información valiosa al identificar las competencias clave que impactan directamente en el desempeño eficaz de los asesores de Servicio al Cliente.

Permite a la empresa optimizar sus procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal, mejorando la calidad y la eficiencia del equipo; así mismo, contribuye a la retención de talento al

abordar factores como la satisfacción laboral y la rotación, lo que puede generar ahorros significativos en términos de reclutamiento y formación de nuevo personal.

Diseñar esta investigación, genera experiencia práctica y aplicada en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, permitiendo aplicar conceptos teóricos en situaciones del mundo real y ofrece la oportunidad de desarrollar habilidades de investigación, análisis y resolución de problemas, fortaleciendo así la formación académica y profesional.

Facilita la conexión entre la teoría aprendida en el aula y su aplicación práctica en el entorno laboral, preparando a los estudiantes para desafíos del mundo real.

La investigación aporta conocimientos a la disciplina de la psicología, específicamente en el área de la psicología organizacional y del trabajo, al abordar la relación entre competencias individuales y desempeño laboral en contextos específicos. Puede generar nuevas perspectivas y enfoques en la comprensión de la motivación, la satisfacción laboral y la retención de empleados en entornos laborales específicos. Los resultados obtenidos pueden servir como base para futuras investigaciones y enriquecer los conocimientos en psicología aplicada.

Para finalizar, la investigación no solo cumple con los objetivos académicos al generar nuevo conocimiento, sino que también tiene un impacto práctico al proporcionar herramientas y estrategias aplicables para mejorar la eficacia y el bienestar en el ámbito laboral de los asesores de Servicio al Cliente en Contact Centers.

2.1 Objetivo general

Determinar las competencias esenciales para que los asesores de Servicio al Cliente en un Contact Center, ubicado en el municipio de Bello, Antioquia, puedan desempeñarse eficazmente en su función.

2.2 Objetivos específicos

- Conocer las habilidades específicas que los asesores de servicio al cliente aplican en el cumplimiento de sus responsabilidades diarias.
- Describir los conocimientos requeridos para el perfil de un asesor de servicio al cliente.
- Identificar los comportamientos esenciales para el desempeño eficiente de las funciones de un asesor de servicio al cliente.

2.3 Antecedentes

2.3.1 *La influencia de la psicología organizacional positiva en la resolución de problemas en los servicios de Contact Center*

La intensa competencia a nivel global impulsa a las empresas a buscar estrategias para reducir costos. Una de estas estrategias es la tercerización de servicios, que implica contratar a empresas externas para llevar a cabo actividades no esenciales para el negocio. En el ámbito de la atención al cliente, esta tercerización se conoce como Business Process Outsourcing (BPO). Este modelo implica la contratación de empresas ubicadas en países emergentes, como Colombia, para ofrecer servicios de atención a clientes situados en otros países.

En esta línea, el trabajo de investigación de Mejía (2009) se enfoca en analizar las condiciones y oportunidades relacionadas con la exportación de servicios de atención al cliente desde Perú. En esta investigación, se presenta un modelo y un plan de negocios destinados a empresas interesadas en establecerse en Perú con el fin de exportar dichos servicios. La investigación se divide en dos secciones principales:

1. La primera parte explora los aspectos conceptuales vinculados a los centros de contacto y detalla la metodología empleada en el estudio.

2. La segunda sección se concentra en analizar tanto el mercado global como el mercado peruano de servicios de atención al cliente.

Como conclusión, se destaca que la exportación de servicios de atención al cliente desde Perú se presenta como una actividad viable. El país exhibe ventajas competitivas en este sector, como costos laborales relativamente bajos y una fuerza laboral capacitada.

Colombia y Medellín en particular, son destinos atractivos para la ubicación de Contact Center por una serie de razones, entre las que se incluyen costos laborales competitivos, calidad de la fuerza laboral, ubicación geográfica; ya que Colombia, se encuentra en un lugar estratégico que facilita la comunicación con clientes de todo el mundo. En el caso de Medellín, la ciudad cuenta con una serie de ventajas adicionales que la convierten en un destino atractivo para los Contact Center, debido a la infraestructura moderna y bien desarrollada que es adecuada para la operación. Su clima templado y agradable durante todo el año, convierte la ciudad en un lugar atractivo para vivir y trabajar.

Según señala el informe Sectorial (2021):

En los últimos dos años se han establecido más de 30 nuevas operaciones de empresas dedicadas a la externalización de procesos de negocios y Contact Centers en el país. Estas empresas provienen principalmente de Estados Unidos, Canadá, Guatemala, Francia, Costa Rica, Argentina, Reino Unido, Alemania y España, eligiendo ubicarse en ciudades como Bogotá, Cali, Barranquilla, Medellín y Cartagena. Es relevante señalar que, de manera adicional, se ha observado un aumento en el interés por las ciudades intermedias. Este fenómeno no solo contribuye a un fortalecimiento del empleo, sino que también genera impactos positivos en el desarrollo social, la calidad de vida y la obtención de índices más favorables de consumo (p. 8).

Con el paso de los años, se ha evidenciado que los Call Centers han experimentado cambios para adaptarse a las nuevas tecnologías y preferencias de los clientes, transformándose en lo que ahora se conoce como Contact Centers. Estos últimos han adquirido un papel estratégico como el principal punto de conexión entre empresas y clientes, evidenciando su importancia en el crecimiento de la industria y la innovación tecnológica.

A pesar de estos avances, la gestión de los Contact Centers sigue siendo un desafío. Uno de los problemas clave es la gran cantidad de información que se maneja, lo que dificulta el análisis y la toma de decisiones eficientes. Además, los métodos de gestión tradicionales, diseñados para la manufactura, no siempre son apropiados para los servicios, lo que puede resultar en un entorno laboral rígido y un enfoque excesivo en la productividad en detrimento de la calidad del servicio.

Algunas investigaciones como la desarrollada por Flores Benítez (2017), aborda de manera integral un modelo de gestión que optimiza el análisis y la toma de decisiones en el ámbito de los Contact Centers. Este modelo se fundamenta en indicadores de eficiencia y calidad que abarcan todos los aspectos del servicio. La implementación de estos indicadores se lleva a cabo mediante un tablero de control automatizado, reduciendo así los esfuerzos asociados a la consolidación de información y facilitando el proceso analítico.

Además, el modelo incorpora algunos conceptos y herramientas provenientes del ámbito manufacturero, adaptándolos de manera efectiva al contexto de los servicios. La propuesta de resolución en un primer contacto constituye un enfoque innovador para la gestión de Contact Centers, con el potencial de mejorar tanto la eficiencia como la calidad del servicio. Al mismo tiempo, se asegura de mantener la satisfacción y la experiencia del cliente como prioridades centrales (Flores Benítez, 2017).

La tendencia actual en la industria de los BPO no se basa solo en brindar una experiencia memorable al cliente, sino que, para lograrlo, debe haber sincronía los indicadores de satisfacción y el clima laboral. Los agentes que trabajan en un entorno agradable y estimulante son más productivos y están más satisfechos con su trabajo. Es entonces que empiezan a emerger nuevas formas de entender la oficina y los espacios de trabajo, así como las formas de relacionarse en el contexto laboral de los Contact Center (Flores Benítez, 2017).

La actual tendencia en la industria de los BPO no solo se centra en proporcionar una experiencia memorable al cliente, sino también en la sincronización entre los indicadores de satisfacción y el clima laboral. En este sentido, la Psicología Organizacional Positiva (POP), es un enfoque dentro de la psicología industrial que se centra en el rendimiento óptimo en entornos laborales, buscando potenciar fortalezas en lugar de enfocarse en problemas. Surgida de las investigaciones de Seligman y Csikszentmihalyi sobre emociones positivas y fortalezas humanas, destaca el concepto de "flujo" de Csikszentmihalyi. Álvarez destaca la importancia de aplicar estos principios en Contact Centers para mejorar la productividad y satisfacción laboral (Forbes Álvarez, 2013).

2.3.2 Gestión empresarial: el ámbito de las operaciones, los recursos humanos

Medir el rendimiento empresarial e identificar áreas de mejora son procesos fundamentales para identificar oportunidades de crecimiento. Según Corral (2017), los **Indicadores Clave de Rendimiento (KPI)** son herramientas que miden el funcionamiento de un proceso, evaluando su eficacia, eficiencia y rapidez. Estos KPI son esenciales para la toma de decisiones, especialmente cuando se presentan desviaciones respecto a un valor objetivo o se busca mejorar el desempeño del proceso.

En otro estudio, Maturana y Andrade (2019) llevaron a cabo un análisis de la literatura sobre la relación entre la formalización de las prácticas de Gestión Humana (GH) y la productividad. Los autores concluyeron que existe una relación indirecta entre ambas variables, indicando que la formalización de

las prácticas de GH puede contribuir a la productividad, pero no la garantiza directamente. Esta relación indirecta se explica a través de la eficiencia en el trabajo, ya que las prácticas de GH formales pueden mejorar la eficiencia laboral, traduciéndose en una mayor productividad. Por ejemplo, estas prácticas pueden ayudar a seleccionar y contratar empleados idóneos, desarrollar habilidades, motivar y retener al personal.

Sin embargo, es importante destacar que la formalización de las prácticas de GH no garantiza automáticamente un rendimiento productivo superior, ya que existen otros factores influyentes, como la tecnología, los procesos y la estrategia empresarial. Este estudio (Maturana y Andrade, 2019) sugiere que las empresas deben considerar la formalización de las prácticas de GH como una herramienta para mejorar la productividad, pero también reconocer la importancia de abordar otros elementos que afectan al rendimiento.

Plasticaucho, empresa líder en el mercado ecuatoriano, llevó a cabo un estudio destinado a evaluar la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente en el Área del Contact Center de la Empresa (Castillo Rosales, 2018). Este análisis tenía como objetivo identificar las dimensiones de la calidad que necesitaban mejorarse tanto en la atención al cliente interno como externo. El estudio se llevó a cabo en dos períodos: antes y después de la implementación de un manual de funciones y atención al cliente.

Los resultados de la investigación revelaron que, las dimensiones de la calidad que requerían mejoras eran la fiabilidad y la capacidad de respuesta. En el aspecto de la fiabilidad, los componentes que necesitaban mejorarse incluían la exactitud, la seguridad y el cumplimiento de plazos. En cuanto a la capacidad de respuesta, se identificó que la rapidez de los colaboradores era el componente que necesitaba mejorarse. La implementación del manual de funciones y atención al cliente demostró tener

un impacto significativo en la calidad de la atención, reflejándose en una mejora de los indicadores de satisfacción tanto para el cliente interno como externo (Castillo Rosales, 2018).

Experiencias como la de Plasticaucho, destaca el compromiso de las empresas con la calidad del servicio, donde se ofrece información detallada y específica para la toma de decisiones, y demuestra cómo intervenciones focalizadas pueden tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente y la eficacia operativa.

En relación con la rotación de personal, Vega (2018) llevó a cabo un estudio que proporciona información valiosa sobre la calidad de vida laboral de los asesores SAC en cuatro clientes de una empresa de telecomunicaciones. Los resultados indican que el género femenino predomina en los cuatro clientes, seguido por el estado civil de soltería y un rango de edad entre 18 y 23 años. Además, se observa que el cliente 3 cuenta con una mayor proporción de estudiantes activos, mientras que los clientes 1, 2 y 4 tienen una mayor proporción de técnicos. Se destaca que el cliente 1 y el cliente 4 experimentan una mayor rotación de personal, mientras que el cliente 3 muestra una mayor estabilidad en este aspecto.

En términos de condiciones objetivas, los asesores del cliente 3 perciben desfavorable las condiciones del puesto de trabajo y las instalaciones físicas de la organización. Los líderes de todos los clientes expresan una percepción desfavorable sobre la oportunidad de arreglos en los puestos de trabajo, y una percepción desfavorable sobre las estrategias efectivas para reducir accidentes y enfermedades laborales. Respecto al medio ambiente contractual, tanto los clientes como los líderes SAC tienen una percepción favorable del cumplimiento del pago del salario y prestaciones de ley. No obstante, los clientes 2 y 3 tienen una percepción desfavorable del salario, mientras que los clientes 1 y 4 tienen una percepción favorable. Por su parte, el cliente 3 presenta una percepción desfavorable en relación con la flexibilidad horaria (Vega, 2018).

Los resultados de este estudio (Vega, 2018) resaltan que los factores primordiales que influyen en la calidad de vida laboral de los asesores SAC son el salario, las condiciones del puesto de trabajo y las instalaciones físicas de la organización. Como conclusión, se sugiere que las organizaciones deben implementar medidas orientadas a mejorar estos aspectos con el fin de retener y atraer a los mejores talentos.

En el ámbito empresarial y específicamente en los Contact Center, la búsqueda constante de estrategias que impulsen el rendimiento y la eficiencia es fundamental. En este contexto, la capacitación se ha destacado como una intervención clave para mejorar el desempeño de los agentes del Contact Center. En un estudio llevado a cabo en la empresa Chilquinta Energía S.A., se evaluó de manera detallada el impacto de la capacitación, con un enfoque particular en cómo esta intervención influye en la productividad de los asesores.

La investigación, basada en el análisis de datos recopilados en dos periodos distintos: previo y posterior a la aplicación de la capacitación, arrojó resultados significativos. Inocencio Prado (2012) señala que los indicadores clave de rendimiento (KPIs) utilizados para medir el desempeño experimentaron un aumento positivo después de la capacitación, destacando la eficacia de esta intervención. Aunque el estudio presenta limitaciones, como el tamaño relativamente reducido de la muestra y la realización de la capacitación en un solo momento, los resultados obtenidos son alentadores y respaldan la idea de que la capacitación puede ser una estrategia efectiva para impulsar el rendimiento de los agentes del Contact Center. Este enfoque no solo apunta a optimizar la productividad, sino también a fortalecer las habilidades y competencias de los profesionales, contribuyendo así al éxito general de la empresa.

En la actualidad, las organizaciones se ven inmersas en un entorno cada vez más complejo y competitivo, caracterizado por la globalización, la innovación tecnológica, la volatilidad de los mercados

y las crecientes demandas de los clientes. En este contexto desafiante, la supervivencia y prosperidad de las organizaciones dependen de contar con modelos de gestión efectivos que aprovechen el talento de sus empleados, el conocimiento y las competencias que desarrollan. Para Zabaleta (2003), la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias son tres estrategias o modelos de gestión que poseen un significado histórico y contextual relevante en el ámbito organizacional. Estos modelos se entrelazan y complementan de manera integral. La gestión del talento humano se presenta como esencial para la identificación y atracción de empleados con las competencias necesarias para el éxito de la organización. Por su parte, la gestión del conocimiento contribuye al desarrollo de competencias entre los empleados, facilitando su intercambio y difusión. Finalmente, la gestión por competencias garantiza que los empleados posean las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones. Estos tres modelos de gestión son necesarios para que las organizaciones puedan adaptarse al entorno cambiante y competitivo en el que operan. Aunque la implementación de estos modelos puede presentar desafíos, es crucial que las organizaciones se comprometan con su aplicación para mejorar su desempeño y asegurar su relevancia en un entorno empresarial en constante evolución.

2.3.3 *Personas y procesos: factores determinantes de los resultados de la empresa*

Las personas son las que tienen las habilidades, el conocimiento y la experiencia necesarios para que la empresa funcione, desarrollan los productos y servicios, los venden y los distribuyen. Centrarse en el desarrollo de las personas, crea un entorno laboral positivo y mejora el rendimiento de los empleados. Al conocer el estilo de aprendizaje de una persona, se pueden adaptar las estrategias de enseñanza y aprendizaje para que sean más efectivas. Esto puede ayudar a las personas a aprender de manera más eficiente y eficaz. Así, Alonso García (2008) argumenta que los estilos de aprendizaje son estrategias utilizadas para procesar la información y aprender. Existen muchas investigaciones que

demuestran que, cuando la formación adapta su enseñanza a los estilos de aprendizaje, se producen una serie de repercusiones positivas, como la motivación y mejora del rendimiento. En conclusión, la investigación realizada por Alonso García (2008) recomienda que la formación de los instructores en estilos de aprendizaje es una herramienta clave para mejorar la calidad y eficiencia en los procesos de capacitación.

Por otra parte, la rotación de empleados es un fenómeno que puede tener un impacto negativo en la productividad de las organizaciones.

En el siguiente estudio se analizó el rol que cumplen la satisfacción laboral y el compromiso organizacional como factores de retención de empleados. Los resultados obtenidos a través de análisis de ecuaciones estructurales mostraron que el compromiso organizacional (afectivo) media parcialmente la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Además, se encontró que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y con la intención de permanencia (Cortina Espitia, 2015)

Por otra parte, la satisfacción del cliente es un factor clave para el éxito de cualquier empresa. Al centrarse en mejorar este aspecto, las empresas pueden crear una experiencia positiva para sus clientes y aumentar su lealtad; sin embargo, el agente de Contact Center juega un papel importante en este proceso, por lo que debe contar con ciertas herramientas psicológicas para sobrellevar las situaciones difíciles y estresantes en la vida laboral. En el siguiente estudio, se investigó la relación entre la Inteligencia Emocional (IE) y la satisfacción del cliente en un Contact Center. Para ello, se utilizó un cuestionario para evaluar la IE de los asesores y una encuesta para medir la satisfacción del cliente. Los resultados del estudio mostraron que no existe una relación significativa entre la IE y la satisfacción del cliente. Esto significa que los agentes de atención al cliente con una alta IE no son necesariamente los que reciben las mejores puntuaciones de satisfacción del cliente. Los autores del estudio plantean varias

posibles explicaciones para estos resultados. Una posibilidad es que la IE no sea una variable tan importante para la satisfacción del cliente como se pensaba. Otra posibilidad es que la IE se exprese de diferentes maneras en el contexto de un Contact Center. Los agentes que experimentan emociones que van desde la frustración hasta la ira y al no poder comprender y responder eficazmente a estas emociones, son más propensos a proporcionar una experiencia negativa para el cliente (Pérez Herrera, 2015).

2.3.4 *Desafíos y Oportunidades: Responsabilidad Social, Rendimientos Organizacionales y Compromiso Científico en los Contact Centers de Colombia*

En el ámbito de los Contact Centers en Colombia, es importante considerar la responsabilidad social que estas organizaciones deben asumir. A medida que los Contact Center experimentan un crecimiento significativo y se consolidan como actores clave en la generación de empleo, es importante abordar cuestiones relativas a su impacto social y su contribución al bienestar general. La responsabilidad social de los Contact Centers no solo se limita a la creación de empleo, sino que se extiende a la calidad de esos empleos, abordando la precarización laboral que a menudo se observa en este sector.

La satisfacción y el bienestar de los asesores de servicio al cliente, particularmente en el Back Office, deben ser elementos cruciales para garantizar un equilibrio entre el crecimiento empresarial y el impacto social positivo. Sin embargo, existe una problemática que se acentúa al considerar los aspectos relacionados con los rendimientos de la organización como lo son la alta rotación, baja productividad e incumplimiento de indicadores de calidad que afectan negativamente la eficiencia y la satisfacción del cliente. Es esencial analizar cómo estas problemáticas repercuten en los resultados financieros y la reputación de la empresa. La pérdida de capital intelectual debido a la rotación, los costos adicionales

asociados con la contratación y capacitación frecuente y la insatisfacción del cliente pueden tener consecuencias a largo plazo en la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

Asimismo, es fundamental considerar el compromiso de la ciencia en la resolución de problemas sociales. En este contexto, la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo y otras disciplinas relacionadas deben proponer soluciones que promuevan un ambiente laboral saludable, la retención del talento y la mejora continua de los procesos en los Contact Centers.

La convergencia de estos elementos resalta la complejidad de la problemática en los Contact Centers, donde las consideraciones sobre responsabilidad social, rendimientos organizacionales y el compromiso científico deben ser integradas en la formulación de estrategias y acciones correctivas. Abordar estas cuestiones no solo beneficia a la organización en términos financieros y operativos, sino que también fortalece su posición como un actor socialmente responsable y comprometido con la mejora continua.⁴

⁴ La información aquí consignada también hace parte de la experiencia laboral del autor

CAPÍTULO II

3 Marco referencial

3.1 Bases teóricas

Competencias

La dinámica evolutiva del entorno laboral ha consolidado las competencias laborales como componente esencial en los procesos de selección, convirtiéndose en un pilar fundamental para la eficacia y el crecimiento profesional. En 1973, este término empezó a ganar protagonismo bajo la influencia del psicólogo David McClelland, profesor de Harvard. McClelland impulsó este concepto a través de la publicación de un artículo titulado "Testing for Competence Rather than Intelligence", donde definió la competencia como la característica esencial que impulsa el rendimiento eficiente en el trabajo (Sánchez, 2005). Desde entonces, el interés en el ámbito organizacional por las competencias ha experimentado un crecimiento continuo, ampliando su alcance más allá de la selección de personal, que fue su enfoque inicial. En la década de 1990, el término se resaltó de nuevo gracias a las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

En la gestión de recursos humanos, la noción de competencias se ha estudiado y analizado; por lo que, en esta investigación, es pertinente recurrir a diferentes definiciones que le dan un marco conceptual y ofrecen una perspectiva sobre este concepto fundamental.

Para Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2005) competencia "es una característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación". (p.26)

Desde este punto de vista, se reconoce la importancia de las características latentes en un individuo, que no solo son habilidades o conocimientos y atributos fundamentales que contribuyen directamente al rendimiento exitoso en el ámbito laboral. En este sentido, las competencias se definen

como elementos intrínsecos al individuo, reveladores de formas de pensamiento que trascienden diversas situaciones y perduran a lo largo del tiempo. Este enfoque conceptual resalta la conexión entre las características de personalidad y los comportamientos resultantes, subrayando su papel crucial en la generación de un desempeño exitoso en el entorno laboral (Spencer y Spencer, como se citó en Alles, 2005).

La definición destaca la importancia de considerar las competencias como características que van más allá de las habilidades específicas, jugando un papel clave en la generación de un desempeño laboral exitoso y sostenible.

Ahora bien, Levy-Leboyer (como fue citado en Alles, 2005) postula que las competencias se manifiestan como comportamientos distintivos que destacan la eficacia individual en situaciones específicas. Estas competencias engloban: conocimientos, los cuales se refieren a la comprensión teórica y práctica adquirida mediante educación y experiencia laboral. Las habilidades, que representan la aptitud técnica para realizar tareas, desarrolladas a través de práctica y formación. Por último, las actitudes, que abarcan disposiciones mentales y emocionales hacia el trabajo, como la proactividad y la ética laboral, contribuyendo al éxito laboral y al ambiente de trabajo.

Relacionado a lo anterior, Levy-Leboyer (como se citó en Alles, 2005), destaca que “las competencias se manifiestan como comportamientos distintivos que resaltan la eficacia individual en situaciones específicas”. Este enfoque reconoce que la mera adquisición de información no es suficiente; si no que implica la comprensión y aplicación práctica de ese conocimiento para comprenderse competencia efectiva.

Asimismo, al considerar las habilidades como la aptitud técnica para realizar tareas, se reconoce la importancia de la práctica y la formación continua en el perfeccionamiento de las competencias

laborales. Este enfoque dinámico destaca que las competencias no son estáticas, sino que evolucionan a medida que se perfeccionan las habilidades técnicas a lo largo del tiempo.

En este sentido, la técnica de análisis y descripción de puestos de trabajo constituye un elemento fundamental en la gestión de recursos humanos, proporcionando una visión detallada de las tareas, responsabilidades, habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño efectivo de un puesto laboral. Este proceso resulta esencial para la identificación de competencias requeridas, facilitando así la selección de candidatos idóneos.

Por otra parte, Alles (2005) profundiza en la relación entre la estrategia empresarial y el rendimiento laboral, enfocándose en las competencias conductuales de los trabajadores. La autora destaca la importancia de comprender cómo las competencias individuales se alinean con los objetivos estratégicos de la empresa, influyendo de manera directa en el rendimiento general de la organización.

Al explorar esta conexión, se revela cómo las competencias conductuales, que engloban desde habilidades interpersonales hasta la capacidad de toma de decisiones, inciden de manera significativa en la eficacia y eficiencia de las operaciones empresariales. Este enfoque no se limita a un análisis superficial, sino que se adentra en una comprensión profunda de cómo competencias específicas contribuyen de manera directa a la consecución de metas empresariales y al fortalecimiento de la posición competitiva en el mercado.

De acuerdo con esta perspectiva, el reconocimiento y fomento de competencias conductuales relevantes no solo perfeccionan el desempeño a nivel individual, sino que también generan un impacto sinérgico en el conjunto de la organización. Este planteamiento resalta la importancia de considerar las competencias conductuales como elementos esenciales que no solo influyen en el rendimiento individual, sino que también pueden potenciar la eficacia organizacional de manera integral.

Considerando las definiciones detalladas anteriormente y reconociendo los distintos enfoques presentados, la investigación adopta una comprensión integral de las competencias en el ámbito laboral. Desde la perspectiva de Spencer y Spencer, se explora cómo estas competencias representan patrones de pensamiento duraderos que impactan positivamente en diversas situaciones y perduran a lo largo del tiempo. De igual manera, tomando la visión de Levy-Leboyer, se abordará la noción de competencias como comportamientos distintivos que encapsulan conocimientos, habilidades y actitudes. Además, se prestará atención a las actitudes, reconociéndolas como elementos fundamentales que influyen en el éxito laboral y en la construcción de un ambiente de trabajo positivo.

Servicio al Cliente

En el contexto de los Contact Center, el servicio al cliente no se limita a ser solo un departamento y se constituye como una filosofía adaptada a la esencia de la organización. Funcionando como un área específica, el servicio al cliente se establece como el lugar encargado de satisfacer necesidades, resolver inquietudes y cultivar relaciones sólidas con los clientes. Este sector, no solo gestiona las interacciones directas, sino que desempeña un papel estratégico al influir en la percepción de la marca y en la retención del cliente.

Según Albrecht (como se citó en García, 2016):

Esos mecanismos comprenden distintos aspectos como los espacios, las instalaciones, los métodos, los procesos y demás consideraciones internas. Son elementos rutinarios y manejables conceptualmente dentro de la organización, determinantes en la prestación del servicio al cliente, tomando en cuenta que el gran reto al respecto es llevar a cabo su ejecución y lograr su control exitoso. (p.383)

Aunque el autor aborda los elementos fundamentales que constituyen los mecanismos internos de una organización, la importancia crucial de estos elementos se evidencia en su papel determinante

en la prestación del servicio al cliente. Asimismo, se destaca que el principal desafío reside en lograr una ejecución efectiva y un control exitoso de estos elementos.

Por otra parte, más allá de ser exclusivamente un departamento, el servicio al cliente revela su importancia como un talento esencial que todos los miembros de una organización deben cultivar. Esta implica una actitud proactiva y centrada en el cliente, donde cada interacción se considera una oportunidad para superar expectativas y construir relaciones duraderas.

A continuación, nos basaremos en la representación proporcionada por Alles (2006), quien establece una relación entre "Talento y Competencias". Se destaca cómo poseer un talento, entendido como sinónimo de competencia, es esencial para desenvolverse en cualquier posición laboral. Este talento, a su vez, se despliega y se manifiesta en diversas competencias necesarias para alcanzar el éxito en esa posición específica. En este mismo sentido, para ocupar cualquier posición se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. El tipo de conocimientos y competencias requeridos variará de posición en posición, de organización en organización. A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos para tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias (Alles, 2006).

El texto destaca tres dimensiones fundamentales para analizar las capacidades de una persona. Esta clasificación ofrece un enfoque integral para evaluar y comprender las capacidades laborales, reconociendo que el talento no solo se limita a conocimientos teóricos, sino que también abarca habilidades prácticas y competencias específicas.

Para esta investigación, nos enfocamos en considerar el servicio al cliente como un talento y este a su vez como sinónimo de competencia, entendiendo que cada miembro de la organización debe cultivar habilidades y conocimientos específicos. Reconociendo, además, que el desarrollo del talento y

las competencias es esencial para que cada miembro de la organización contribuya a superar expectativas y construir relaciones duraderas.

Indicadores del desempeño eficaz

Los indicadores como herramienta para el desempeño eficaz son cruciales para evaluar y medir el rendimiento en diversos contextos. En el ámbito organizacional, se emplean indicadores como rentabilidad, satisfacción del cliente y eficiencia operativa y a nivel de equipos o departamentos, se evalúa la productividad, calidad del trabajo y satisfacción del empleado. A nivel individual, se considera el cumplimiento de objetivos, desarrollo de competencias y retroalimentación. En proyectos específicos, se miden aspectos como cumplimiento de plazos, presupuesto y calidad del producto. Además, los indicadores también abarcan la innovación y el crecimiento, evaluando la introducción de nuevos productos, participación en el mercado y adopción de tecnologías emergentes. La selección de indicadores debe alinearse con los objetivos estratégicos y ajustarse según la evolución de las metas y condiciones del entorno empresarial.

Una definición acercada a la orientación que pretendemos tener en esta investigación es la planteada por Rincón (1998):

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar una visión general de la situación de un proceso, un negocio, la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. (p.7)

Aunque la definición destaca que un indicador es una medida de la condición en un momento determinado, la criticidad podría surgir al reconocer que algunos procesos o eventos requieren una evaluación más amplia y continua. La definición parece sugerir una visión estática al enfocarse en un "momento determinado". En la realidad, ciertos indicadores pueden necesitar analizarse en el tiempo

para capturar tendencias, identificar patrones y comprender la evolución de un proceso o situación. Además, algunos eventos o procesos pueden tener resultados que no se manifiestan de inmediato, por lo que una evaluación puntual podría no reflejar completamente su impacto.

En el marco de la investigación planificada para el Contact Center, se han establecido tres indicadores específicos: Productividad, Calidad y Rotación. Estos indicadores, conocidos también como KPIs (Key Performance Indicators, por sus siglas en inglés), serán fundamentales para evaluar y medir el rendimiento del servicio. Siguiendo la perspectiva planteada por Corral (2017):

Los KPIs operativos miden el funcionamiento del proceso. Es decir, miden en qué grado el proceso es eficaz, eficiente y rápido. Y, por tanto, sirven para tomar decisiones al respecto cuando hay desviaciones respecto a un valor objetivo o se necesita mejorar el nivel de desempeño del proceso. (p.7)

A continuación, procederemos a definir detalladamente cada uno de estos indicadores:

Productividad

Los Contact Center miden la productividad para evaluar el desempeño de los agentes, utilizar los recursos de manera eficiente y tomar decisiones estratégicas. La productividad es una combinación de efectividad relacionada con el grado de lograr los objetivos establecidos y eficiencia, la relación entre la producción alcanzada y la producción estándar esperada.

En este sentido, Garza Tamez (2009) plantea: “la productividad como un indicador cuantitativo del uso de recursos en la creación de procesos o productos terminados” (p.225). Especifica que la productividad laboral se refiere a la cantidad de procesos realizados por hora trabajada, siendo la medición más utilizada en este ámbito.

Por lo anterior, la definición destaca la importancia de este indicador como una herramienta cuantitativa clave para evaluar el uso de recursos en la creación de procesos o productos terminados. La

productividad laboral, medida en términos de procesos por hora trabajada, se posiciona como un indicador fundamental y ampliamente utilizado en este ámbito. Este enfoque integral hacia la productividad subraya su relevancia en la gestión eficiente de los Contact Center y su contribución a la consecución de objetivos organizacionales.

Calidad

En la actualidad, la calidad en el servicio emerge como un factor determinante para el éxito de los Contact Centers. La creciente exigencia de los clientes impulsa la búsqueda de un servicio que no solo cumpla con los estándares, sino que también se distinga por su eficiencia, satisfacción de necesidades y la generación de experiencias positivas.

Para comprender a fondo el significado de calidad, un estudio sobre la "Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición" destaca que va más allá de los productos o servicios finales, abarcando los procesos vinculados a ellos. La calidad es transversal a todas las etapas de la actividad empresarial, desde el desarrollo y diseño hasta la producción, venta y mantenimiento de productos o servicios Imai, (como se citó en Duque Oliva, 2005, p.4).

Esta perspectiva recalca la importancia crítica de la calidad en cada aspecto de la operación de los Contact Centers, desde el desarrollo inicial hasta la entrega final, consolidándose como un elemento clave para el progreso sostenido y la excelencia en la atención al cliente.

Rotación de personal

La rotación de personal tiene un impacto negativo en la productividad, la calidad del servicio al cliente y la reputación de la empresa. Los empleados nuevos suelen tardar un tiempo en alcanzar su nivel de productividad óptimo, lo que puede provocar un aumento de los tiempos de espera y la insatisfacción de los clientes.

En Ciudad de México, se realizó un estudio sobre los factores que la originan y Flores, et al., (2008) la definen de la siguiente manera:

La rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal. (p.74)

En este contexto, es importante destacar que la pérdida de conocimiento y experiencia causada por la rotación de personal no solo afecta la eficacia operativa, sino que también tiene consecuencias significativas en la capacidad de la empresa para abordar y resolver problemas complejos de manera eficiente. La continuidad y la acumulación de experiencia son esenciales para desarrollar las habilidades necesarias en la identificación y solución de desafíos específicos del sector. Cuando se produce una rotación constante, se interrumpe la transferencia de conocimiento entre empleados, dificultando la preservación y la mejora continua de las prácticas comerciales.

La complejidad inherente a la resolución de problemas complejos en el ámbito empresarial requiere una combinación de experiencia, conocimientos específicos y familiaridad con los procesos internos. La rotación de personal puede comprometer esta sinergia al introducir constantemente nuevas caras que necesitan tiempo para familiarizarse con los procedimientos, comprender la cultura organizacional y adaptarse a las demandas particulares del trabajo. Esta adaptación constante puede traducirse en una pérdida de eficiencia y en un aumento del tiempo necesario para abordar y resolver situaciones problemáticas.

Además, en el ámbito de la atención al cliente, donde la calidad y la eficacia son fundamentales, la pérdida de experiencia puede traducirse directamente en una disminución de la calidad del servicio.

Los empleados con experiencia no solo poseen habilidades técnicas afinadas, sino que también han desarrollado habilidades interpersonales valiosas para gestionar situaciones difíciles y satisfacer las expectativas de los clientes. Cuando la rotación es alta, la empresa puede enfrentarse a una disminución en la capacidad para proporcionar respuestas rápidas y efectivas, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. En consecuencia, abordar la rotación de personal no solo implica retener a empleados calificados, sino también fomentar un ambiente que promueva la retención de conocimientos y la transferencia efectiva de experiencia, garantizando así la excelencia en la resolución de problemas y la entrega de servicios de calidad.

Motivación personal y lo laboral

En el ámbito laboral, a menudo encontramos que simplemente tener los conocimientos y habilidades necesarios no garantiza un rendimiento óptimo. En muchos casos, lo que realmente impulsa a las personas a sobresalir en su trabajo es su motivación intrínseca. Esta motivación puede provenir de diferentes fuentes: puede ser el amor por lo que hacen, la alineación de sus tareas con sus intereses personales o valores, o simplemente el deseo de alcanzar ciertos objetivos.

Para abordar esta necesidad de motivación, Alles (2006) sugiere que muchos modelos de competencias incluyen un elemento que denominan "Compromiso". Este concepto va más allá de simplemente tener la habilidad para realizar una tarea; se refiere a la disposición de una persona para comprometerse con lo que hace, incluso cuando enfrenta desafíos o dificultades. Este compromiso también implica una fuerte conexión entre las tareas asignadas y las motivaciones personales del individuo.

Por ejemplo, alguien que encuentra significado y propósito en su trabajo estará naturalmente más motivado para realizarlo con excelencia. Del mismo modo, cuando las tareas asignadas se alinean con los intereses personales o las aspiraciones de alguien, es más probable que esa persona esté

motivada para realizarlas con entusiasmo y dedicación. Por lo tanto, al considerar la motivación en el contexto laboral, es importante no solo evaluar las habilidades técnicas y conocimientos de una persona, sino también su nivel de compromiso y la alineación entre sus motivaciones personales y las tareas asignadas. Esto ayuda a asegurar un rendimiento óptimo y una satisfacción laboral duradera para los empleados.

El Psicólogo estadounidense David McClelland (como se citó en Alles, 2006) define el concepto motivo como: “el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos”.

De acuerdo con lo anterior, la definición ofrece una comprensión de lo que implica el concepto de motivo en psicología. Destaca que un motivo no es simplemente un deseo pasajero, sino un interés recurrente y persistente en lograr un objetivo específico. Además, McClelland enfatiza que este interés está basado en un incentivo natural, lo que sugiere que los motivos están arraigados en las necesidades y deseos fundamentales de las personas.

También se señala que los motivos no solo impulsan a la acción, sino que también tienen un papel crucial en dirigir y seleccionar comportamientos adecuados para alcanzar el objetivo deseado. Esto sugiere que los motivos no solo proporcionan energía para la acción, sino que también orientan y priorizan las acciones de acuerdo con el objetivo establecido. Una fuerte motivación puede impulsar el desarrollo y la aplicación de competencias relevantes, así como mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

CAPÍTULO III

4 Diseño metodológico de la investigación

4.1 Enfoque metodológico Cualitativo

El enfoque cualitativo de investigación planteado por (Hernández-Sampieri, 2014) se centra en la comprensión de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural y en relación con su contexto. Este enfoque se elige cuando el objetivo es examinar cómo los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. Se recomienda especialmente cuando el tema de estudio ha sido poco explorado o no se ha investigado en ningún grupo social específico. Este proceso cualitativo comienza con la idea de investigación y se desarrolla a través de la inmersión en la comprensión profunda de los participantes y su contexto.

La afirmación de que el proceso cualitativo comienza con la idea de investigación y se desarrolla mediante la inmersión en la comprensión profunda de los participantes y su contexto subraya la naturaleza holística y orgánica de este enfoque. Este método permite la flexibilidad necesaria para adaptarse a la naturaleza cambiante y dinámica de los fenómenos sociales, proporcionando un marco integral para explorar complejidades. Este enfoque cualitativo emerge como herramienta valiosa para investigadores que buscan comprender los fenómenos y capturar la riqueza y la diversidad de las experiencias humanas en su contexto real. Su enfoque centrado en los participantes y la profundidad interpretativa lo convierten en una opción robusta, especialmente en áreas de investigación donde la exploración profunda y la comprensión contextual son esenciales.

4.2 Diseño metodológico

La investigación adopta un enfoque no experimental de diseño transeccional descriptivo, utilizando estudios de caso como metodología principal.

Según la definición de Galeano (2012), menciona que en los estudios de casos instrumentales se examina un caso específico, no tanto para profundizar en ese caso en sí mismo, sino para proporcionar un mayor entendimiento sobre un tema o afinar una teoría preexistente. En este contexto, el interés principal no se centra en el caso específico, sino en su capacidad para respaldar y facilitar la comprensión de otro tema crucial, como son las competencias necesarias para lograr un desempeño eficaz en los asesores de servicio al cliente.

En cuanto al estudio de caso instrumental, Galeano (2012) propone realizar un examen a profundidad sobre el caso particular, definir su contexto y detallar las actividades ordinarias. Sin embargo, es crucial recordar que la finalidad principal es utilizar este caso como una herramienta para avanzar en la comprensión de un interés externo. En otras palabras, el caso es un medio para un fin, y no el objetivo principal de la investigación.

4.3 Participantes

En el proceso de selección de participantes, se tomará en consideración el cumplimiento de indicadores específicos durante sus labores, dándole prioridad a aquellos que ocupan roles de asesores. Con el enfoque de investigar las competencias esenciales necesarias para un eficaz desempeño como asesor de Servicio al Cliente en un Contact Center, resulta crucial establecer criterios claros de inclusión y exclusión. Estos criterios, detallados a continuación, proporcionarán los límites y alcances precisos de la investigación:

Población: entre 3 y 6 asesores del Back Office de Servicio al Cliente

Criterios de Inclusión:

- Se incluirán asesores que cuenten con experiencia comprobada de mínimo 3 años en el Back Office (SAC) Servicio al Cliente.

- Asesores que tengan una permanencia mínima de un año en el cargo asignado como Asesor SAC.

Criterios de Exclusión:

- Asesores que no cumplan con los siguientes promedios en los indicadores medidos de manera consecutiva durante los últimos 3 meses:
 - Calidad: igual o mayor a 90
 - Productividad: igual o mayor 100
 - Adherencia al turno: igual o mayor a 98%
- Asesores con procesos disciplinarios en el último mes
- Asesores menores de edad

4.4 Instrumento para la recolección de datos

En el marco de la presente investigación, hemos optado por emplear la entrevista semiestructurada como instrumento principal para la recolección de datos, definida como:

Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (...) En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Janesick, como se citó en Hernández-Sampieri, 2014, p.403)

La entrevista cualitativa como herramienta, funciona para recopilar datos cualitativos en situaciones donde el problema de estudio no puede ser observado directamente, ya sea por razones éticas o por su complejidad (Hernández-Sampieri, 2014). Adicional, se caracteriza por su naturaleza personal, adaptable y sin restricciones, que puede emplearse a grupos pequeños de dos o más personas,

equipos de trabajo o grupos familiares. La entrevista se basa en una guía de temas o preguntas que nos permitirá obtener más información y profundizar en temas específicos requeridos para la investigación.

La estructura predefinida de la entrevista permitirá una comparación directa entre las respuestas de los participantes, posibilitando la identificación de patrones, tendencias y relaciones significativas. Cabe destacar que la selección de este instrumento se basa en su versatilidad, ya que puede adaptarse a diferentes contextos y administrarse eficazmente en entornos presenciales y en encuestas en línea.

El objetivo es garantizar la calidad y confiabilidad de los datos recopilados, diseñar preguntas claras, objetivas y relevantes para los aspectos específicos que queremos investigar. Además, implementar medidas para asegurar la confidencialidad y la privacidad de los participantes, promoviendo así, la participación abierta y honesta.

4.5 Procedimiento

En este estudio, se lleva a cabo el análisis mediante el enfoque de la teoría fundamentada, que abarca la codificación abierta, axial y selectiva. Estas herramientas analíticas se emplearán para facilitar el análisis. La codificación abierta se implementa para identificar conceptos y descubrir en los datos sus propiedades y dimensiones. La codificación axial, por su parte, implica relacionar las categorías con sus subcategorías, estableciendo conexiones alrededor del eje de una categoría y vinculando las categorías en términos de sus propiedades y dimensiones. Respecto a la codificación selectiva, este proceso se centra en integrar y refinar la teoría (Strauss y Corbin, 2002). Cabe destacar que este procedimiento de análisis se llevará a cabo hasta que se saturen los datos, entendido como el punto donde el análisis de la información recolectada no ofrece datos nuevos (Martínez-Salgado, 2012).

4.6 Consideraciones éticas

La realización la investigación implica considerar cuidadosamente una serie de criterios éticos para garantizar la integridad y el bienestar de los participantes.

En este sentido, nos regiremos bajo las siguientes normas establecidas:

A nivel nacional la Resolución 008430 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, en toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y bienestar.

Con base en lo mencionado, los participantes de esta investigación gozarán de los siguientes derechos:

- **Confidencialidad:** Se garantizará la privacidad de la información proporcionada por los participantes, asegurando que sus datos personales sean tratados con la máxima confidencialidad y no se divulgarán sin su consentimiento expreso.
- **Beneficio y no maleficencia:** La investigación se realizará para contribuir al conocimiento científico y al bienestar general. Se tomarán medidas para minimizar cualquier posible daño y maximizar los beneficios derivados de la participación de los sujetos de estudio.
- **Manejo de datos:** La información recopilada se gestionará de manera ética y segura, siguiendo prácticas adecuadas para el manejo de datos para proteger la privacidad de los participantes y garantizar la integridad de la información.
- **Prevalecerá la seguridad de los beneficiarios:** Se priorizará la seguridad y el bienestar de los participantes en todo momento, asegurando que cualquier procedimiento o intervención se realice de manera segura y respetando su integridad física y emocional.

Estos derechos, alineados con principios éticos y normativas, demuestran el compromiso de la investigación de salvaguardar los intereses y la dignidad de los participantes involucrados. Para ello, se implementará el consentimiento informado y se destaca que el riesgo asociado a la investigación es mínimo. Esto se debe a que, con la aplicación del cuestionario a los participantes, no se pretende manipular la conducta del sujeto.

También se tendrá en cuenta la ley 1090 “por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones”, presenta así el marco normativo base para el ejercicio de la psicología.

Estos criterios éticos son esenciales para garantizar que la investigación en psicología sea ética, respetuosa y contribuya de manera positiva al conocimiento científico y al bienestar de los participantes.

Desde este punto de vista, se considerarán los siguientes criterios de rigor para la investigación (Sandín, 2000):

- Confirmabilidad respecto al compromiso de verdad del investigador.
- Credibilidad, relacionado con la reorganización que se le dará a la información.
- Transferibilidad, debido a que esta investigación se constituirá en un antecedente de investigación.

5 Resultados

Se realizó un análisis basado en tres categorías iniciales relacionadas con los objetivos. En la categoría de Habilidades se identificaron 10 códigos, en Conocimientos se encontraron 8 códigos, y en Comportamientos se registraron 9 códigos. Además, se observaron repeticiones en cinco de los códigos, como se puede apreciar en la tabla 1:

Tabla 1*Listado de categorías y códigos*

Categoría	Código	Repeticiones
Habilidades	Autorregulación cognitiva	1
	Lecto-escritura	1
	Empatía	1
	Comunicación efectiva	2
	Flexibilidad	1
	Análisis	1
	Atención al detalle	1
	Competencias técnicas	1
Conocimientos	Relaciones interpersonales	1
	Experiencia	1
	Planificación estratégica	1
	Orientación a resultados	1
	Competencias técnicas	1
	Adaptación	1
	Desarrollo profesional	2
	Clima laboral	1
Comportamientos	Motivación laboral	3
	Resolución	1
	Relaciones interpersonales	1
	Comunicación efectiva	1
	Servicio al cliente	1
	Autogestión	1
	Relaciones interpersonales	2
	Liderazgo Positivo	1
Sentimiento	7	
	Satisfacción laboral	2

Nota. Esta tabla muestra la agrupación de los códigos por categoría y la cantidad de repeticiones que se dieron en cada una de las respuestas en la entrevista de los participantes.

5.1 Habilidades para el Éxito

Para el desarrollo de esta investigación, nos enfocamos en analizar las habilidades sociales desde la óptica de la expresión conductual, como un conjunto de comportamientos mediante los cuales un individuo expresa sus sentimientos, deseos, actitudes, opiniones o derechos personales de manera apropiada al contexto en el que se encuentra, mientras respeta la conducta de los demás. (Caballo, como se citó en Rosas-Castro, 2021). Por eso los resultados de la investigación permiten profundizar en la comprensión de cómo las habilidades sociales y cognitivas impactan en el desempeño y la satisfacción laboral de los asesores, centrados en el papel de Servicio al Cliente.

5.1.1 Habilidades del orden social

En el análisis hemos explorado diversos aspectos relacionados con las interacciones interpersonales, la adaptabilidad al cambio y la percepción de las relaciones laborales, entre otros. Este análisis nos permite evidenciar que, los asesores de servicio al cliente, en su quehacer diario, se caracterizan por adoptar un estilo de escritura y pensamiento influido por su papel como intermediarios entre la empresa y sus clientes, de acuerdo con cómo lo describe una de las participantes: “De las principales habilidades con las que cuento es el gusto por escribir, es mi mejor manera de expresarme en la totalidad de pensamientos y sentimientos” (CKMC03, comunicación personal, 2024). Esto se refleja, incluso, en las comunicaciones que proporcionaron para esta investigación, donde emplean un lenguaje adaptado a las normas corporativas y una estructura similar a la de las cartas de respuesta a clientes. Esta adaptación lingüística no solo asegura coherencia en las interacciones, sino que también proyecta una imagen profesional y confiable de la empresa.

Respecto a esto último se ha de reconocer que, los asesores del servicio están constantemente entrenados para comprender y satisfacer las demandas de los clientes, lo que les otorga habilidades interpersonales que pueden aplicar en sus relaciones personales, como lo menciona una de las

participantes: “en ser clara y sensible en los que me rodean en este caso en mis compañeros de trabajo, de los atributos; la escucha es importante cuando estas rodeado de millones de formas de ser y caracteres” (CKMC03, comunicación personal, 2024). Lo anterior, entonces, da lugar a decir que, su capacidad para mantener la coherencia en las interacciones y proyectar una imagen confiable se refleja en la construcción de relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Es así como, los asesores valoran las relaciones interpersonales en el entorno laboral como un elemento esencial para mantener un clima laboral positivo. Esta perspectiva les permite gestionar la carga emocional asociada con las quejas y reclamaciones de los clientes, fomentando así un ambiente de trabajo colaborativo y solidario.

Ahora bien, otro de los pilares fundamentales en la cotidianidad de los asesores de Servicio al Cliente es la capacidad de adaptación. En este contexto dinámico, donde los cambios tecnológicos, organizacionales y del mercado son moneda corriente, la disposición para ajustarse a estas nuevas circunstancias resulta indispensable para mantener la eficiencia y la calidad en el servicio ofrecido. Cuando surgen nuevas herramientas tecnológicas en ocasiones se requiere un dominio casi que inmediato, cambios en los procesos organizacionales que demandan flexibilidad y adaptación, y fluctuaciones en el mercado que afectan las necesidades y expectativas de los clientes.

Ser capaz de asimilar rápidamente estas nuevas circunstancias no solo garantiza la eficiencia en la resolución de problemas, sino que también asegura la satisfacción del cliente. Desde la perspectiva del cliente, la coherencia y la calidad del servicio son aspectos inamovibles, independientemente de los cambios que puedan estar ocurriendo en el trasfondo. Por lo tanto, la capacidad del asesor para adaptarse y mantener la excelencia en su trabajo es esencial para construir y mantener relaciones positivas con los clientes. Sin embargo, la importancia de esta capacidad trasciende el ámbito laboral. La capacidad de adaptación también contribuye a reducir el estrés laboral, ya que los asesores se sienten

más capacitados para enfrentar los desafíos que se les presentan. Esto, a su vez, crea un ambiente laboral más armonioso y productivo, donde los equipos pueden colaborar de manera efectiva para alcanzar los objetivos comunes.

En cuanto a la formación y capacitación, la empresa ha priorizado el desarrollo de habilidades específicas que permiten a los asesores abordar situaciones con prontitud y precisión. Como lo menciona una de las participantes: “la habilidad de poder resolver una situación a primera vista, observando detalles mínimos” (KKJD01, comunicación personal, 2024). Esta agudeza perceptiva y la capacidad de análisis se destacan como habilidades clave, respaldadas por el énfasis en mejorar la velocidad de tecleo y en la ampliación del léxico, evidencia el compromiso de los asesores con su desempeño laboral y su disposición para integrarse plenamente en el ambiente de trabajo. La perspectiva orientada al cliente, la valoración de las relaciones interpersonales, la capacidad de adaptación y la búsqueda continua de mejora son elementos centrales en el trabajo de los asesores de servicio al cliente, contribuyendo significativamente a la eficacia y al éxito de la empresa en su conjunto.

5.1.2 Habilidades del orden cognitivo

En la práctica de su ejercicio laboral, los asesores de servicio al cliente en cada interacción con los clientes, ya sea a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos, ponen en práctica su capacidad de escucha activa, mostrando empatía y comprensión hacia las necesidades y preocupaciones de los clientes, como lo evidencia la siguiente respuesta de (KKJD01, comunicación personal, 2024) “la habilidad de poder resolver una situación a primera vista, observando detalles mínimos”. Al mismo tiempo, aplican técnicas de comunicación efectiva, utilizando un lenguaje claro y profesional que refleje la imagen de confiabilidad de la empresa: “transmitir la información que deseo comunicar de la forma más simple posible para obtener respuestas concretas y útiles” (KKJD01, comunicación personal, 2024).

La consolidación de lo anterior, evidencia que los asesores han interiorizado elementos clave del proceso durante su desempeño laboral. Este hecho destaca la importancia de poseer habilidades como el análisis y la atención al detalle. La naturaleza dinámica del trabajo ha propiciado el desarrollo de atajos mentales en el pensamiento y razonamiento de los asesores frente a situaciones habituales, como es el caso de esta participante, quien expresa: “la capacidad de entender, responsabilizarme de mis procesos a realizar, la disposición de aprender y retener la información” (CSRH02, comunicación personal, 2024). Esta circunstancia implica que, debido a la repetición constante de las tareas asignadas, requieren menos esfuerzo cognitivo para comprender determinados procesos. Esta disminución en la carga mental aumenta la probabilidad de una comprensión adecuada de la información y facilita la entrega de respuestas más precisas y efectivas cuando se les solicita. La identificación de competencias relacionadas con procesos cognitivos y mentales superiores, como la atención, la concentración y la memoria, resulta fundamental para desempeñarse eficazmente en el puesto de asesor de Servicio al Cliente.

Retomando la investigación realizada por Flores Benites (2017), en la cual se plantea que la consolidación de información y el proceso analítico pueden beneficiarse de la automatización. Sin embargo, los resultados del presente estudio sugieren que las personas, específicamente los asesores de Servicio al Cliente tienen la capacidad de desarrollar competencias mediante una formación adecuada en el análisis y procesamiento de la información. Los asesores, al adquirir destrezas específicas y al trabajar de manera eficiente en el manejo de datos y análisis, pueden no solo competir con la automatización, sino también superarla al ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a las necesidades individuales de los clientes.

Al analizar las entrevistas realizadas, hemos identificado una serie de habilidades fundamentales para el desempeño del rol de asesor. En cuanto a las habilidades sociales, según los códigos identificados, se destacan:

- Atención al detalle
- Competencias técnicas
- Comunicación efectiva
- Empatía
- Flexibilidad
- Lectoescritura

Por otro lado, en relación con las habilidades cognitivas, se reconocen las siguientes:

- Análisis
- Autorregulación cognitiva
- Comunicación efectiva

5.2 Maximizando el Potencial a través del Conocimiento

La maximización del potencial del conocimiento se ha convertido en un objetivo fundamental en el ámbito laboral y académico contemporáneo. En este sentido, traemos nuevamente la visión de (Levy-Leboyer, como se citó en Alles, 2005) que ofrece una perspectiva esclarecedora al postular que las competencias se manifiestan como comportamientos distintivos que destacan la eficacia individual en situaciones específicas. Este enfoque reconoce que la mera adquisición de información no es suficiente; es la comprensión y aplicación práctica de ese conocimiento lo que constituye una competencia efectiva.

La exigencia actual en el Contact Center objeto de nuestra investigación refleja que la eficacia de un asesor no se limita únicamente a su habilidad técnica para llevar a cabo las tareas asignadas, sino que

también está intrínsecamente ligada a su disposición mental y emocional hacia el trabajo. La combinación de estas dos dimensiones, la actitud y la aptitud, emerge como un factor crucial en el logro del éxito profesional. En palabras de (Allport, como se citó en Correa Mejía et al., 2019), define “la actitud como un estado de disposición mental, organizado que ejerce una influencia directa en el comportamiento de una persona en su día a día” (párr. 1). Esta definición nos lleva a reconocer y entender la actitud en nuestra investigación, como una disposición mental organizada, que no solo reside en nuestro interior, sino que también tiene un impacto concreto en nuestra forma de vivir y relacionarnos con el entorno que nos rodea. Adicional, se hace necesario entender la aptitud como un interés genuino y de disfrute por la tarea en cuestión y para ello traemos la definición de (Veloz, como se citó en Correa Mejía et al., 2019) quien la plantea como “los conocimientos adquiridos, todo lo que se ha ido aprendiendo a lo largo de la vida académica y gracias a las experiencias; en si es la capacidad que tiene la persona para realizar cualquier función”. (párr. 7)

En este sentido, se hace importante para la investigación comprender desde el discurso de los asesores de Servicio al Cliente, cómo estas dos dimensiones se entrelazan para influir en su desempeño y las exploraremos en el siguiente análisis desde cada una de sus particularidades.

5.2.1 Dimensión de la actitud

En el análisis del discurso de los participantes, se destaca la importancia de aprovechar la experiencia personal para mejorar el desempeño en el servicio al cliente. Tal es el caso de la participante (KKJD01, comunicación personal, 2024) quien lo sustenta desde el siguiente aporte: “mis estudios previos de 7 semestres de ingeniería me han dado la capacidad de ser centrada y hábil”. Este enfoque no solo enfatiza la necesidad de utilizar el conocimiento acumulado como una herramienta para asegurar la estabilidad en la prestación del servicio, sino que también resalta su papel en mantener niveles satisfactorios y consistentes de satisfacción del cliente.

En esta misma línea, la organización efectiva de los procesos se convierte en una habilidad clave para los asesores de servicio al cliente, pues el entendimiento profundo de la importancia de estructurar y gestionar eficientemente tanto la información como las actividades relacionadas con su área de trabajo refleja un compromiso con la excelencia y una orientación hacia la mejora continua.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los objetivos principales del área es cumplir indicadores específicos y en relación con ello se encuentra la formación y capacitación constante para el desarrollo profesional. Desde este aspecto, los asesores internalizan esta responsabilidad como parte integral de su labor diaria, debido a que gran parte de esta capacitación continua requiere de autogestión y autonomía para realizarlas. Testimonio de ello lo da el siguiente fragmento: “siempre he recibido capacitación acorde al área a la que se me asigna” (CSRH02, comunicación personal, 2024). Esta identificación de los objetivos del área como propios, puede sugerir la presión inherente a la constante búsqueda de alcanzar los niveles requeridos en productividad, calidad y adherencia al puesto de trabajo. Sin embargo, también evidencia un compromiso con la excelencia y la entrega de un servicio de alta calidad que supera las expectativas del cliente.

El asesor, al reconocer sus carencias en conocimientos específicos, como se ejemplifica en la siguiente frase: "no tenía conocimientos en sistemas para elaborar reservas, no sabía bajo qué políticas podían regir las compañías aéreas" (KKJD01, comunicación personal, 2024), muestra una valiosa reflexión sobre sus propias habilidades y limitaciones. Esta toma de conciencia no solo evidencia una autoevaluación sincera, sino que también puede tener un impacto significativo en la autoeficacia percibida del asesor y en su disposición para aprender y mejorar.

Este reconocimiento de las áreas de mejora puede ser el primer paso hacia un desarrollo profesional más efectivo y demuestra una actitud positiva hacia el aprendizaje y la mejora continua. Al ser consciente de sus limitaciones, el asesor está más abierto a buscar oportunidades de formación y

capacitación que le permitan adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse con mayor eficacia en su rol. Además, al reconocer sus carencias, el asesor también puede estar más receptivo a recibir retroalimentación constructiva de sus supervisores y colegas, lo que puede ser invaluable para su crecimiento personal y profesional.

Desde la dimensión de la actitud, la relación entre el análisis del discurso de los participantes de la presente investigación y la investigación llevada a cabo por Plasticaucho en el mercado ecuatoriano, (Castillo Rosales, 2018), evidencia la importancia de la autoevaluación y la disposición hacia el aprendizaje y la mejora continua en el ámbito del servicio al cliente. En el análisis del discurso, se destaca la relevancia de capitalizar la experiencia personal para mejorar el desempeño en el servicio al cliente, lo que implica una actitud proactiva hacia la adquisición y aplicación de conocimientos. Esta actitud positiva hacia el aprendizaje se refleja también en la investigación de Plasticaucho, donde se identificaron áreas de mejora en la calidad de los procesos de atención al cliente.

Además, la disposición para reconocer las propias carencias y buscar oportunidades de formación y capacitación, como se evidencia en el análisis del discurso de los participantes, coincide con la implementación por parte de Plasticaucho de un manual de funciones y atención al cliente como medida para mejorar la calidad de la atención.

Asimismo, la identificación de los objetivos del área como propios por parte de los asesores, a pesar de la presión inherente a la constante búsqueda de alcanzar indicadores específicos, refleja un compromiso con la excelencia y la entrega de un servicio de alta calidad, similar al impacto positivo que tuvo la implementación del manual de funciones y atención al cliente en la mejora de los indicadores de satisfacción tanto para el cliente interno como externo en la investigación de Plasticaucho.

5.2.2 Dimensión de la aptitud

Desde la perspectiva de la aptitud, se destaca la relevancia de habilidades como el análisis y la atención al detalle, capacidades esenciales que permiten a los asesores procesar información de manera efectiva, identificar patrones y tomar decisiones fundamentadas. Estas habilidades no solo son valiosas en un contexto laboral específico, sino que también son transferibles a diversas situaciones y roles laborales, ya que son la base para resolver problemas complejos y fomentar la innovación.

Por otro lado, se discute la motivación tras cambiar de trabajo y retirarse, lo cual está relacionado con la búsqueda de oportunidades que permitan a los individuos aprovechar al máximo sus habilidades y aptitudes. En este sentido, encontrar una oferta laboral más atractiva puede implicar una mejora de beneficios económicos y la posibilidad de ejercer en un campo laboral específico más congruente con las habilidades y experiencias de la persona. Esto resalta la importancia de alinear las habilidades individuales con las demandas del trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional, lo que a su vez contribuye a promover la satisfacción laboral y el logro de objetivos profesionales.

Por otra parte, las opiniones expresadas por los asesores reflejan una serie de consideraciones personales y profesionales en torno a la toma de decisiones relacionadas con su carrera, como lo menciona CKMC03 (comunicación personal, 2024) “la única circunstancia que me llevarían a tomar esa decisión sería una mejor y buena oferta laboral”. Si bien es comprensible que las consideraciones financieras sean importantes, esta perspectiva puede pasar por alto otros aspectos igualmente relevantes, como el crecimiento profesional, la satisfacción laboral o el alineamiento con los valores personales y profesionales.

En el contexto del servicio al cliente, queda claro que tanto las habilidades técnicas como las actitudes y motivaciones personales juegan un papel crucial en el éxito profesional. La capacidad de capitalizar la experiencia personal, demostrar compromiso con la excelencia y estar abiertos a la mejora

continua son aspectos fundamentales que influyen en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente. En última instancia, este análisis nos recuerda la complejidad y la interconexión entre la actitud y la aptitud en el ámbito laboral, y cómo ambas juegan un papel crucial en la entrega de un servicio excepcional y en el desarrollo profesional continuo. Al abordar tanto las habilidades técnicas como las actitudes y motivaciones personales, los profesionales pueden maximizar su potencial y ofrecer un valor agregado tanto para la organización como para los clientes que atienden.

Basándonos en lo anterior, se han identificado los siguientes códigos en la categoría del conocimiento para la dimensión de la actitud:

- Competencias técnicas
- Desarrollo profesional
- Motivación laboral

Por otro lado, en relación con la dimensión de aptitud, se destacan los siguientes códigos:

- Experiencia
- Planificación estratégica
- Orientación a resultados
- Adaptación

5.3 Desarrollando Comportamientos en el Contact Center

Hemos alcanzado un punto importante en nuestra investigación; ya que nos adentraremos en una categoría que abarca aspectos de las dos categorías previamente exploradas. Para ello, recurriremos a la definición de (Levy-Leboyer, como se citó en Alles, 2005), quien sostiene que las competencias se manifiestan a través de comportamientos distintivos que reflejan la eficacia individual en situaciones específicas. Según este enfoque, un comportamiento representa la expresión de una

competencia, lo que implica la capacidad de aplicar el conocimiento de manera efectiva en contextos laborales específicos.

Como indicador de la importancia de los comportamientos en los resultados de esta investigación, se observa que se han identificado 19 fragmentos de interés analítico relacionados con la categoría principal, los cuales son determinantes para comprender las competencias necesarias para un desempeño efectivo en el rol de los asesores de Servicio al Cliente. Para desarrollar esta sección abordaremos los comportamientos hallados en dos grupos.

5.3.1 Competencias Laborales

Los asesores de Servicio al Cliente que participaron en esta investigación destacan que "actuar de forma resolutiva y calmada" contribuye significativamente a su eficacia en el ámbito laboral. (KKJD01, comunicación personal, 2024). La posesión de estas capacidades es fundamental para abordar de manera efectiva los desafíos que enfrentan en el área, especialmente en situaciones que requieren la toma rápida y eficaz de decisiones en entornos cambiantes y exigentes.

Ahora bien, el rol de Asesor de Servicio al Cliente no solo requiere la capacidad de resolver problemas, sino en la forma en que se abordan esos problemas; es decir, mantener una postura profesional incluso en situaciones desafiantes facilita la toma de decisiones acertadas y la resolución efectiva de problemas.

Por otra parte, tener una identificación con la marca o la empresa para la cual se desempeñan, significa que los asesores modifiquen su comportamiento y actúen de forma tal que se refleje ese sentido de pertenencia y vínculo para la prestación de un servicio con calidad, eficiente y efectivo.

En cuanto a las funciones, las respuestas sugieren una actitud proactiva y orientada a la resolución de problemas. Al describirse como (KKJD01, comunicación personal, 2024) "la persona que proporciona soluciones y respuestas a sus requerimientos", el asesor asume la responsabilidad de

abordar eficazmente las necesidades y preocupaciones del cliente. Esta afirmación implica un nivel de confianza en sus habilidades y en su capacidad para encontrar respuestas satisfactorias para los clientes. Además, sugiere un enfoque centrado en el cliente, donde el asesor se posiciona como el punto de contacto principal para resolver cualquier problema o inquietud que pueda surgir. Además de asumirse como responsable de atender eficazmente las necesidades del cliente, es importante considerar que, para que el asesor ofrezca soluciones y respuestas es necesario seguir un proceso detallado que permita comprender las necesidades del cliente y, en consecuencia, realizar una verificación precisa para garantizar una respuesta satisfactoria. Este enfoque implica la necesidad de poseer habilidades cognitivas fundamentales, como la memoria, la atención y la concentración.

En adición, el análisis de los comportamientos de los Asesores destaca una correlación directa con el tipo de liderazgo al que están expuestos. Este vínculo sugiere una percepción arraigada en la importancia del ambiente laboral para el bienestar y la eficiencia en el trabajo, lo cual refleja los principios de la teoría del ambiente laboral positivo. Según esta teoría, un entorno de trabajo propicio, caracterizado por relaciones interpersonales constructivas, apoyo emocional y oportunidades de crecimiento profesional, promueve la satisfacción laboral, la motivación y la productividad de los empleados (Saavedra et al., como fueron citados en López, 2023). Esto sugiere que los principios y conceptos propuestos por Saavedra et al. sobre el liderazgo transformacional encuentran resonancia y relevancia práctica en el ámbito de los asesores de servicio al cliente. La percepción positiva de los asesores hacia este estilo de liderazgo subraya su importancia en la configuración de un entorno laboral favorable y en el fomento de la satisfacción y el compromiso de los empleados. Este hallazgo refuerza la idea de que un liderazgo transformacional efectivo puede contribuir significativamente al éxito y la efectividad de un equipo de trabajo en un contexto específico como el de los servicios al cliente.

5.3.2 Competencias Personales

En el contexto del Contact Center, las competencias personales son fundamentales y esencial para mejorar las relaciones, el desempeño del equipo y el ambiente laboral. En este sentido, los comportamientos descritos por los asesores resaltan la importancia de las habilidades sociales en diversas áreas, como el éxito laboral, la satisfacción del cliente y la cohesión del equipo. Ser empático, amable y cordial no solo mejora las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, sino que también puede contribuir a un clima laboral positivo y a un rendimiento organizacional más eficaz.

Del mismo modo, las experiencias emocionales y personales, como la satisfacción y el orgullo por los logros alcanzados, así como la decepción por no cumplir con expectativas propias, muestran sentimientos en los asesores que pueden influir en la autoevaluación y el bienestar psicológico. Adicional, los asesores en sus discursos manifiestan la satisfacción por el deber cumplido y el orgullo personal que sugieren un sentido de logro y autoeficacia, mientras que la autocrítica y la decepción reflejan un alto nivel de exigencia personal y la lucha por alcanzar estándares elevados.

Por otro lado, el malestar asociado con el incumplimiento de indicadores laborales y la sensación de estar en el lugar equivocado revelan la complejidad de la relación entre las expectativas profesionales y el bienestar emocional. Estas experiencias resaltan la importancia de la autorreflexión, el apoyo social y el desarrollo de estrategias de afrontamiento para gestionar eficazmente las emociones en el trabajo y promover un mayor bienestar laboral.

En los siguientes fragmentos, se pueden evidenciar las emociones, sentimientos y comportamientos relacionados a esas competencias personales:

- La participante (KKJD01, 2024) comenta lo siguiente: “decepcionante conmigo misma porque sé que lo pude haber hecho mejor”.

- En esta misma línea, la participante (CSRH02, 2024) dice que: “En los meses donde no he podido cumplir con alguno de mis indicadores me he sentido un poco disgustada”
- Un sentimiento similar expresa la participante (CKMC03, 2024) “sentir que estoy en el lugar equivocado, que no soy buena en mi trabajo; era una constante frustración”.
- Respecto a las emociones, la participante (CKMC03, 2024) menciona las siguientes: “la tristeza es la campeona en ese instante, la duda, el enojo la desesperación de querer hacer bien las cosas, pero no saber cómo”.

Los fragmentos anteriores permiten considerar los comportamientos como una categoría de investigación clave, donde las opiniones de las participantes ofrecen una visión profunda sobre cómo las emociones influyen en el desempeño laboral y el bienestar psicológico en el entorno del Contact Center.

En primer lugar, las opiniones reflejan la importancia de la autoevaluación y la autocrítica en el contexto laboral. La participante KKJD01 muestra una tendencia hacia la autorreflexión al expresar su decepción por no alcanzar sus propias expectativas, lo que sugiere una alta autoexigencia y un fuerte sentido de responsabilidad hacia su trabajo.

Además, las opiniones también revelan el impacto negativo que pueden tener las experiencias de incumplimiento de objetivos en el bienestar emocional de los empleados. CSRH02 describe sentir disgusto cuando no logra cumplir con sus indicadores, lo que sugiere una posible asociación entre el rendimiento laboral y la autoestima.

Por otro lado, la opinión de CKMC03 muestra cómo las emociones pueden influir en la percepción de competencia laboral y en el sentido de pertenencia a la organización. Como consecuencia de lo anterior, sentirse frustrado y cuestionar su habilidad para desempeñar su trabajo puede tener implicaciones negativas en la motivación y el compromiso con la organización.

En síntesis, la mención de emociones como la tristeza, la duda y el enojo por no poder mejorar su desempeño resalta la importancia de comprender y gestionar las emociones en el contexto laboral.

Para finalizar y atendiendo a las consideraciones anteriores, se identifican los siguientes códigos en función de las competencias laborales:

- Resolución
- Comunicación efectiva
- Servicio al cliente
- Liderazgo positivo

Del mismo modo, respecto a las competencias personales, se agrupan los siguientes códigos:

- Relaciones interpersonales
- Autogestión
- Sentimiento
- Satisfacción laboral
- Clima laboral

6 Discusión

La implementación de la investigación en el Contact Center nos ha permitido identificar una perspectiva diferente a investigar. El centro de esta no fue en los indicadores negativos de los asesores que no cumplen, sino en los casos de éxito que revelan las competencias específicas de aquellos asesores que sí cumplen con dichos indicadores. Este enfoque posibilita identificar y analizar detenidamente las competencias que distinguen a los asesores altamente efectivos, proponiéndolas como soluciones viables para mejorar la calidad del servicio, aumentar la productividad y reducir la rotación de personal. Es en este sentido que se establece una relación con los antecedentes de investigación donde la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por

competencias son tres estrategias o modelos de gestión que poseen un significado histórico y contextual relevante en el ámbito organizacional (Zabaleta, 2023).

El modelo descrito anteriormente no podría funcionar por sí solo si no se integrara el uso de la tecnología y la automatización de procesos para optimizar los recursos humanos. Investigaciones recientes que abordan de manera integral la gestión de los Contact Centers sugieren vincular los tableros de control de indicadores con el modelo de servicio, con el fin de simplificar la consolidación de información y facilitar el proceso analítico (Flores Benítez, 2017). En este sentido, al considerar los fragmentos analizados sobre la eficiencia y efectividad de los asesores, es significativo reconocer que la satisfacción tanto del cliente como del asesor en la ejecución de sus procesos no podría lograrse plenamente sin una combinación efectiva entre el desarrollo de competencias y la automatización.

Aprender de los logros y mejores prácticas existentes y la automatización, contribuyen al éxito de los asesores de servicio al cliente y a partir de esto, es posible proponer a la empresa implementar un programa de desarrollo específico y estrategias de gestión del talento dirigidas a fortalecer habilidades en su personal desde la integralidad de los procesos. Lo anterior, no solo beneficia a los empleados al brindarles oportunidades para crecer y mejorar, sino que también repercute positivamente en la experiencia del cliente y en la mejora de los indicadores clave del área.

Con la identificación de competencias representadas con códigos que influyen en el desempeño óptimo del rol de Asesor de Servicio al Cliente, se evidencia en los participantes su capacidad de adaptación al entorno laboral y a las diversas circunstancias diarias. Este hallazgo se relaciona con el estudio de Cortina Espitia, (2015) sobre el compromiso organizacional (afectivo) que media parcialmente la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia, en el que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y con la intención de permanencia.

Los resultados de la investigación también demuestran que existen factores que influyen en la calidad de vida laboral (Vega, 2018) y no solo son el salario, las condiciones del puesto de trabajo y las instalaciones físicas de la organización como lo plantea el anterior autor; si no que hay presente todo un componente de relaciones interpersonales que afecta tanto positiva como negativamente la satisfacción y permanencia en el cargo, tener compañeros de trabajo empáticos y colaborativos hace que su estancia sea mas agradable en el área. También reconocemos en los participantes una notable habilidad en la comunicación efectiva y un enfoque resolutivo frente a los desafíos que plantean las particularidades y demandas de los clientes. Estos resultados resaltan la necesidad de los asesores en este rol de establecer relaciones interpersonales sólidas, respaldadas por habilidades específicas que les permitan cultivar estas conexiones. Además, se destaca la capacidad de los asesores para adaptarse a los cambios tecnológicos y organizativos, así como su disposición para la mejora continua.

Respecto a las competencias es concordante con la presente investigación, el planteamiento de Levy-Leboyer (citado en Alles, 2005) al decir que estas engloban habilidades, conocimientos y comportamientos (actitudes), que abarcan disposiciones mentales y emocionales hacia el trabajo, como la proactividad y la ética laboral, contribuyendo al éxito laboral y al ambiente de trabajo. Que además es necesario realizar un análisis y descripción riguroso del perfil del cargo, proporcionando una visión detallada de las tareas, responsabilidades, habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño efectivo, lo cual resulta esencial para determinar las competencias requeridas y la selección de personal idóneo.

7 Conclusiones

Al concluir la investigación, se determinaron las competencias fundamentales requeridas para que los asesores que desempeñan funciones de Servicio al Cliente puedan realizar sus tareas de manera efectiva. Este reconocimiento detallado de las habilidades, conocimientos y comportamientos exhibidos por cada uno de los participantes proporciona un insumo invaluable para el diseño y la actualización del perfil del cargo en el Contact Center. Se ha proporcionado información suficiente para fortalecer la gestión de recursos humanos en el Contact Center, garantizando que, con la utilización del insumo, se pueda consolidar un equipo altamente competente y preparado para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera efectiva.

Los asesores de Servicio al Cliente desarrollan un estilo de escritura y pensamiento influenciado por su rol como intermediarios entre la empresa y los clientes. Además, en su discurso dan gran importancia a las relaciones interpersonales en el entorno laboral como elemento fundamental para mantener un clima laboral positivo con sus compañeros. En su cotidianidad, han cultivado agudeza perceptiva, capacidad analítica y han enriquecido su léxico, contribuyendo así a su crecimiento profesional y al desarrollo de su proyecto de vida. Es notable que los asesores reconocen sus carencias en conocimientos específicos, lo que demuestra una valiosa reflexión sobre sus propias habilidades y limitaciones. Este reconocimiento puede tener un impacto significativo en la autoeficacia percibida del asesor y en su disposición para aprender y mejorar. Es importante señalar que el asesor muestra un alto sentido de responsabilidad hacia su función. Sin embargo, no hay claridad en la definición específica de las tareas que debe desempeñar, por lo que el acompañamiento y la gestión del área de recursos humanos podrían mejorar aspectos como la claridad en las asignadas.

En cuanto al cumplimiento de objetivos en la investigación, uno de los logros más significativos fue poder establecer tres categorías para las competencias clave que arrojaron diferentes códigos

mediante el análisis de entrevistas. Estos códigos identificados van desde la adaptabilidad hasta la resolución de problemas, las cuales se entrelazan para moldear y ofrecer un complemento efectivo para el diseño del perfil de cargo. Este estudio analiza cómo los asesores enfrentan los desafíos diarios, desde la comunicación efectiva hasta la autorreflexión emocional, y cómo estas habilidades influyen en su desempeño y bienestar laboral.

- Enfoque en habilidades sociales y cognitivas desde la perspectiva de la expresión conductual, destacando su impacto en el desempeño y la satisfacción laboral de los asesores de servicio al cliente.
- Se resalta la importancia de habilidades como la adaptabilidad al cambio, la percepción de las relaciones laborales y la capacidad para mantener la coherencia en las interacciones con los clientes. Además, se muestra cómo los asesores valoran las relaciones interpersonales y cómo gestionan la carga emocional asociada con las quejas y reclamaciones de los clientes.
- Se destaca la capacidad de los asesores para aplicar técnicas de comunicación efectiva, demostrar empatía y comprensión hacia las necesidades de los clientes, y procesar información de manera eficiente.
- La orientación de las preguntas permite obtener diálogos donde se evidencia la importancia de habilidades como el análisis, la atención al detalle y la memoria en el desempeño efectivo del rol de asesor de servicio al cliente.
- Se identifican competencias laborales y personales clave, como la resolución de problemas, la comunicación efectiva, el liderazgo positivo, las relaciones interpersonales, la autogestión y la satisfacción laboral, que influyen en el éxito y la efectividad en el trabajo de los asesores de servicio al cliente.

7.1 Limitaciones del estudio

Ahora es momento de explorar las limitaciones que acompañan a esta investigación. Aunque se logró obtener la información deseada en las entrevistas, la investigación se vio enfrentada a diversas limitaciones que afectaron su desarrollo y alcance. Principalmente, la carga laboral significativa de los asesores dificultó la realización de entrevistas en el contexto laboral, lo que podría haber proporcionado una perspectiva más detallada y contextualizada de su desempeño. Por otra parte, la renuncia de una de las participantes al puesto durante el proceso de investigación representó una pérdida de datos y perspectivas importantes.

Otro factor por considerar fue la falta de disponibilidad de tiempo de los asesores, que también constituyó un obstáculo significativo, ya que limitó el número de encuentros para recopilar información. La situación se vio agravada por el anuncio por parte de la empresa, sobre la reducción en un 50% del personal en el área de Servicio al Cliente, lo que generó un ambiente de incertidumbre y ansiedad entre los empleados. Es importante mencionar, que la reubicación de algunos asesores en otros servicios de la empresa durante el desarrollo de la investigación introdujo una variable adicional para la selección de la muestra en el estudio.

Un aspecto interesante que sucedió a lo largo de la investigación y que puede dar origen a su desarrollo en un futuro, fue la implementación de Inteligencia Artificial en los procesos de gestión y calidad del Contact Center, principalmente para el área de Back Office Servicio al Cliente, lo que tomó por sorpresa a algunos y despertó diferentes posiciones sobre el uso e incorporación en los procesos. Por lo anterior, la continuación de esta investigación podría pensarse en cómo la adopción de tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial (IA), repercute directamente en el desempeño (desde cada una de las competencias detectadas) de los asesores de Servicio al Cliente. Investigar sobre el impacto de la IA en la automatización de tareas repetitivas, la personalización de la experiencia del

cliente, el soporte a los asesores y el análisis de datos para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio permitiría preguntarse si es viable considerar la IA como una estrategia clave de competitividad y productividad que potencie las habilidades de los asesores.

8 Referencias

- Alonso García, C. (2008). Estilos de aprendizaje: presente y futuro. *Revista Estilos de Aprendizaje*, 1(1), 1-20. <http://hdl.handle.net/11162/79837>
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Granica.
<https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360%C2%BA-completo.pdf>
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Granica.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. Granica.
- Castillo Rosales, Á. (2018). Evaluación de la calidad de los procesos de atención y servicio al cliente en el Área del Contact Center de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A. [Trabajo de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional ESPOCH.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8067>
- Castro-Escobar, E. S. y Serna-Gómez, H. M. (2016). Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales, Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14 (1), 205-219.
<https://www.proquest.com/pqrlsocsci/docview/1813196693/751AD36CCA1E457CPQ/4?accountid=48797>
- Cortina Espitia, E. (2015). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(1), 9 - 14. doi:10.21772/riPO.v33n2a02

Corral, R. (2017). KPIs útiles: Diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar.

LEEXONLINE. <https://www.theflowfactory.es/wp-content/uploads/doc/KPIs-UTILES-eBook-EXTRACTO.pdf>

Correa Mejía, D. M., Abarca Guangaje, A. N., Baños Peña, C. A., y Analuisa Aorca, S. G. (2019). "Actitud y aptitud en el proceso del aprendizaje", *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*.

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/actitud-aptitud-aprendizaje.html>

Duque Oliva, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.

INNOVAR, 15(25). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004

Flores Benítez, S. (2017). Desarrollo de indicadores claves de Negocio y su aplicación dentro de un modelo de gestión operativo para un contact center BPO. [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Tecnológico de Monterrey. <http://hdl.handle.net/11285/629745>

Flores, R., Abreu, J., y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.

[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Forbes Álvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Éxito Empresarial*, 227(1), 1-3.

https://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf

Garza Tamez, H. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(1), 194-249

<https://studylib.es/doc/5224003/impacto-de-la-capacitaci%C3%B3n-en-una-empresa-del-ramo-el%C3%A9ctrico>

Galeano Marín, M. E. (2012). *Estrategias de Investigación Social Cualitativa*. La Carreta Editores

García A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(3), 381 – 398.

Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Inocencio Prado, M. J. (2012). Evaluación del Impacto de la Capacitación en el Desempeño. Caso: Contact Center de la Empresa Chilquinta Energía S.A. [Trabajo de grado, Universidad Andrés Bello. Repositorio institucional UNAB. <https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/36888>

López, A. (2023). Liderazgo en el contact center: estrategias para empoderar a los mandos intermedios. Contact Center Hub. <https://contactcenterhub.es/liderazgo-en-el-contact-center-mandos-intermedios/>

Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17 (3), 613-619.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63023334008>

Mejía, E. (2009). Servicios de contact center basados en offshore outsourcing. [Trabajo de grado, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/94>

Maturana, D. y Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*.
DOI:10.15446/innovar.v29n74.82091

- Pérez Herrera, J. (2015). Inteligencia emocional y Satisfacción del cliente, un estudio asociativo en un Contact Center. *Revista de Psicología - Universidad Viña del Mar*, 5(9), 7-12.
<https://repositorio.uvm.cl/server/api/core/bitstreams/c4853b80-0805-4d6b-a9f9-17bf5ce855d6/content>
- Pérez, J., y Gardey, A. (2020). *Precarización laboral - Qué es, definición y concepto*.
<https://definicion.de/precarizacion-laboral/>
- Rosas-Castro, A. R. (2021). Habilidades sociales: Instrumentos de evaluación. *Polo Conocimiento*, 6(4), 337-357. DOI: 10.23857/pc.v6i4.2565
- Rincón B. R. D., (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43–59
- Sandín, M. P. (2000). Criterios de Validez en la Investigación Cualitativa: de la Objetividad a la Solidaridad. *Revista de Investigación Educativa*, 18(1), 223-242
- Sánchez Rodríguez, A. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, 11(2), 1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517957001>
- Sectorial. (2021). Informe sector contact center y BPO. Sectorial.
<https://1library.co/document/qvlw9981-informe-sector-contact-center-y-bpo-mayo.html>
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Uribe-Echevarría, V., y Morales, G. (12 de 2010). Atendiendo a los clientes de los clientes: La industria del call center y sus condiciones laborales. *Debate laboral_24.indd*.
https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-98924_recurso_1.pdf

Vega, S. (2018). Estrategia de retención en cuanto a calidad de vida laboral para los asesores de la línea de negocio de servicio al cliente de un contact center/bpo de la ciudad de Bogotá. [Trabajo de grado, Universidad de Externado de Colombia]. Repositorio institucional UEXTERNADO.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/7bd44766-daf1-4952-b712-40c895e6e22a/content>

Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe* 12(1), 1-20.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/los-modelos-actuales-de-gestión-en-las/docview/1436993258/se-2>