



Mejora de la Experiencia del Cliente

Elaborada por:

Luis Alberto Jácome Cianci

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Antioquia y Chocó
Centro Universitario Bello (Antioquia)
Programa Comunicación Social - Periodismo
Mayo 30 de 2025



Mejora de la Experiencia del Cliente

Luis Alberto Jácome Cianci

Monografía presentada como requisito para optar al título de Comunicador Social - Periodista

Asesor:

Juan José Jaramillo Quintero

Doctor en Comunicación

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Comunicación Social - Periodismo

Mayo 30 de 2025

Resumen

Emtelco S.A.S es una compañía con más de 25 años de experiencia en el campo de las soluciones de Business Process Outsourcing (BPO) y Contact Center. Su misión se centra en brindar un servicio de calidad para mejorar la experiencia de los clientes, adaptándose a las necesidades del mercado. Desde su creación en 1994, Emtelco ha evolucionado, ampliando su oferta inicial de servicios en telecomunicaciones, hasta convertirse en un referente en el sector de la atención al cliente, cubriendo diversas plataformas de comunicación.

El propósito de este trabajo de grado es desarrollar un plan de mejora continua, dirigido al área de experiencia del cliente dentro de Emtelco S.A.S. El objetivo principal es optimizar la satisfacción, tanto de los clientes corporativos como de los usuarios finales. A través de un análisis inicial, se identifican áreas de oportunidad en los procesos de atención, destacando aquellas que requieren ajustes en sus procedimientos estandarizados. También se realiza una evaluación de la capacidad del personal para adaptarse y seguir las pautas establecidas por la empresa. En base a los hallazgos, se elabora un plan de acción para corregir las deficiencias y elevar la calidad del servicio, así como la productividad en el área.

El enfoque metodológico del estudio incluye la utilización de herramientas de gestión de calidad, como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y las siete herramientas básicas de calidad, con el fin de crear un sistema de mejora continua que sea eficaz y sostenible a lo largo del tiempo, garantizando una experiencia del cliente cada vez más positiva y confiable.

Palabras Clave: Contact Center, Experiencia del Cliente, Satisfacción del cliente, Mejora continua, Calidad

Abstract

Emtelco S.A.S is a company with over 25 years of experience in the field of Business Process Outsourcing (BPO) and Contact Center solutions. Its mission focuses on providing quality service to enhance the customer experience, adapting to market needs. Since its founding in 1994, Emtelco has evolved, expanding its initial offering of telecommunications services to become a benchmark in the customer service sector, covering various communication platforms.

The purpose of this thesis is to develop a continuous improvement plan aimed at the customer experience area within Emtelco S.A.S. The main objective is to optimize satisfaction for both corporate clients and end users. Through an initial analysis, areas of opportunity in service processes are identified, highlighting those requiring adjustments to standardized procedures. An assessment is also conducted on the staff's ability to adapt to and follow the company's established guidelines. Based on the findings, an action plan is created to address deficiencies and improve service quality as well as productivity in the area.

The study's methodological approach includes the use of quality management tools, such as the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle and the seven basic quality tools, with the aim of creating an effective and sustainable continuous improvement system over time, ensuring an increasingly positive and reliable customer experience.

Keywords: Contact Center, Customer Experience, Customer Satisfaction, Continuous Improvement, Quality

Contenido

I. Capítulo 1	2
I.1. Planteamiento del problema	2
I.1.1. Planteamiento descriptivo del problema	2
I.1.2. Pregunta problematizadora	9
I.2. Delimitación del problema	10
I.3. Objetivos	10
I.3.1. Objetivo general	10
I.3.2. Objetivos específicos	10
I.4. Justificación	11
II. Capítulo 2	14
II.1. Marcos	14
II.1.1. Marco histórico	14
II.1.2. Marco investigativo	15
II.1.3. Marco teórico	19
II.1.4. Marco conceptual	24
II.1.5. Marco Legal	38
II.1.6. Marco Praxeológico	38
II.2. Procedimiento de intervención	39
II.2.1. Diagnóstico inicial	39
II.2.2. Identificación de áreas de mejora	40
II.2.3. Implementación de acciones de mejora	41
III. Capítulo 3	42
III.1. Diseño Metodológico	42
III.2. Tipo de investigación	45
III.3. Tipo de metodología	46
III.4. Enfoque	47
III.5. Técnicas	47
III.5.1. Técnicas cualitativas	47
III.5.2. Técnicas cuantitativas	48
III.6. Instrumentos para aplicar	48
III.7. Criterios de selección	49
IV. Capítulo 4	51
IV.1. Resultados	51
IV.1.1. Resultado objetivo 1	51
IV.1.2. Resultado objetivo 2	53

	6
IV.1.3. Resultado objetivo 3	55
V. Capítulo 5	63
V.1. Interpretación	63
V.1.1. Diagnóstico del estado actual del área de experiencia del cliente.	63
V.1.2. Reconocimiento de las necesidades del cliente corporativo y de los usuarios finales	64
V.1.3. Propuesta de acciones para el mejoramiento del área de experiencia cliente.	65
V.2. Conclusiones	67
V.3. Recomendaciones	68
V.4. Referencias bibliográficas	70

Lista de Figuras

Figura 1. eficacia en la solución de los problemas o consultas	59
Figura 2. amabilidad y profesionalismo	60
Figura 3. efectividad en mantener la promesa de marca	60
Figura 4. resolución de la consulta o problema	61
Figura 5. calidad en la comunicación	61
Figura 6. calidad en la comunicación	62
Figura 7. Satisfacción en el servicio recibido por el área de experiencia cliente	63
Figura 8. Alineación de los asesores con los valores de la marca	63
Figura 9. Eficacia en mantener la promesa de marca	63
Figura 10. Aceptación del modelo de relación	64
Figura 11. Eficacia en las respuestas de las solicitudes o consultas	64
Figura 12. Satisfacción con la gestión de las incidencias	65
Figura 13. Calidad en las soluciones	66

Figura 14. Recomendación de la compañía	66
---	----

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Objetivo norma COPC	8
Ilustración 2. 7 herramientas básicas filosofía Kaizen	12
Ilustración 3. Contac Center	28
Ilustración 4. Mejoramiento Continuo en las Empresas	30
Ilustración 5. Enfoque Inicial de la Calidad	33
Ilustración 6. Ciclo PHVA	34

Lista de Tablas

Tabla 1. Hallazgos de la categoría experiencia del cliente en las entrevistas	50
Tabla 2. Hallazgos de la categoría experiencia del cliente en el grupo focal.	52

I. Capítulo 1

I.1. Planteamiento del problema

I.1.1. Planteamiento descriptivo del problema

Emtelco S.A.S, fue fundada en julio de 1994 en la ciudad de Medellín por Empresas Públicas de Medellín (EPM) y EMCALI, como una empresa de telecomunicaciones que prestaba servicios de conectividad y equipos de comunicación, la cual inicialmente estaba ubicada en Bogotá.

En 2003, la Compañía amplió sus servicios a Call Center y comenzó su operación desde Medellín. Más tarde, en 2007, se realizó la escisión de telecomunicaciones de nuestra Compañía, y Emtelco S.A.S mantuvo la prestación de servicios de Call Center. En ese momento, Emtelco S.A.S era una empresa de UNE Telecomunicaciones, principalmente, una empresa del Grupo EPM.

En 2009, Emtelco S.A.S abrió una nueva línea de servicio: Business Process Outsourcing (BPO) y comenzó a operar como un Contact Center y a integrar otros canales de comunicación y relacionamiento que se convirtieron en parte de sus servicios.

En agosto de 2014, UNE Telecomunicaciones vendió las acciones de Emtelco S.A.S a Inversiones Telco S.A.S, compañía que pertenece a EPM y Millicom España. En este mismo año, se inauguró una nueva sede en Bogotá.

Actualmente, Emtelco S.A.S, diseña soluciones de BPO para conectar clientes corporativos con sus usuarios finales a través de diferentes servicios: Servicio al Cliente, Venta, Cobranzas, Back Office y Mesa de Servicios, esto por medio de diferentes canales: telefónicos, virtuales y presenciales.

Emtelco S.A.S es una empresa dedicada a diseñar soluciones y experiencias centradas en el cliente, en las necesidades y expectativas de sus usuarios, su labor es generar momentos memorables que lo diferencien; Su propósito es enamorar personas y marcas y para tal efecto, cuenta con un Back Office donde llegan las quejas, solicitudes o reclamos, por diferentes canales (WhatsApp, chat, SMS, correo electrónico, etc.) las cuales se recopilan a través de un CRM donde quedan registradas en el sistema, después estas son analizadas por los creadores de experiencia a profundidad para generar una respuesta rápida y concreta a los clientes.

Debido a los costos cada vez más bajos de las comunicaciones y globalización, la industria está abriendo sus puertas cada vez a más competidores, los clientes cada vez son más atentos y racionales en sus elecciones, por lo que son más exigentes. Este cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas, lo que hace importante contar con asesores muy bien entrenados que reúnan cualidades, habilidades y características especiales para ser la voz de la empresa.

El objetivo principal del área experiencia del cliente de Emtelco S.A.S, es obtener la satisfacción del cliente y del usuario final simultáneamente con resultados en servicios y productividad, alienado con lo establecido por la norma COPC.

Ilustración SEQ Ilustración 1* ARABIC
1. Objetivo norma COPC



Elaborado por Diaz, Mancía & Aguilar (2016)

Para lograr este objetivo Emtelco S.A.S cuenta con talento humano calificado, quién se encarga de evaluar las interacciones y procesos que se generan diariamente en la organización, utilizando herramientas, tipos de monitoreos y por último implementando una realimentación o Feedback de las afectaciones evidenciadas en el proceso, que impacta la experiencia del usuario final.

Debido a los avances tecnológicos y a la interacción empresa - cliente (productos y/o servicios), la administración actual ha experimentado y seguirá experimentando cambios significativos, que la obligan a evolucionar en sus prácticas empresariales.

Para lograr dicha evolución, la administración debe modificar la manera como los gerentes realizan sus trabajos, mejorando el desempeño, lo cual implica coordinar las actividades, capacitar y enfocarse en que todos los miembros de la organización se dirijan a un mismo objetivo.

El mejor camino para que las compañías sean cada vez más competitivas, es satisfacer a los clientes, ofreciéndoles mejoras en los productos y servicios, incluyendo en el proceso tanto a gerentes como a trabajadores de manera que se minimicen los costos y los tiempos de respuesta. La satisfacción del cliente ya no solo es asunto de ventas y marketing, esto involucra a toda la organización.

Para continuar, es importante tener clara la definición de Mejora Continua según la norma ISO 9000:2015: "es el conjunto de actividades cíclicas, dirigidas a mejorar la capacidad de la organización a la hora de cumplir los requisitos". Entendiendo como requisitos, todos aquellos asociados a las Partes Interesadas de la organización (Clientes, Administraciones Públicas, trabajadores...), y como actividades, las que pide la propia norma (Objetivos, Auditorías, Revisión del Sistema de Gestión...), u otras que se puedan realizar adicionalmente.

En la filosofía japonesa de mejora continua que es definida como Kaizen, esto involucra la participación de todos los empleados en la búsqueda constante de pequeñas mejoras en los procesos.

Para Masaaki Imai autor del libro guía “Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa” (Imai, 2022), el punto de partida para el mejoramiento es el reconocimiento del problema; ya que se pueden convertir los problemas en una valiosa oportunidad de mejora y en este libro, el autor proporciona pistas para la identificación y posterior solución de dichos problemas, ilustrando algunos de los mandamientos que rigen esta filosofía como son:

Aprender en la práctica.

Se deben eliminar todos los desperdicios.

Todos los empleados deben participar activamente en el proceso de mejora.

El aumento de la productividad debe basarse en acciones que no requieran una alta inversión financiera.

Se debe aplicar en cualquier lugar o empresa.

Las mejoras obtenidas deben darse a conocer, como una manera de tener una comunicación transparente.

Las acciones deben centrarse en el lugar de mayor necesidad.

El método Kaizen debe ser dirigido de manera que su propósito sea únicamente para la mejora de procesos.

Dar prioridad a la mejora de las personas debe ser más importante.

Para H. James Harrington, Ingeniero, empresario y autor de varios libros principalmente sobre la calidad de la producción y la mejora continua, no se comienza un proceso de mejoramiento para conseguir la satisfacción del cliente ni la motivación del empleado; la razón real para implementar el mejoramiento es incrementar las utilidades de la organización.

Este autor en su libro “Administración Total del mejoramiento continuo”, indica como un competidor inteligente utiliza el benchmarking para maximizar el rendimiento total y aumentar su mejora competitiva; (El benchmarking es un estudio profundizado sobre tus competidores para entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos). (Harrington, 1996).

A nivel empresarial, hablar de mejora es identificar las No Conformidades y aplicar Acciones Correctivas efectivas que permitan garantizar la efectividad de estas.

Es importante que la estrategia de mejora continua se realice constantemente, ya que los procesos y operaciones pueden funcionar por un tiempo, pero debido a muchos factores, pueden disminuir la calidad de sus resultados o llegar a ser ineficientes.

Una forma de mejorar la calidad es mejorando los procesos, es por eso que siempre nos encontraremos con términos como CC (control de calidad), CTC (control total de la calidad),

CCTC (control de calidad total en la compañía), entre otros; y con herramientas como el ciclo Deming o ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), que destaca la importancia de una constante interacción entre la investigación, el diseño, la producción y las ventas, para que la compañía gane la confianza y aceptación de sus clientes y así sobresalir, entre otras.

Este ciclo también es llamado PDCA, es ampliamente utilizado por las corporaciones que desean mejorar su nivel de gestión a través del control de procesos y actividades internas y externas, por medio de la estandarización de la información y reduciendo al mínimo las posibilidades de error en la toma de decisiones importantes.

También salen a flote términos como los sistemas de administración de la calidad (SAC), cuyo objetivo es asegurar que la organización satisfaga conscientemente los requerimientos del cliente, obteniendo beneficios como:

Incrementa la confianza del cliente.

Mejora la reputación de la organización.

Mejora la participación en el mercado.

Para así obtener menores costos y menos frustración del trabajador, asociados a problemas recurrentes de NO CONFORMIDADES.

Es así como la Norma ISO 9001:2015 en su numeral 10 “Mejoras”, dice: “la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente”, y nos habla de cómo se tiene que reaccionar ante las NO CONFORMIDADES, controlarlas y corregirlas. Esto a su vez se complementa en el numeral 9 “Evaluación del desempeño”, donde

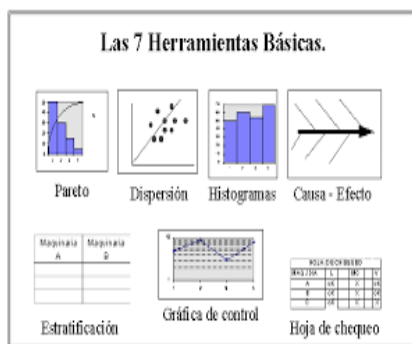
indica que es necesario hacer seguimiento y seguir midiendo y si el resultado es exitoso, se debe estandarizar la metodología siempre conservando la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

En los numerales 9 y 10 de la Norma ISO 9001: 2015, se puede ver como se perciben los componentes principales de la administración, según el Kaizen. El numeral 9 muestra como la organización debe mantener estandarizado el Sistema de Gestión de la Calidad – SGC, manteniendo la información documentada para así evidenciar los resultados; mientras que el numeral 10, literalmente se refiere a la mejora continua.

El mejoramiento continuo necesita de herramientas para la resolución de problemas, con el fin de obtener la calidad deseada y esperada por la empresa, para ganar la confianza y aceptación del cliente.

En la década de los años 50, Japón empezó a utilizar estas herramientas estadísticas de Control de Calidad, desarrolladas anteriormente por Shewhart y Deming. Son técnicas gráficas que ayudan a comprender los procesos de trabajo de las organizaciones con la finalidad de analizar diferentes situaciones de manera que, de existir algún problema, pueda mejorarse o corregirse de inmediato.

Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 2. 7 herramientas básicas filosofía Kaizen



Elaborado por: Granel (2020)

Para la filosofía Kaizen, solo existen estándares superados por mejores estándares. Cada proceso, cada tarea, cada estándar piden una constante evaluación y mejoría.

Considerando lo expuesto anteriormente, si el área de la experiencia de Emtelco S.A.S desea optimizar la atención y el buen servicio del call center, debe aplicar los dos (2) componentes principales de la administración: el mantenimiento y el mejoramiento, y la mejor forma es estandarizando y documentando los procesos, con el fin de evaluarlos y mejorarlos continuamente, permitiendo asegurar la satisfacción del cliente corporativo y del usuario final que hace uso de los servicios que esta compañía presta.

1.1.2. Pregunta problematizadora

¿Qué efecto puede causar que el área de experiencia del cliente de Emtelco S.A.S, no garantice la satisfacción del cliente corporativo y de los usuarios finales que hacen uso de los servicios que esta compañía presta?

I.2. Delimitación del problema

Este proyecto se realizará en la empresa Emtelco S.A.S sede Olaya CX&BPO, ubicada en la calle 14 # 52^a – 174, en Medellín, Antioquia, en la vicepresidencia de experiencia cliente, al ser una empresa con más de 11.000 empleados a nivel nacional, trabajaré con un grupo de atención que hace parte del programa fidelización hogares entrada que cuenta con 150 asesores para la atención de sus diferentes canales.

I.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento en el área de experiencia del cliente de Emtelco S.A.S, que garantice la satisfacción del cliente corporativo y de los usuarios finales que hacen uso de los servicios que esta compañía presta.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de los líderes del área de experiencia del cliente de la organización Emtelco.
- Reconocer necesidades del cliente corporativo y de los usuarios finales respecto a la satisfacción brindada desde el área de Experiencia del cliente.
- Establecer acciones que satisfagan a clientes corporativos y usuarios finales desde el mejoramiento del área de Experiencia del cliente.

I.4. Justificación

La gestión eficiente de la experiencia del cliente ha evolucionado significativamente en las últimas décadas debido a los avances tecnológicos y al constante cambio en las expectativas de los consumidores. En este sentido, las empresas deben adaptar sus procesos operativos de manera continua para mantenerse competitivas y garantizar la satisfacción de sus clientes. Es en este contexto donde se sitúa el presente trabajo de grado, que tiene como objetivo principal diseñar un plan de mejoramiento en el área de experiencia del cliente de Emtelco S.A.S., una empresa de Business Process Outsourcing (BPO) que presta servicios a través de diversos canales de comunicación.

Emtelco S.A.S., con más de 25 años de experiencia en la industria, ha evolucionado desde sus inicios como una empresa de telecomunicaciones hasta convertirse en un referente en la prestación de servicios de atención al cliente mediante soluciones innovadoras. Sin embargo, la industria de los Contact Centers y la atención al cliente está marcada por un entorno altamente competitivo y exigente, donde la satisfacción del cliente no solo depende de la calidad de los productos o servicios ofrecidos, sino también de la eficiencia en los procesos de atención y resolución de dudas o problemas. En este sentido, mejorar la experiencia del cliente se ha convertido en un factor clave para la fidelización y el éxito a largo plazo de las empresas.

La empresa ha reconocido que, para mantener una ventaja competitiva en el mercado actual, es crucial adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. El proceso de mejora continua, que implica la revisión constante de los procesos, la identificación de áreas de oportunidad y la implementación de soluciones ágiles y eficientes, es fundamental para asegurar que las empresas puedan seguir ofreciendo un servicio de alta calidad que responda a las necesidades cambiantes

de los consumidores. De acuerdo con la filosofía de mejora continua, en particular el concepto de Kaizen, la participación de todos los empleados en la identificación de problemas y la implementación de mejoras es esencial para crear un ambiente de trabajo que promueva la innovación y optimice los procesos internos.

En el caso de Emtelco S.A.S., la mejora continua se presenta como una herramienta clave para elevar los estándares de calidad en la atención al cliente. Esto implica revisar y analizar los procesos actuales, identificar tareas redundantes o ineficientes y establecer recomendaciones que conduzcan a una mayor satisfacción de los clientes corporativos y los usuarios finales. Además, la implementación de un sistema de retroalimentación efectivo, que permita tanto a los empleados como a los clientes compartir sus inquietudes y sugerencias, es crucial para mantener un ciclo de mejora constante.

Una de las principales motivaciones para realizar este trabajo de grado es la necesidad de desarrollar un plan de mejora en un área crítica para la empresa: la experiencia del cliente. La atención al cliente es un factor decisivo en la percepción del servicio, y el área de experiencia del cliente de Emtelco S.A.S. debe estar alineada con las expectativas de los clientes y usuarios. Este trabajo busca realizar un diagnóstico detallado del estado actual de la empresa, identificar necesidades y establecer acciones específicas para garantizar que los procesos sean cada vez más eficientes, lo que redundará en un incremento de la satisfacción y la fidelidad del cliente.

En este sentido, se hace necesario revisar los procesos en profundidad, con el fin de detectar no solo deficiencias en el servicio, sino también oportunidades de innovación que puedan contribuir a mejorar la eficiencia operativa. Un análisis detallado del desempeño de los asesores, el uso de herramientas de gestión de calidad como el ciclo PHVA y la implementación

de métricas específicas para evaluar la efectividad de las acciones tomadas permitirán llevar a cabo un proceso de mejora que sea sostenible en el tiempo.

El desarrollo de este plan de mejora continua también se basa en el marco teórico de las herramientas de gestión de calidad y las normativas internacionales como la ISO 9001:2015, que establecen directrices claras sobre cómo abordar las no conformidades, medir el desempeño y garantizar la mejora continua. Al aplicar estos principios en el contexto de la empresa, se busca no solo cumplir con los requisitos del cliente, sino superar sus expectativas, lo que a su vez fortalecerá la reputación de Emtelco S.A.S. como un referente en la atención al cliente.

Este trabajo, por lo tanto, tiene una relevancia estratégica tanto para Emtelco S.A.S. como para la industria en general. La implementación de un plan de mejora continua en el área de experiencia del cliente no solo optimiza los procesos internos, sino que también contribuye al fortalecimiento de la relación con los clientes, mejorando su satisfacción y lealtad. La empresa, al reconocer la importancia de la mejora continua en sus operaciones, podrá adaptarse a los cambios del entorno empresarial y mantenerse competitiva a largo plazo.

II. Capítulo 2

II.1. Marcos

II.1.1. Marco histórico

Los Contact Centers surgieron debido a la necesidad de ofrecer un servicio inmediato y personalizado al cliente corporativo y al usuario final, al principio era solo por medio del teléfono, hoy en día y con el avance tecnológico, se presta este servicio por otros medios tales como WhatsApp, chat, SMS, correo electrónico, etc.

Esta industria paso de ser de un servicio de lujo, a un medio necesario de contacto con el usuario y es el medio por el cual se pueden hacer consultas, quejas, reclamos, comprar y contratar servicios y dependiendo del servicio que se le preste al usuario final, permitirá que este siga o no siendo fiel, convirtiéndose en la imagen de muchos clientes corporativos.

La oferta de servicio de un Contact Centers depende directamente y casi que exclusivamente del trabajo humano, al igual que la rentabilidad y los costos están relacionados al rendimiento de los agentes; en el área de experiencia del cliente en Emtelco S.A.S, estos agentes toman el nombre de creadores de experiencia, y deben tener cualidades importantes para la interacción con los usuarios, ya que este es el momento crítico de la experiencia cliente-compañía.

En el sector de los servicios, el éxito solo se da cuando satisfaces al cliente, proporcionándole una experiencia realmente agradable, por lo cual la finalidad siempre va a ser mejorar la relación con los clientes de cara a potenciar la rentabilidad de la organización.

En la actualidad el propósito del área de aseguramiento de la experiencia en Emtelco S.A.S, es acompañar y cuidar cada momento de la preparación y entrega de las experiencias, cuidando cada detalle de los procesos. Por esto se busca identificar las causas raíz y los procesos generadores de estas NO CONFORMIDADES y realizarles una mejora continua.

II.1.2. Marco investigativo

La constante evolución en la forma de ofrecer productos y servicios ha dado pie al nacimiento de nuevas estrategias dentro de las organizaciones, especialmente aquellas orientadas hacia la mejora de la experiencia del cliente y la satisfacción de sus necesidades. En este sentido, los Contact Centers han adquirido una relevancia fundamental en la interacción entre empresas y consumidores, convirtiéndose en una herramienta clave dentro del desarrollo empresarial moderno. La calidad en la atención, la eficacia en la comunicación y el cumplimiento de las expectativas del cliente son aspectos esenciales que definen el éxito de un Contact Center, como es el caso de Emtelco S.A.S., que se dedica a la prestación de servicios de atención a clientes a través de múltiples canales de comunicación.

II.1.2.1. Conceptualización de Términos Clave en la Investigación.

II.1.2.1.1. Mejora continua.

este concepto, clave en la gestión de calidad y en la administración de organizaciones, se refiere a un proceso cíclico de análisis y ajuste de los procedimientos y actividades dentro de una organización para optimizar sus resultados. La mejora continua se sostiene en la búsqueda constante de una eficiencia creciente, la cual no solo mejora la calidad del servicio, sino también las relaciones con los clientes, facilitando la fidelización y la competitividad en el mercado. En el contexto de Emtelco S.A.S., este proceso no solo involucra una revisión interna de sus prácticas,

sino también un análisis detallado de los comentarios de los usuarios y los indicadores de satisfacción.

II.1.2.1.2. Calidad.

este término hace referencia a la capacidad de un producto o servicio para cumplir con los requisitos previamente establecidos y superar las expectativas del cliente. En el marco de los Contact Centers, la calidad se mide principalmente por la efectividad en la resolución de problemas y la satisfacción del cliente, aspectos que dependen de un proceso de atención fluido, efectivo y sin fricciones. La calidad también se asocia con el cumplimiento de estándares y normas internacionales, como la ISO 9001:2015, que buscan garantizar la entrega de un servicio alineado con las mejores prácticas internacionales

II.1.2.1.3. Experiencia.

la experiencia del cliente se refiere al conjunto de percepciones que tiene el consumidor después de interactuar con la empresa a través de sus diferentes canales de atención. Este concepto va más allá de la simple satisfacción, ya que involucra las emociones, sensaciones y recuerdos que genera cada punto de contacto. En el caso de Emtelco S.A.S., los "creadores de experiencia" juegan un papel fundamental en asegurar que cada interacción deje una impresión positiva, resolviendo dudas, quejas o consultas de manera efectiva, brindando al cliente una atención personalizada y memorable

II.1.2.1.4. Satisfacción del cliente.

la satisfacción es el nivel de conformidad que siente el cliente después de experimentar el servicio ofrecido por la empresa. En el sector de los Contact Centers, la satisfacción está

estrechamente relacionada con la rapidez, la precisión y la calidad de las respuestas brindadas por los asesores, así como la resolución efectiva de problemas. En la actualidad, las empresas deben medir esta satisfacción a través de encuestas, retroalimentación directa y métricas que proporcionen datos sobre el desempeño de los asesores y la calidad del servicio

II.1.2.1.5. Control de calidad (CC).

El control de calidad es el proceso mediante el cual se asegura que los productos y servicios cumplen con los estándares y requisitos establecidos, minimizando errores y optimizando los recursos. Para Emtelco S.A.S., esto significa la implementación de herramientas y estrategias para monitorizar el desempeño de los asesores, revisar la calidad de los servicios prestados y asegurar que las interacciones cumplan con los criterios de excelencia establecidos por la compañía.

II.1.2.1.6. Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Este ciclo, derivado de la filosofía de la mejora continua, establece un proceso iterativo para la mejora de los procedimientos organizacionales. Es una herramienta fundamental para la evaluación constante de los procesos de calidad dentro de las empresas, permitiendo la planificación de mejoras, la implementación de cambios, la verificación de su efectividad y la actuación sobre los resultados obtenidos. En Emtelco S.A.S., el ciclo PHVA se convierte en una herramienta esencial para optimizar los procesos de atención al cliente y la satisfacción de los usuarios finales.

II.1.2.1.7. ISO 9001:2015.

esta norma internacional establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de calidad dentro de una organización. Es fundamental para garantizar que las empresas ofrezcan productos y servicios que cumplen con las expectativas del cliente, y a su vez, mejoren continuamente sus procesos. La aplicación de la ISO 9001:2015 en Emtelco S.A.S. permite alinear sus operaciones con las mejores prácticas internacionales y asegurar una entrega consistente de servicios de alta calidad.

II.1.2.1.8. La mejora continua y la experiencia del cliente en Emtelco S.A.S.

La filosofía de mejora continua en Emtelco S.A.S. se sustenta en un enfoque profundo hacia la satisfacción del cliente, entendida no solo como la resolución de problemas, sino como una oportunidad para ofrecer valor agregado en cada interacción. En un entorno altamente competitivo, donde los clientes son cada vez más exigentes, el papel de los creadores de experiencia se torna crucial. Estos profesionales no solo deben ser capaces de resolver las consultas o reclamos de manera eficiente, sino también de garantizar que cada contacto con la empresa deje una impresión positiva y memorable.

La aplicación de herramientas de gestión de calidad, como el ciclo PHVA y los sistemas de control total de la calidad (CCTC), se complementan con la filosofía Kaizen de mejora continua. Esta filosofía propone que la participación de todos los miembros de la organización en el proceso de mejora es fundamental para generar resultados sostenibles. En Emtelco S.A.S., cada miembro del equipo de atención al cliente tiene un rol activo en la mejora de los procesos, garantizando que la satisfacción del cliente se mantenga alta y que los estándares de calidad se cumplan rigurosamente.

II.1.2.1.9. Relevancia de la mejora continua en la competitividad empresarial.

El contexto actual de los Contact Centers exige que las empresas se adapten constantemente a los cambios tecnológicos y a las expectativas de los consumidores. La implementación de un plan de mejora continua no solo permite a las empresas mantener altos niveles de satisfacción del cliente, sino que también fortalece su competitividad en el mercado. Al identificar áreas de oportunidad y aplicar soluciones innovadoras, Emtelco S.A.S. puede seguir evolucionando y asegurando la lealtad tanto de los clientes corporativos como de los usuarios finales, consolidándose como un referente en la industria de los BPO y la atención al cliente.

II.1.2.1.10. Herramientas de gestión de calidad y su impacto en la mejora de procesos.

Las herramientas básicas de calidad, como los diagramas de Pareto, los diagramas de causa-efecto y las hojas de verificación, permiten a Emtelco S.A.S. identificar y solucionar problemas relacionados con la calidad del servicio. A través de la recopilación y el análisis de datos, se pueden detectar patrones de comportamiento y áreas críticas que requieren intervención. La implementación de estas herramientas dentro del sistema de gestión de calidad de la empresa facilita la mejora continua, asegurando que los resultados sean siempre favorables para el cliente.

II.1.3. Marco teórico

Cada problema es una valiosa oportunidad de mejorar; Kaizen es la palabra japonesa que define mejoramiento continuo donde involucra a todos en una organización.

Mejora continua es una metodología cuyo objetivo es optimizar los procesos empresariales, así como los productos y servicios que ofrecen al cliente.

Para hablar de mejora hay que hablar de calidad, ya que la calidad es algo que se puede mejorar, es por eso que, en 1954, J.M. Juran desarrollo el concepto de control de calidad como una herramienta administrativa para construir un sistema de interacción entre todos los elementos que componen una compañía.

La mejor manera de expresar la definición de CC es la definición de los Estados Industriales de Japón (Z8101-1981)

“el cumplimiento efectivo del control de calidad requiere la cooperación de todas las personas en la compañía, incluyendo la alta administración, gerentes, supervisores y trabajadores en todas las áreas de actividad de la compañía tales como investigación, y desarrollo del mercado, planificación del producto, diseño, preparativos para la producción, compras, administración del proveedor, fabricación, inspección, ventas y servicios posteriores, así como control financiero, administración del personal, y entrenamiento y educación”. El control de calidad ejecutado de esta forma se llama CTC o CCTC.

W. Edwards Deming estadístico estadounidense, es uno de los creadores del concepto de mejora continua, el cual desarrollo una de las herramientas vitales para el CC es el ciclo o rueda Deming (o también llamado ciclo PHVA), el cual se enfoca en la solución de problemas, por medio de un diagnóstico inicial, este consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos (planificar, hacer, revisar, actuar), que se reinician una y otra vez de manera periódica generando un proceso de mejora continua.

El ciclo PHVA de mejora continua debe incorporarse en los procesos diarios de la organización, ya que forma parte de los Sistemas de Gestión, definidos en la norma ISO 9001-2015.

También se cuenta con las siete (7) herramientas básicas de la gestión de la calidad, cuyo objetivo principal es centrarse en resolver la mayor parte de problemas de calidad, con el uso combinado de estas herramientas en cualquier proceso.

Estas herramientas sirven para:

Detectar el problema

Delimitar el área problemática

Estimar factores que probablemente provoquen el problema

Determinar si el efecto tomado como problema es verdadero o no

Prevenir errores debido a omisión, rapidez o descuido.

Las siete (7) herramientas son:

II.1.3.1. Diagrama de Pareto

Una combinación de un gráfico de barras y líneas, el gráfico de Pareto representa valores individuales en orden descendente usando barras, mientras que el total acumulado está representado por la línea. El objetivo del diagrama de Pareto es resaltar la importancia relativa de una variedad de parámetros, lo que le permite identificar y enfocar sus esfuerzos en los factores con el mayor impacto en una parte específica de un proceso o sistema.

II.1.3.2. Histograma

Con una estructura similar a un gráfico de barras, cada barra dentro de un histograma representa un grupo, mientras que la altura de la barra representa la frecuencia de los datos dentro de ese grupo. Los histogramas son particularmente útiles cuando se desglosa la frecuencia de sus datos en categorías como edad, días de la semana, medidas físicas o cualquier otra categoría que pueda enumerarse en orden cronológico o numérico.

II.1.3.3. Diagrama de dispersión

De las siete (7) herramientas de calidad, el diagrama de dispersión es la más útil para representar la relación entre dos (2) variables, lo cual es ideal para los profesionales de aseguramiento de la calidad que intentan identificar las relaciones de causa y efecto. Con valores dependientes en el eje Y del diagrama y valores independientes en el eje X, cada punto representa un punto de intersección común.

II.1.3.4. Gráfico de control

Esta herramienta de mejora de la calidad puede ayudar a los profesionales de aseguramiento de la calidad a determinar si un proceso es estable y predecible o no, lo que facilita la identificación de factores que pueden conducir a variaciones o defectos. Los gráficos de control utilizan una línea central para representar un promedio o media, así como una línea superior e inferior para representar los límites de control superior e inferior basados en datos históricos.

II.1.3.5. Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado).

También llamado Diagrama de Causa-Efecto o Diagrama Causal, forma parte de las herramientas básicas, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: Diagrama de Espina de Pez, esta herramienta consiste en una representación gráfica sencilla en

la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

II.1.3.6. Hoja de verificación.

Esta herramienta también llamada Hoja de Control o de Chequeo, es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos.

II.1.3.7. Muestreo estratificado

La última de las herramientas básicas de calidad es el Muestreo Estratificado o Estratificación, es una herramienta estadística que clasifica los elementos de una población que tiene afinidad para así analizarlos y determinar causas comunes de su comportamiento. La estratificación contribuye a identificar las causas que hacen mayor parte de la variabilidad, de esta forma se puede obtener una comprensión detallada de la estructura de una población de datos, examinando así la diferencia en los valores promedio y la variación en los diferentes estratos.

En la investigación realizada se puede ver que la empresa Emtelco S.A.S, además de usar algunas de estas herramientas ya mencionadas, utiliza la metodología de las 5W preguntas que no admiten un sí o un no, sino una explicación, (Who, what, when, where, why. Quién, qué, cuándo, dónde, por qué). También conocido como el método Kipling; son utilizadas para responder ampliamente a las preguntas existentes y desencadenar ideas que podrían contribuir a la resolución de un problema.

Igualmente, la compañía se rige por las normas COPC (Customer Operation Performance Center); las cuales son un Modelo de Gestión Integral orientado a resultados que da un paso más

allá, y además de trabajar sobre la calidad y los procesos del servicio, también se enfoca en la satisfacción del cliente final.

II.1.4. Marco conceptual

Los Contact Centers, también conocidos como centros de interacción con el cliente, operativamente, se centran en los operadores, agentes o creadores de experiencias que dan atención al cliente. Este tipo de empresas gestionan múltiples canales de atención (telefónico, chat, email, redes sociales, mensajería instantánea, etc.) de cara a entregar la mejor experiencia de acuerdo con las necesidades y preferencias, teniendo como finalidad, siempre mejorar la relación con los clientes y potencializar la rentabilidad de la empresa.

Ilustración SEQ Ilustración *



Tomado de Imágenes Google

La oferta de servicio y el modelo de negocio de un Contact Center, hace que este se defina como una empresa de capital humano, que depende casi que exclusivamente de la productividad y eficiencia de las personas que trabajan en la compañía. De esta manera la gestión operativa, pasa a ser uno de los aspectos que necesitan mayores niveles de atención.

Una buena o mala experiencia será determinante para que la compañía pueda ser elegida por nuevos clientes y mantener los clientes existentes. La reputación y el “boca a boca” han tomado papeles fundamentales para cualquier industria y representa una puerta de entrada o salida de clientes, y por supuesto la clave en el crecimiento de tu negocio

Es una realidad que el mundo de los negocios se encuentra en constante cambio, y los Contac Centers han cobrado mucho protagonismo en los últimos años, la forma en que las empresas tratan o mantienen contacto con sus clientes, es definitiva para que los usuarios las prefieran sobre otras marcas.

Una tendencia en la industria es la externalización de servicios en manos de terceros, es así como recurren a la contratación de los Contact Center, ya que este puede ofrecer una gran variedad de servicios, como soporte en vivo, interacción con redes sociales, correo electrónico, mensajería y otros.

Debido a la pandemia, los Contact Centers pasaron de ser un refuerzo importante para las compañías, a convertirse en un servicio casi indispensable al momento de mantener contacto con los usuarios finales. Además, el COVID también demostró que hay una gran oportunidad con el teletrabajo, montando sistemas híbridos eficaces y efectivos.

“La tecnología no es nada sin el factor humano y el éxito de una experiencia única te lo ofrece la personalización constante”, es por eso por lo que los usuarios buscan mucho más que tecnología o inteligencia artificial. No quieren una voz robotizada, ni un discurso aprendido. Desean la calidez, la comprensión y la capacidad de adaptación del factor humano.

Los Contact Centers deben tener modelos orientados a los procesos, no es solo atender bien al usuario es ayudarlo y ofrecerle más de lo que pide; el reto de estas compañías es integrar todos los canales de comunicación para lograr una mayor efectividad.

Es aquí donde nos preguntamos ¿cómo se puede manejar un equipo de agentes de contact center, garantizar un óptimo servicio al usuario final y mantener contento al cliente que contrata el servicio?, Para responder a este interrogante empleamos una metodología que asegurara que cada integrante del equipo ejecute su rol a la perfección para lograr una operación con óptimos resultados.

Se puso en práctica una metodología tradicional como es la de mejora continua, traduciendo los procesos en tareas y actividades medibles y controlables, que permitieron entender cómo se consiguen los resultados en la operación y determinando la causa raíz por la que no se logran los resultados (problemas de desempeño o comportamentales).

Para empezar, definamos el mejoramiento continuo como una filosofía de gestión que busca continua y permanentemente la forma de perfeccionar las operaciones y los procesos. Implica la identificación y aplicación de estándares e involucra íntegramente a las personas encargadas del trabajo porque son ellas quienes pueden identificar lo que funciona o no.



Elaborada por la Escuela Abierta de Desarrollo en Ingeniería y Construcción (EADIC) (2025)

Definiciones de mejoramiento continuo según varios autores:

H. James Harrington (1993) (estadounidense, ingeniero, empresario y autor de “Administración TOTAL del mejoramiento continuo * la nueva generación*”). Para él, mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Es decir, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Un plan de mejoramiento para este autor no se comienza para conseguir la satisfacción del cliente ni la motivación del empleado; la razón real para implementar el mejoramiento es incrementar las utilidades de la organización.

Fadi Kabboul (1994). Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994). Da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. (Tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994). Define el Mejoramiento Continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

W.E. Deming (1996) (estadístico estadounidense). Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Jeffrey K. Liker, James K. Franz (2020). Expresan en «*El modelo Toyota para la mejora continua: Conectando la estrategia y la excelencia operacional para conseguir un rendimiento superior*» que: la mejora continua significa estar comprometido con el ideal de mejorar continuamente en cada área de la organización sabiendo que, en realidad, es algo imposible de conseguir. Es una visión, un sueño, una utopía y en la vida real ninguna compañía puede estar mejorando siempre... Es un modelo en el que las decisiones de gestión se basan en una filosofía a largo plazo, incluso a expensas de objetivos financieros a corto plazo.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Para hablar de mejora hay que hablar de calidad, ya que la calidad es algo que se puede mejorar, es por eso por lo que, en 1954, J.M. Juran desarrollo el concepto de control de calidad como una herramienta administrativa para construir un sistema de interacción entre todos los elementos que componen una compañía.

La mejor manera de expresar la definición de Control de la Calidad es la definición de los Estados Industriales de Japón (Z8101-1981)

“el cumplimiento efectivo del control de calidad requiere la cooperación de todas las personas en la compañía, incluyendo la alta administración, gerentes, supervisores y trabajadores en todas las áreas de actividad de la compañía tales como investigación, y desarrollo del mercado, planificación del producto, diseño, preparativos para la producción, compras, administración del proveedor, fabricación, inspección, ventas y servicios posteriores, así como control financiero, administración del personal, y entrenamiento y educación”. El control de

calidad ejecutado de esta forma se llama Control Total de la Calidad o Control de la Calidad Total en la Compañía.

También salen a flote términos como los sistemas de administración de la calidad (SAC), cuyo objetivo es asegurar que la organización satisfaga conscientemente los requerimientos del cliente, obteniendo beneficios tales como:

- Incrementa la confianza del cliente.
- Mejora la reputación de la organización.
- Mejora la participación en el mercado.

Para así obtener menores costos y menos frustración del trabajador, asociados a problemas recurrentes de NO CONFORMIDADES.

El enfoque de calidad en un principio se dirigía casi exclusivamente a la calidad del producto. Poco a poco, se fue dirigiendo hacia los clientes y posteriormente también a los grupos de interés para la organización: accionistas, profesionales de la plantilla, proveedores y sociedad en general.

Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 5. Enfoque Inicial de la Calidad



Elaborado por García (2003)

Mediante la mejora continua de la calidad, las organizaciones pueden optimizar los procesos y las estructuras para dar pasos positivos hacia la mejora de la experiencia del cliente o del usuario.

La principal herramienta de mejoramiento continuo en las organizaciones es el ciclo PHVA o ciclo de Deming, utilizada ampliamente por los Sistemas de Gestión de la Calidad con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad y de los productos o servicios ofrecidos. Este ciclo se dio a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basándose en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: Plan, Do, Check, Act.

Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 6. Ciclo PHVA



Elaborado por Pineda (2019)

La importancia de aplicar esta metodología es que con ella se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, logrando ser más productivos y

competitivos en el mercado, obteniendo como resultado el crecimiento, desarrollando cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero, tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Beneficios

Una productividad excelente.

Una reducción notable en los costos de producción.

Todos tus productos o servicios con una mejor calidad.

Incremento exponencial en el rendimiento de cada equipo de trabajo.

Optimización en cada tarea, o sea, ya cada actividad laboral se va a tardar menos.

Un cliente feliz es un cliente frecuente ¡Entre más soluciones sus dudas y problemas, más fiel será!

II.1.4.1. Filosofía japonesa

Kaizen palabra japonesa que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno; se refiere a un sistema de mejora continua en el que las pequeñas, pero constantes mejoras, acumuladas traerán grandes beneficios a largo plazo. A pesar de que el término es de origen japonés, la esencia del Kaizen fue desarrollada originalmente por Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial como parte de un programa de entrenamiento dentro de la industria (Training Within Industry en inglés - TWI).

II.1.4.1.1. Definiciones de Kaizen según varios autores

Para Masaaki Imai: Kaizen significa: "mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual".

Según el diccionario inglés: "es un mejoramiento de prácticas de trabajo, la eficiencia del personal, etcétera; como una filosofía".

Doctor Sawada: el Kaizen en vez de ser un sistema complejo de gestión, ha sido un método simple y efectivo para inspirar a las personas a responsabilizarse por su propio trabajo, y los estimula a experimentar la alegría y satisfacción de moldear una nueva idea que pueda resolver un problema y, aun mas, cada pequeña idea implantada les permite a estas, observar de manera intangible los cambios que se van realizando en su trabajo cotidiano, generando así, el hábito y el interés por mejorar.

Suárez Barraza: el Kaizen es "un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explicito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales".

Algunos autores comparten la idea de ver su origen en la filosofía confusionista, lo cual establece un profundo respeto y armonía por el entorno, a través de un equilibrio con la naturaleza, mientras que otros lo comparan con las ideas de la escuela de las relaciones humanas de Maslow McGregor y Mayo, o el pensamiento socio-tecnológico de Trist. No obstante, más allá de su sustento teórico podría decirse que como concepto de administración, el kaizen se debe entender como: "una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en los procesos de trabajo que permite reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo llevando a la organización a una espiral de innovación incremental".

Es así como varios autores coinciden en tres nociones básicas del Kaizen: a) es continuo, b) es incremental; y, c) es participativo. Esto sugiere que el concepto comprende un proceso de actividades que se implementa continuamente y que asegura una constante búsqueda de la innovación.

Para Masaaki Imai autor del libro guía “Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa” (Imai, 2022), el punto de partida para el mejoramiento es el reconocimiento del problema; ya que se pueden convertir los problemas en una valiosa oportunidad de mejora y en este libro, el autor proporciona pistas para la identificación y posterior solución de dichos problemas, ilustrando algunos de los mandamientos que rigen esta filosofía como son:

Aprender en la práctica.

Se deben eliminar todos los desperdicios.

Todos los empleados deben participar activamente en el proceso de mejora.

El aumento de la productividad debe basarse en acciones que no requieran una alta inversión financiera. Se debe aplicar en cualquier lugar o empresa.

Las mejoras obtenidas deben darse a conocer, como una manera de tener una comunicación transparente.

Las acciones deben centrarse en el lugar de mayor necesidad.

El método Kaizen debe ser dirigido de manera que su propósito sea únicamente para la mejora de procesos. Dar prioridad a la mejora de las personas debe ser más importante.

Kaizen es un proceso de resolución de problemas, en donde cualquier mejora debe ser estandarizada para alcanzar el siguiente nivel de mejora. Dado que cualquier producto o servicio es objeto de mejora, el Kaizen cubre diversas herramientas que han sido desarrolladas durante los últimos años para hacer visible el problema.

Estas herramientas sirven para:

- Detectar el problema
- Delimitar el área problemática
- Estimar factores que probablemente provoquen el problema
- Determinar si el efecto tomado como problema es verdadero o no
- Prevenir errores debido a omisión, rapidez o descuido.

II.1.4.2. Las siete (7) herramientas ESTADISTICAS DEL KAIZEN

Diagrama de Pareto: Una combinación de un gráfico de barras y líneas, el gráfico de Pareto representa valores individuales en orden descendente usando barras, mientras que el total acumulado está representado por la línea. El objetivo del diagrama de Pareto es resaltar la importancia relativa de una variedad de parámetros, lo que le permite identificar y enfocar sus esfuerzos en los factores con el mayor impacto en una parte específica de un proceso o sistema.

II.1.4.2.1. Histograma

Con una estructura similar a un gráfico de barras, cada barra dentro de un histograma representa un grupo, mientras que la altura de la barra representa la frecuencia de los datos dentro de ese grupo. Los histogramas son particularmente útiles cuando se desglosa la frecuencia

de sus datos en categorías como edad, días de la semana, medidas físicas o cualquier otra categoría que pueda enumerarse en orden cronológico o numérico.

II.1.4.2.2. Diagrama de dispersión

De las siete (7) herramientas de calidad, el diagrama de dispersión es la más útil para representar la relación entre dos (2) variables, lo cual es ideal para los profesionales de aseguramiento de la calidad que intentan identificar las relaciones de causa y efecto. Con valores dependientes en el eje Y del diagrama y valores independientes en el eje X, cada punto representa un punto de intersección común.

II.1.4.2.3. Gráfico de control

Esta herramienta de mejora de la calidad puede ayudar a los profesionales de aseguramiento de la calidad a determinar si un proceso es estable y predecible o no, lo que facilita la identificación de factores que pueden conducir a variaciones o defectos. Los gráficos de control utilizan una línea central para representar un promedio o media, así como una línea superior e inferior para representar los límites de control superior e inferior basados en datos históricos.

II.1.4.2.4. Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado).

También llamado Diagrama de Causa-Efecto o Diagrama Causal, forma parte de las herramientas básicas, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: Diagrama de Espina de Pez, esta herramienta consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

II.1.4.2.5. Hoja de verificación

Esta herramienta también llamada Hoja de Control o de Chequeo, es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos.

II.1.4.2.6. Muestreo estratificado

La última de las herramientas básicas de calidad es el Muestreo Estratificado o Estratificación, es una herramienta estadística que clasifica los elementos de una población que tiene afinidad para así analizarlos y determinar causas comunes de su comportamiento. La estratificación contribuye a identificar las causas que hacen mayor parte de la variabilidad, de esta forma se puede obtener una comprensión detallada de la estructura de una población de datos, examinando así la diferencia en los valores promedio y la variación en los diferentes estratos.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto, el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevará a los empresarios, a aumentar su competitividad y a disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Es importante mencionar la definición de Mejora Continua según la norma ISO 9000:2015: "es el conjunto de actividades cíclicas, dirigidas a mejorar la capacidad de la organización a la hora de cumplir los requisitos". Entendiendo como requisitos, todos aquellos asociados a las Partes Interesadas de la organización (Clientes, Administraciones Públicas, trabajadores...), y como actividades, las que pide la propia norma (Objetivos, Auditorías, Revisión del Sistema de Gestión...), u otras que se puedan realizar adicionalmente.

Es así como la Norma ISO 9001:2015 en su numeral 10 "Mejoras", dice: "la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente", y nos habla de cómo se tiene que reaccionar ante las NO CONFORMIDADES, controlarlas y corregirlas. Esto a su vez se complementa en el numeral 9 "Evaluación del desempeño", donde indica que es necesario hacer seguimiento y seguir midiendo y si el resultado es exitoso, se debe estandarizar la metodología siempre conservando la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

En los numerales 9 y 10 de la Norma ISO 9001: 2015, se puede ver como se perciben los componentes principales de la administración, según el Kaizen. El numeral 9 muestra como la organización debe mantener estandarizado el Sistema de Gestión de la Calidad – SGC, manteniendo la información documentada para así evidenciar los resultados; mientras que el numeral 10, literalmente se refiere a la mejora continua.

Es importante mencionar que el éxito de esta metodología va a depender directamente del compromiso del equipo del Contact Center, estos deben seguir un conjunto de pasos ya comprobados para evitar errores y retrasos y disminuyendo el esfuerzo duplicado, logrando que

los clientes se encuentren más satisfechos y los resultados se eleven. Por supuesto mejorar los procesos no es una tarea fácil, los asesores de tu Contact Center pueden ser resistentes al cambio.

II.1.5. Marco Legal

En el contexto de la prestación de servicios de atención al cliente y BPO, Emtelco S.A.S. debe cumplir con diversas normativas que rigen tanto la protección de los derechos de los consumidores como la correcta gestión de la calidad y la seguridad de la información. Entre las leyes y reglamentos más relevantes se incluyen:

Ley 1480 de 2011 - Estatuto del Consumidor, que establece los derechos de los consumidores, la calidad de los servicios y la obligación de brindar una atención adecuada.

Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales, asegurando la confidencialidad y seguridad de la información de los clientes de Emtelco.

ISO 9001:2015 sobre sistemas de gestión de calidad, que busca la mejora continua de los procesos de atención al cliente.

Norma COPC aplicada en Emtelco para asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos operativos de los contact centers.

II.1.6. Marco Praxeológico

El proceso de investigación y la elaboración del plan de mejoramiento en el área de experiencia del cliente de Emtelco S.A.S. se enmarca en una metodología aplicada que combinará elementos de diagnóstico, análisis, intervención y evaluación de resultados, con el fin de lograr una mejora continua que permita optimizar la satisfacción tanto de los clientes corporativos como de los usuarios finales. En esta sección se describen de manera detallada los

pasos a seguir en la investigación, las técnicas utilizadas y la implementación de los procesos que guiarán el desarrollo de esta propuesta.

La investigación será de carácter cualitativo y cuantitativo, dado que se busca tanto obtener datos objetivos sobre el estado actual de los procesos en el área de experiencia del cliente de Emtelco, como también recoger las percepciones y opiniones de los involucrados en el proceso, tales como los asesores del área, los líderes y los clientes. A través de esta combinación se logrará una visión integral del contexto de la empresa.

II.2. Procedimiento de intervención

El procedimiento de intervención se basará en un ciclo de mejora continua, tal como lo establece el modelo Kaizen y la norma ISO 9001:2015, específicamente en su enfoque hacia la mejora de procesos y la satisfacción del cliente. Este ciclo será implementado de la siguiente manera:

II.2.1. Diagnóstico inicial

El primer paso será realizar un diagnóstico exhaustivo de los procesos actuales dentro del área de experiencia del cliente. A través de la recopilación de datos tanto cualitativos como cuantitativos, se identificarán las fortalezas y debilidades del sistema de atención al cliente. Este diagnóstico incluirá el análisis de:

La calidad en la atención al cliente: se revisarán los tiempos de respuesta, la resolución de problemas y la satisfacción general del cliente.

La capacitación de los asesores: se evaluará la capacitación y el desempeño de los asesores en sus interacciones con los clientes, identificando posibles áreas de mejora en sus habilidades y conocimientos.

Los procesos operativos: se analizarán los procesos internos de la empresa relacionados con la atención al cliente, para identificar ineficiencias, redundancias o brechas que puedan estar afectando la calidad del servicio.

II.2.2. Identificación de áreas de mejora

Una vez realizado el diagnóstico inicial, el siguiente paso será identificar las áreas clave que requieren intervención. Estas áreas se priorizarán según su impacto en la experiencia del cliente y su viabilidad de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Se enfocarán en aspectos como:

Optimización de los canales de atención: evaluar si los canales de comunicación actuales (teléfono, correo electrónico, chat, WhatsApp) están siendo utilizados de manera óptima y si es necesario integrar nuevos canales.

Mejora en la formación de los asesores: desarrollar un plan de capacitación continua que permita a los asesores estar mejor preparados para resolver problemas de manera eficiente y proactiva.

Revisión de los procesos internos: mejorar la coordinación entre las distintas áreas de la empresa para ofrecer un servicio más ágil y efectivo.

II.2.3. Implementación de acciones de mejora

La implementación de las acciones de mejora se llevará a cabo siguiendo el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), lo que garantizará que cada acción sea evaluada y ajustada a medida que se implemente.

Planificación: se definirán las acciones concretas a tomar en cada una de las áreas identificadas como prioritarias, así como los recursos necesarios y los responsables de cada tarea.

Ejecución: se llevarán a cabo las acciones de mejora según lo planificado. Esto podría incluir la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, la actualización de los procedimientos operativos y la capacitación del personal.

Verificación: Se realizarán evaluaciones periódicas para monitorear el impacto de las acciones implementadas. Esto incluirá tanto el análisis de los indicadores clave de desempeño como la recolección de retroalimentación de los clientes y empleados.

Actuar: Según los resultados de la verificación, se ajustarán las acciones de mejora para garantizar que se logren los objetivos establecidos.

III. Capítulo 3

III.1. Diseño Metodológico

La metodología que se utilizará será el diagrama de Ishikawa, espina de Pescado, diagrama de Causa-Efecto o Diagrama Causal

El diagrama de Ishikawa es una herramienta de visualización para clasificar las posibles causas de problemas e identificar la causa raíz. Muestra visualmente muchas causas potenciales de un problema o impacto en particular.

Kaoru Ishikawa (1915-1989) creador de esta metodología, fue un teórico japonés de la organización industrial y profesor de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Tokio, conocido por sus innovaciones en el control de calidad.

Este esquema también conocido como diagrama de causa-efecto se basa en la premisa de que todo problema tiene una causa; de algo que está mal en un proceso. Entonces hay que identificar de dónde surgen las acciones que están conformando ese problema.

¿Cómo se utiliza?

Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar.

Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).

Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal/ categorías de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, máquinas, personas, y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.

Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta Por Qué para cada una de las causas iniciales mencionadas. El propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada.

Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables.

Establecer las estrategias: En el caso de que se establezca que hay más de una causa raíz, podemos utilizar el Análisis de Pareto o plantear una Matriz Prioridad-Impacto para decidir cuál de ellas abordamos primero.

Consejos para la Construcción / Interpretación:

· Se debe recordar que los Diagramas de Causa y Efecto únicamente identifican causas posibles. Aun cuando todos estén de acuerdo en estas causas posibles, solamente los datos apuntarán a las causas.

El Diagrama de Causa y Efecto es una forma gráfica de exhibir gran información de causas en un espacio compacto. El uso del Diagrama ayuda a los equipos a pasar de opiniones a teorías comprobables.

El diagrama presenta las siguientes características:

- Es similar al árbol de problemas.
- Permite analizar las relaciones entre un efecto y sus causas más directas.
- Cada causa se organiza en subcategorías.
- El diagrama representa el esqueleto de un pez (espina de pescado).
- Facilita la solución del problema teniendo en cuenta los síntomas hasta la solución de sus causas.

El diagrama de Ishikawa recibe su nombre por su estructura como el esqueleto de un pescado, y sus elementos son:

Cabeza: Emerge de la espina central y en esta parte se representan los problemas.

Espinas: Salientes de la espina central. Pueden existir muchas o pocas espinas, dependiendo de las posibles causas que estén provocando el problema en cuestión.

Espinas menores: Las espinas grandes también incluyen espinas más pequeñas, con las que se determinan las causas menores.

El diagrama de Ishikawa es útil para alcanzar diferentes objetivos como analizar, resolver o ser más rápidos y eficientes en general. Su propósito es identificar las causas de los cuellos de botella que afectan a los procesos organizacionales y operativos de las empresas.

III.2. Tipo de investigación

Investigación Aplicada, Descriptiva, y de Acción (Acción Participativa)

Investigación Aplicada: tiene como objetivo abordar problemas prácticos y reales. En tu caso, el propósito principal es diseñar un plan de mejora continua que optimice la experiencia del cliente en Emtelco S.A.S. Es una investigación aplicada porque busca tomar los conocimientos adquiridos para analizar la situación y, a partir de ahí, generar soluciones concretas que puedan mejorar los procesos internos y la calidad del servicio dentro de la empresa.

Investigación Descriptiva: se dedica a observar y detallar las características del fenómeno estudiado sin intervenir o manipular las variables. En este contexto, se hará una descripción minuciosa de los procesos actuales en el área de experiencia del cliente, identificando aspectos como las no conformidades, las tareas estandarizadas y el grado en que el personal sigue los estándares establecidos. A través de este enfoque descriptivo, podrás obtener un diagnóstico claro de la situación actual en Emtelco S.A.S., así como de su impacto en la satisfacción de los clientes.

Investigación de Acción (Acción Participativa): es más práctico e involucra tanto al investigador como a los participantes en el proceso de cambio. En este caso, los colaboradores dentro de Emtelco S.A.S. (como agentes de atención al cliente, supervisores y líderes de área) estarán involucrados en identificar los problemas, implementar soluciones y evaluar los resultados. La naturaleza de la mejora continua requiere una colaboración activa con los empleados, lo que asegura que todos participen de forma directa en el desarrollo de soluciones para resolver las no conformidades.

III.3. Tipo de metodología

Metodología: Mixta (Cualitativa y Cuantitativa)

Cualitativa: Este enfoque será clave para adentrarse en los aspectos subjetivos de la experiencia del cliente y los procesos internos en Emtelco. A través de la investigación cualitativa, se podrá obtener una comprensión más profunda de las causas que originan las no conformidades, así como explorar las percepciones tanto de los clientes como del personal acerca de la calidad del servicio ofrecido. Esta metodología permitirá identificar patrones y emociones que no siempre son evidentes en los datos numéricos, lo que será fundamental para comprender mejor las necesidades y expectativas de los involucrados.

Cuantitativa: Por otro lado, la investigación cuantitativa se enfocará en medir de manera precisa algunos aspectos clave del servicio, como la satisfacción del cliente y el rendimiento de los agentes. Mediante el uso de técnicas estadísticas y el análisis de datos, se podrán validar las hipótesis planteadas y realizar un seguimiento detallado de los efectos de las mejoras implementadas. Esta metodología ayudará a cuantificar los resultados, ofreciendo un panorama claro y numérico sobre los avances en la calidad y productividad del servicio.

III.4. Enfoque

Enfoque: Descriptivo-Exploratorio y Experimental

Descriptivo-Exploratorio: Este enfoque permite describir y explorar las características y condiciones actuales del área de experiencia del cliente en Emtelco S.A.S. Se utilizará para identificar las no conformidades en los procesos de atención y comprender las percepciones tanto de los empleados como de los clientes. A través de este enfoque, se recopilarán datos sobre las prácticas actuales y las expectativas de los clientes, así como las causas raíz de los problemas.

Experimental: Una vez que se haya realizado el diagnóstico y la identificación de áreas de mejora, el enfoque experimental será utilizado para implementar el plan de mejora continua. Este enfoque implica probar cambios específicos y medir su impacto en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, utilizando indicadores clave de desempeño (KPIs). Esto permitirá validar la efectividad de las mejoras propuestas.

III.5. Técnicas

III.5.1. Técnicas cualitativas

Entrevistas en Profundidad: se realizarán entrevistas con los empleados de Emtelco S.A.S. (agentes de atención al cliente, supervisores, y líderes de área) para comprender las percepciones y las dificultades que enfrentan en los procesos de atención al cliente. Esto también ayudará a identificar posibles áreas de mejora en la capacitación y el cumplimiento de los estándares establecidos.

Focus Groups (Grupos Focales): Se organizarán sesiones con clientes corporativos y usuarios finales para recoger sus opiniones sobre la experiencia con el servicio de Emtelco S.A.S. Los grupos focales ayudarán a identificar aspectos de la experiencia del cliente que no se capturan a través de encuestas o datos cuantitativos, proporcionando una visión más profunda de sus expectativas y necesidades.

III.5.2. Técnicas cuantitativas

Encuestas: Se diseñarán encuestas estructuradas para medir el nivel de satisfacción del cliente, la percepción de la calidad del servicio y la efectividad de los agentes de atención al cliente. Las encuestas se distribuirán tanto a los clientes corporativos como a los usuarios finales de los servicios de Emtelco, y se utilizarán escalas de medición como el Net Promoter Score (NPS), que mide la lealtad de los clientes.

Análisis de Datos Secundarios: Se utilizarán datos internos de Emtelco S.A.S. como reportes de desempeño, tiempos de respuesta, resolución de quejas y satisfacción del cliente. Estos datos serán analizados para identificar patrones, áreas de oportunidad y correlaciones entre las no conformidades y los problemas de calidad en los procesos de atención.

III.6. Instrumentos para aplicar

Entrevista semiestructurada

Grupo Focal

Encuesta

III.7. Criterios de selección

Líder del área de experiencia de cliente (entrevista semiestructurada)

Colaboradores del área de experiencia del cliente (grupo focal)

Usuarios finales y clientes corporativos (encuesta)

Resultados prueba piloto

Entrevista semiestructurada

Se realizó una prueba piloto de la entrevista semiestructurada con un líder del área de experiencia del cliente. Esta entrevista tenía como fin evaluar la claridad y relevancia de las preguntas formuladas, así como la capacidad de los participantes para proporcionar información detallada sobre los procesos y problemas que afectan la experiencia del cliente.

Resultados:

Las preguntas fueron claras y comprensibles para el entrevistado.

El tiempo estimado para la entrevista fue adecuado, permitiendo al entrevistado profundizar en los temas relevantes sin sentirse presionado.

Se identificaron algunas preguntas que podrían ser más específicas para obtener respuestas más detalladas, especialmente en cuanto a las estrategias de formación de los asesores.

Los participantes fueron receptivos y proporcionaron información relevante, lo que confirma la validez de las preguntas planteadas.

Grupo Focal

El grupo focal piloto se llevó a cabo con 7 colaboradores del área de experiencia del cliente, con el objetivo de evaluar la interacción grupal y la capacidad del grupo para identificar problemas y posibles soluciones de manera colaborativa

Resultados:

Los participantes mostraron un alto nivel de participación y colaboración en la discusión.

Se logró identificar diversos problemas, como la falta de coordinación entre equipos y la alta rotación de personal, que afectan negativamente la experiencia del cliente.

La dinámica del grupo focal permitió que los participantes compartieran sus experiencias y sugerencias de forma abierta.

La facilitación del grupo focal fue efectiva, y los participantes se sintieron cómodos para compartir sus opiniones.

Encuesta

La encuesta piloto se aplicó a 30 personas, con el fin de evaluar la claridad de las preguntas, la relevancia de las variables evaluadas y la facilidad de comprensión de los formularios.

Resultados:

Las preguntas fueron bien recibidas por los participantes, y el tiempo para completar la encuesta fue adecuado (aproximadamente 10 minutos por encuesta).

Los usuarios y clientes corporativos proporcionaron respuestas claras y coherentes.

Las variables abordadas, como la satisfacción con la calidad de servicio, la eficacia de la atención y la rapidez en la respuesta, fueron bien entendidas.

IV. Capítulo 4

IV.1. Resultados

IV.1.1. Resultado objetivo 1

La entrevista semiestructurada fue aplicada a un líder de área experiencia del cliente,

Tabla 1. Hallazgos de la categoría experiencia del cliente en las entrevistas

Categoría	Entrevistado 1
Experiencia del cliente	Los usuarios son cada vez más digitales y exigen respuestas rápidas y eficientes.
	Los clientes tienen más conocimiento, especialmente en áreas como el funcionamiento de redes y tecnologías, lo que hace necesario que la empresa se adapte y sea más experta en estos temas para poder satisfacer mejor las demandas.
	La empresa ha cambiado para garantizar soluciones rápidas, eficientes y efectivas, cuidando la experiencia del usuario.

Fuente: elaboración propia

Algunos aspectos más resaltados en las entrevistas para la categoría experiencia del cliente fueron:

“Hoy en día, los usuarios están cada vez más conectados y esperan respuestas rápidas y eficaces. Además, tienen un conocimiento mucho más amplio, especialmente sobre temas como redes y tecnología. Esto hace que sea crucial para las empresas mantenerse al día y convertirse en expertos en estas áreas para poder satisfacer sus demandas de manera adecuada” (E, Arango Chancí, comunicación personal, 22 de octubre 2024).

“Para estar a la altura de estas expectativas, la empresa ha evolucionado, enfocándose en ofrecer soluciones rápidas y efectivas, sin perder de vista la experiencia del usuario. Todo esto con el objetivo de que cada cliente se sienta atendido de manera óptima” (E, Arango Chancí, comunicación personal, 22 de octubre 2024).

“El equipo, por su parte, se dedica a capacitar a los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes, ayudándoles a convertirse en expertos en lo que hacen y a brindar un servicio de calidad” (E, Arango Chancí, comunicación personal, 22 de octubre 2024).

“Para medir si realmente estamos cumpliendo con estas expectativas, usamos indicadores como la calidad interna (cómo hacemos las cosas dentro de la empresa) y la calidad percibida, que tiene que ver con lo que el cliente siente respecto a si su solicitud fue resuelta de manera satisfactoria” (E, Arango Chancí, comunicación personal, 22 de octubre 2024).

IV.1.2. Resultado objetivo 2

El grupo focal contó con la participación de 7 colaboradores del área de experiencia del cliente, respecto a la categoría experiencia del cliente, se encontró que:

Tabla 2. Hallazgos de la categoría experiencia del cliente en el grupo focal.

Categoría	Hallazgos
Experiencia del cliente	<p>Alta rotación de personal y falta de comunicación interna: la rotación frecuente de empleados y la falta de coordinación entre los equipos pueden afectar la calidad del servicio al cliente. La inestabilidad dentro del personal y la desorganización en la comunicación generan inconsistencias en la atención, lo que afecta directamente la experiencia que los clientes tienen con la empresa.</p> <p>Tiempos de espera largos y limitaciones tecnológicas: los largos tiempos de espera para recibir respuestas, sumados a la obsolescencia de los sistemas utilizados, pueden generar frustración en los clientes. La falta de herramientas tecnológicas eficientes retrasa la resolución de problemas y disminuye la satisfacción general de los usuarios, que esperan respuestas rápidas y efectivas.</p> <p>Capacitación del personal y variedad de canales de atención: la formación constante de los empleados y la disponibilidad de varios canales de atención (como teléfono, chat y correo electrónico) son aspectos fundamentales que mejoran la experiencia del cliente. Un</p>

	<p>equipo bien preparado y accesible a través de diferentes medios de contacto logra ofrecer una atención más eficiente y personalizada.</p> <p>Crecimiento de la competencia y expectativas cambiantes de los consumidores: el mercado está cada vez más competitivo, y los clientes son más exigentes. Esto obliga a las empresas a adaptarse rápidamente para ofrecer una experiencia que esté a la altura de esas expectativas. La constante evolución de los deseos y necesidades de los consumidores requiere que las empresas innoven y mejoren continuamente la experiencia que ofrecen.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia

Un aspecto para resaltar en el grupo focal para la categoría experiencia del cliente fue “la alta rotación de empleados y los problemas de coordinación entre equipos afectan directamente la atención al cliente, creando inconsistencias y dificultando la entrega de una experiencia fluida y satisfactoria” (D, Tabares Cardona, comunicación personal, 24 de octubre 2024).

Con base en lo anterior, la categoría experiencia cliente, a través de los instrumentos de entrevista semiestructurada y grupo focal, se han identificado varias áreas clave que requieren atención para mejorar la satisfacción tanto de los clientes corporativos como de los usuarios finales en Emtelco S.A.S. Uno de los aspectos más críticos es la necesidad de adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del mercado, donde los usuarios se han vuelto más digitales, están mejor informados y exigen respuestas rápidas y efectivas. Esto pone de relieve la importancia de reforzar las capacidades técnicas de la empresa y profundizar en áreas como

redes y tecnologías, lo que permitirá mantenerse competitivo y ofrecer soluciones acordes con las expectativas actuales.

No obstante, también se han detectado desafíos internos importantes que impactan directamente la calidad del servicio, como la alta rotación del personal y la falta de coordinación entre los equipos. Estos problemas generan inconsistencias en la atención, lo que reduce la efectividad del servicio y afecta negativamente la experiencia del cliente. Además, los largos tiempos de espera y las limitaciones tecnológicas son factores que contribuyen a la frustración de los usuarios, lo que refuerza la necesidad de actualizar y mejorar los sistemas tecnológicos y los procesos internos para lograr una mayor eficiencia en la resolución de problemas.

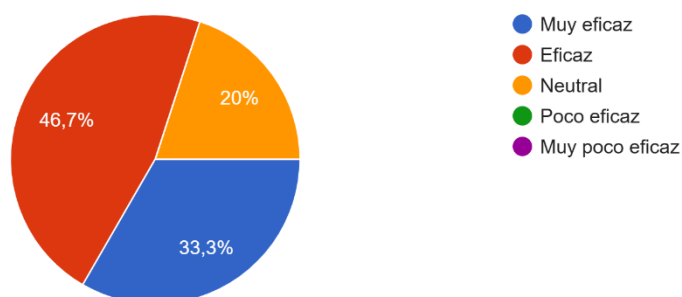
IV.1.3. Resultado objetivo 3

La encuesta, aplicada a 30 personas buscó reconocer necesidades del cliente corporativo y de los usuarios finales respecto a la satisfacción brindada desde el área de Experiencia del cliente. Las variables abordadas fueron de tipo cualitativas y nominales, con el fin de complementar la información cualitativa. Así, fueron medidas, eficacia en la solución problemas o consultas, amabilidad y profesionalismo, efectividad en la mantener la promesa de marca, calidad en la comunicación, probabilidad en utilizar los mismos canales de comunicación, satisfacción en el servicio recibido por el área de experiencia cliente, alienación de los asesores con los valores de la marca, aceptación del modelo de relación, rapidez para la atención de las solicitudes, satisfacción con la gestión de las incidencias, calidad en las soluciones y recomendación de la compañía, En Los hallazgos obtenidos aparecen así:

Encuesta usuarios:

La variable eficacia en la solución de los problemas o consultas, el 46,7% informó que fueron eficaces, con un 33,3% de participación se indicó que fueron muy eficaces y el 20% de los encuestados se encontraron neutros ante la pregunta:

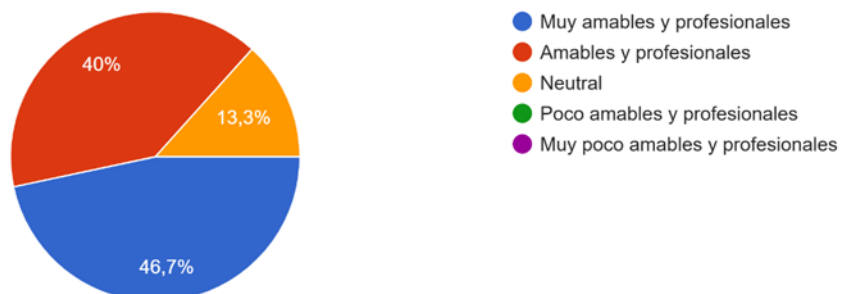
Figura 1. eficacia en la solución de los problemas o consultas



Fuente: elaboración propia

La variable amabilidad y profesionalismo, el 46,7% de los encuestados indicó que los asesores fueron muy amables y profesionales, el 40% indicó que fueron amables y profesionales y con el 13,3% de respuesta los encuestados se mantuvieron neutros:

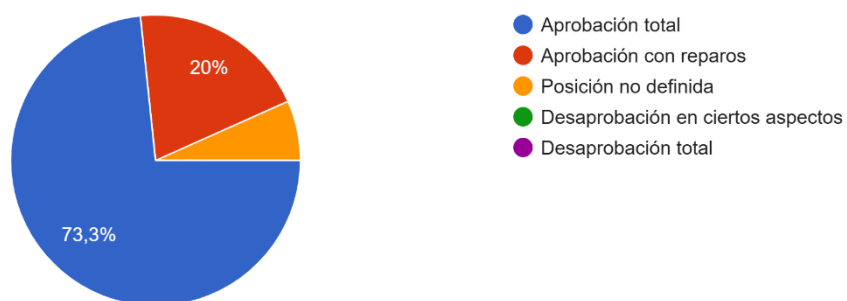
Figura 2. amabilidad y profesionalismo



Fuente: elaboración propia

La variable efectividad en mantener la promesa de marca, el 73,35 indicó aprobación total ante la pregunta, el 20% manifestó aprobación con reparos y el 6,7% restantes no contó con una posición definida.

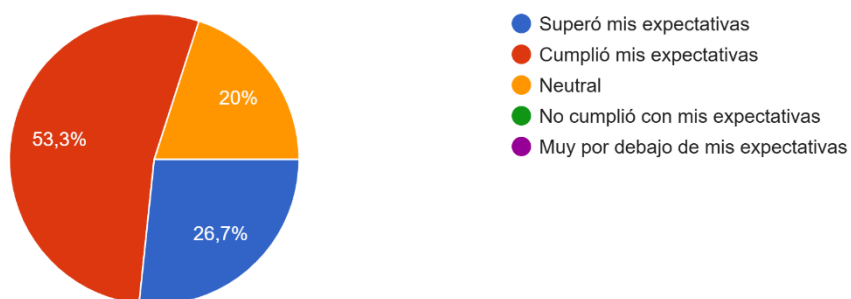
Figura 3. efectividad en mantener la promesa de marca



Fuente: elaboración propia

La variable resolución de la consulta o problema, con el 53,3% se indicó que se cumplieron las expectativas, con el 26,7% se informó que las expectativas fueron superadas, y el 20% se mantuvo neutro ante esta pregunta:

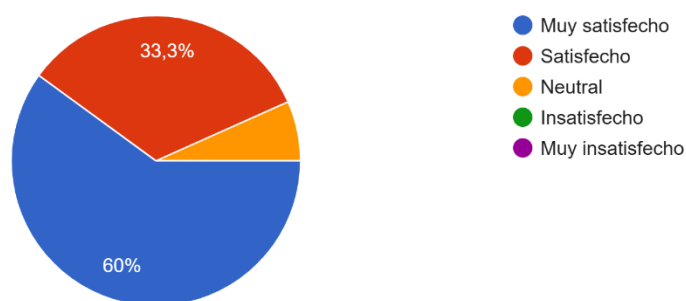
Figura 4. resolución de la consulta o problema



Fuente: elaboración propia

La variable calidad en la comunicación, el 60% indicó que se sintieron muy satisfechos a través del canal utilizado, el 33,3% dijo que estuvieron satisfechos, finalmente, el 6,7% restante se mostró neutral:

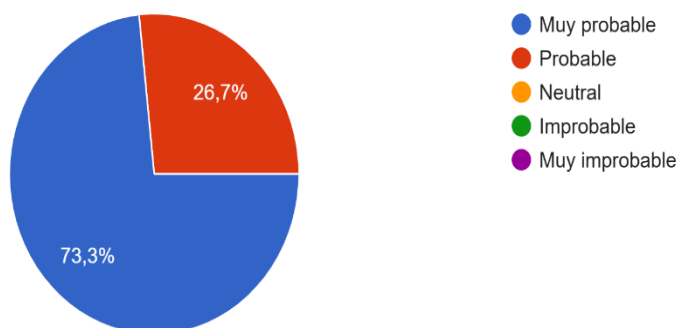
Figura 5. calidad en la comunicación



Fuente: elaboración propia

La variable probabilidad para utilizar el mismo canal de atención, el 73,3% dijo que muy probable y el 26,7% indicó que probable:

Figura 6. calidad en la comunicación

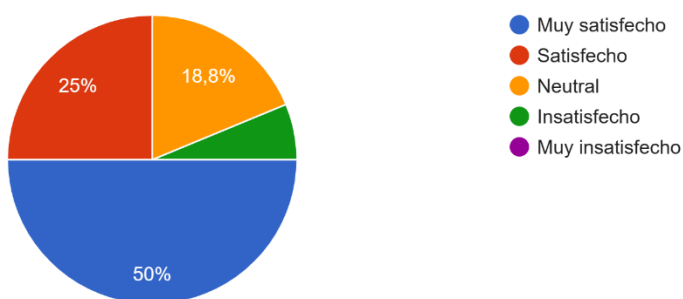


Fuente: elaboración propia

Encuesta clientes:

La variable satisfacción en el servicio recibido por el área de experiencia cliente el 50% indicó que muy satisfecho, el 25% dijo que satisfecho, el 18,8% se mantuvo neutral, y finalmente el 6,3% se sintió insatisfecho:

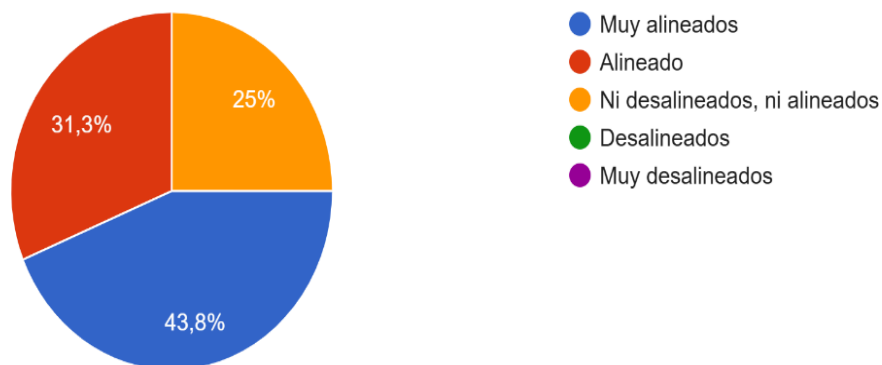
Figura 7. Satisfacción en el servicio recibido por el área de experiencia cliente



Fuente: elaboración propia

La variable alineación de los asesores con los valores de la marca, el 43,8% dijo que muy alineados, el 31,3% informó que alineados, y el 25% indicó que ni desalineados, ni alineados:

Figura 8. Alineación de los asesores con los valores de la marca

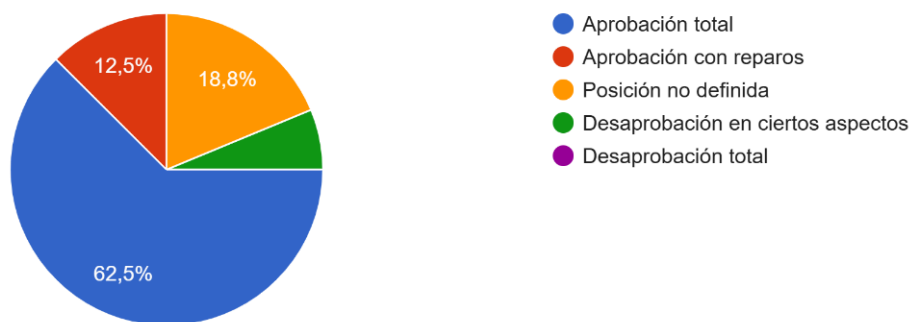


Fuente:

elaboración propia

La variable eficacia en mantener la promesa de marca el 62,5% de los encuestados indicó aprobación total, el 18,8% indicó posición no definida, el 12,5% tuvo aprobación con reparos, y el 6,3% indicó desaprobación con ciertos aspectos:

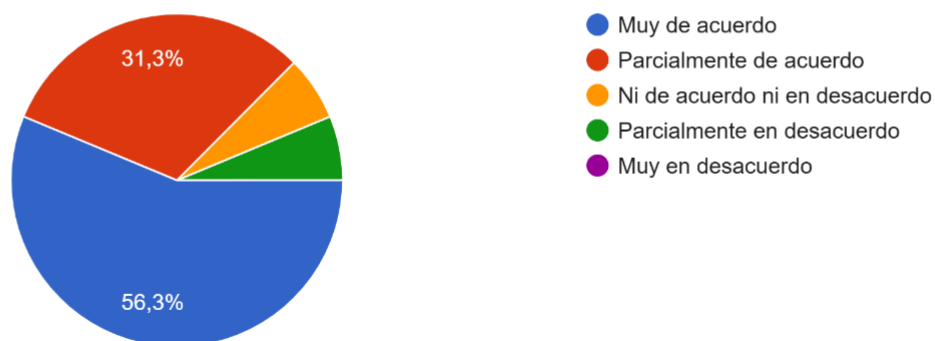
Figura 9. Eficacia en mantener la promesa de marca



Fuente: elaboración propia

La variable aceptación del modelo de relación, el 56,3% de los encuestados indicó que esta muy de acuerdo, el 31,3% dijo que parcialmente de acuerdo, con una representatividad del 6,3% se indicó que él ni de acuerdo, ni en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo:

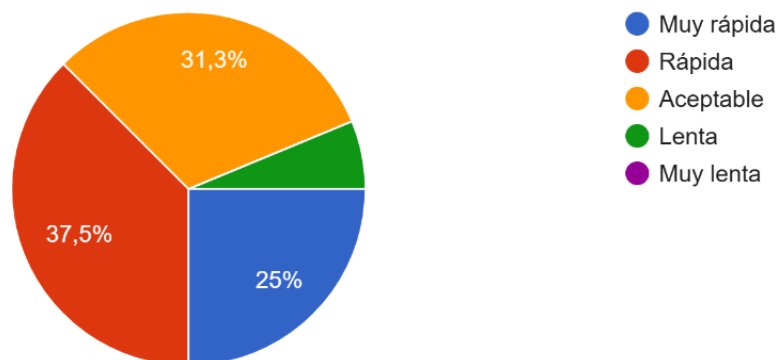
Figura 10. Aceptación del modelo de relación



Fuente: elaboración propia

La variable eficacia en las respuestas de las solicitudes o consultas, el 37,5% dijo que rápida, el 31,3% indicó que aceptable, el 25% calificó con muy rápida y 6,3% informó que lenta:

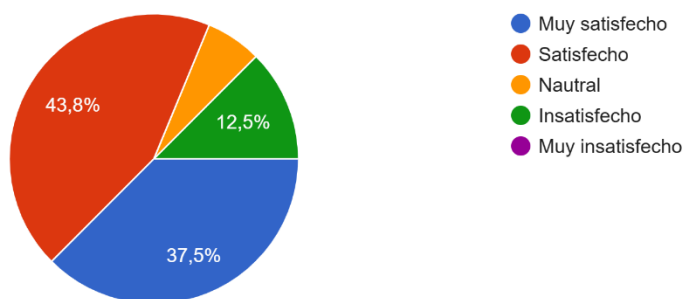
Figura 11. Eficacia en las respuestas de las solicitudes o consultas



Fuente: elaboración propia

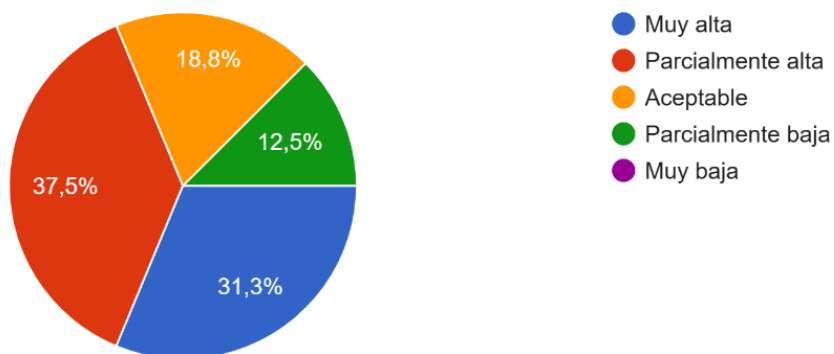
La variable satisfacción con la gestión de las incidencias, el 43,8% de los encuestados calificó que se siente satisfecho, el 37,5% dijo que se sentía muy satisfecho el 12,5% calificó como insatisfecho y el 6,3% se mantuvo neutral ante la pregunta:

Figura 12. Satisfacción con la gestión de las incidencias



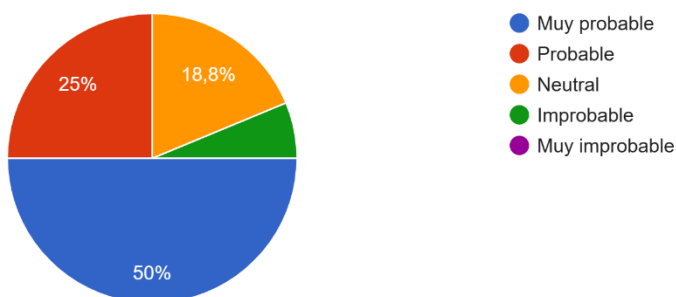
Fuente: elaboración propia

La variable calidad en las soluciones el 37,5% dijo que parcialmente alta, el 31,3% indicó que muy alta, el 18,8% aceptable y el 12,5% calificó como parcialmente baja:

Figura 13. Calidad en las soluciones

Fuente: elaboración propia

La variable recomendación de la compañía, el 50% indicó que muy probable recomendaría con otra empresa o colegas, el 25% dijo que probable, el 18,8% se mantuvo neutro y el 6,3% indicó que improbable:

Figura 14. Recomendación de la compañía

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a usuarios y clientes corporativos para la categoría satisfacción de servicio, necesidades de clientes y usuarios experiencia de cliente, se puede concluir que, si bien existen aspectos en los que la empresa ha logrado ofrecer una experiencia positiva, también se identificaron varias áreas de

mejora que deben ser atendidas para asegurar una satisfacción constante entre los clientes de Emtelco S.A.S.

V. Capítulo 5

V.1. Interpretación

A continuación, se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos metodológicos definidos para esta investigación: entrevista semiestructurada, grupo focal y encuestas aplicadas tanto a usuarios como a clientes corporativos. Estos resultados fueron analizados con base en los objetivos planteados en la investigación, permitiendo identificar el estado actual del área de experiencia del cliente de Emtelco S.A.S., reconocer las necesidades de los usuarios y clientes corporativos, y proponer acciones de mejora alineadas con los hallazgos obtenidos.

V.1.1. Diagnóstico del estado actual del área de experiencia del cliente.

Para abordar este objetivo, se aplicó una entrevista semiestructurada a un líder del área de experiencia del cliente, cuyos aportes reflejan una visión estratégica centrada en la adaptación tecnológica, la capacitación continua del personal y el enfoque en la satisfacción del cliente. El entrevistado resalta que los usuarios actuales son cada vez más digitales, conocedores de los servicios, y demandan respuestas rápidas, eficientes y personalizadas.

Asimismo, se evidenció que la empresa ha trabajado en la evolución de sus procesos internos con el propósito de garantizar soluciones eficaces y preservar una experiencia positiva para el usuario final. El entrevistado señala que el equipo realiza capacitaciones permanentes a

los colaboradores en contacto con el cliente, destacando la importancia de medir la calidad del servicio mediante indicadores de calidad interna y percibida.

No obstante, los hallazgos del grupo focal permitieron evidenciar desafíos significativos, como la alta rotación de personal, la falta de coordinación entre equipos y la obsolescencia tecnológica. Estas condiciones internas afectan la estabilidad del servicio y generan inconsistencias en la atención brindada al cliente.

Aunque existe una clara intención estratégica por parte del liderazgo en transformar y mejorar la experiencia del cliente, la ejecución operativa presenta limitaciones estructurales que comprometen la efectividad de estas iniciativas. Es necesario fortalecer la estabilidad del personal, mejorar la coordinación entre áreas y actualizar los sistemas tecnológicos para que las acciones estratégicas se traduzcan en una experiencia coherente y satisfactoria para el cliente.

V.1.2. Reconocimiento de las necesidades del cliente corporativo y de los usuarios finales

Para este objetivo se aplicaron encuestas a usuarios y clientes corporativos, abordando variables relacionadas con la eficacia del servicio, la calidad en la comunicación, el cumplimiento de la promesa de marca, y la satisfacción general. Los resultados se sintetizan a continuación:

Eficacia en la solución de problemas o consultas: 80% de los usuarios consideraron que sus problemas fueron resueltos de manera eficaz o muy eficaz.

Amabilidad y profesionalismo: 86,7% valoraron positivamente la atención recibida por parte de los asesores.

Calidad de la comunicación: 93,3% se mostraron satisfechos o muy satisfechos con los canales utilizados.

Promesa de marca: Más del 70% consideró que la empresa cumple con lo prometido.

Satisfacción con la gestión de incidencias y calidad de soluciones: Si bien la mayoría se siente satisfecha, entre el 18% y el 25% de los encuestados mostraron una postura neutra o insatisfecha, especialmente en cuanto a la rapidez de atención y gestión de casos.

Los clientes y usuarios finales reconocen un buen nivel de profesionalismo y amabilidad, así como una comunicación efectiva. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con los tiempos de respuesta, la gestión eficiente de incidencias y la necesidad de una mayor personalización. Estas áreas deben ser priorizadas para elevar la percepción de satisfacción en los segmentos que aún se muestran neutrales o insatisfechos.

V.1.3. Propuesta de acciones para el mejoramiento del área de experiencia cliente.

A partir de los hallazgos anteriores y con apoyo en la matriz DAFO construida mediante el grupo focal, se identificaron los siguientes elementos clave para diseñar un plan de mejora:

Fortalezas:

Capacidad técnica del equipo de atención al cliente.

Compromiso del liderazgo con la transformación digital.

Buena percepción sobre la actitud del personal.

Debilidades:

Alta rotación del personal.

Coordinación deficiente entre equipos.

Falencias tecnológicas que impactan la eficiencia.

Oportunidades:

Digitalización progresiva de los clientes.

Nuevas herramientas tecnológicas disponibles.

Tendencia del mercado hacia experiencias omnicanal.

Amenazas:

Clientes cada vez más informados y exigentes.

Competencia creciente en el sector.

Insatisfacción derivada de respuestas lentas o fallas en la atención.

V.1.3.1. Propuestas de acción:

- Reforzar la retención del talento humano: implementar programas de bienestar, crecimiento profesional y liderazgo participativo.
- Mejorar la comunicación interdepartamental: establecer protocolos de colaboración y flujos de trabajo integrados.

- Actualizar la infraestructura tecnológica: adoptar herramientas de CRM, automatización de atención y canales digitales eficientes.
- Formar al personal de manera continua: en temas técnicos, habilidades de servicio y cultura organizacional.
- Optimizar la estrategia omnicanal: garantizando una atención coherente y personalizada en todos los puntos de contacto.

El éxito del plan de mejora depende de una intervención integral que combine innovación tecnológica, fortalecimiento del capital humano y procesos organizativos sólidos. Estas acciones permitirán superar los desafíos actuales y elevar la experiencia del cliente a un nivel que responda a las exigencias del entorno competitivo.

V.2. Conclusiones

El área de experiencia del cliente en Emtelco S.A.S. presenta una orientación estratégica clara hacia la satisfacción del cliente, reflejada en la capacitación constante del personal, el enfoque en la calidad del servicio y la incorporación de indicadores para medir la experiencia del usuario. Sin embargo, dicha visión estratégica se ve limitada por desafíos estructurales como la alta rotación de personal, fallas en la coordinación interna y limitaciones tecnológicas.

Los clientes y usuarios perciben positivamente aspectos como la amabilidad, el profesionalismo y la calidad en la comunicación, lo que sugiere que el equipo humano de atención al cliente es una fortaleza fundamental. No obstante, variables como la rapidez en la atención, la resolución de incidencias y la calidad de las soluciones aún presentan niveles de

satisfacción variables, lo cual indica que la experiencia del cliente no es completamente homogénea.

La empresa se enfrenta a un entorno de alta exigencia y cambio constante, impulsado por clientes más informados y digitalizados, lo que obliga a Emtelco S.A.S. a adaptarse continuamente mediante innovación tecnológica, diversificación de canales de atención y fortalecimiento de la cultura organizacional centrada en el cliente.

La percepción favorable sobre el cumplimiento de la promesa de marca y la alineación de los asesores con los valores de la empresa son factores diferenciadores que fortalecen la relación con los clientes. Sin embargo, su sostenibilidad dependerá de la capacidad de la organización para mejorar sus procesos internos y ofrecer una experiencia consistente y de alta calidad.

V.3. Recomendaciones

Desarrollar un plan integral de retención y bienestar laboral, enfocado en disminuir la rotación del personal en el área de experiencia del cliente. Este plan debe contemplar rutas de desarrollo profesional, incentivos por desempeño y acciones que promuevan el sentido de pertenencia.

Fortalecer los mecanismos de comunicación interna entre equipos, mediante plataformas colaborativas, reuniones de retroalimentación periódica y procesos de gestión compartida de casos, con el fin de garantizar una atención coordinada y coherente al cliente.

Invertir en la actualización de las herramientas tecnológicas utilizadas en los procesos de atención, especialmente en la implementación de sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM), canales digitales más eficaces y soluciones de automatización para consultas frecuentes.

Diseñar un programa continuo de formación técnica y en habilidades blandas para el personal del área de experiencia del cliente, que incluya temáticas como redes, tecnología, resolución de conflictos, empatía y manejo de herramientas digitales.

Implementar una estrategia omnicanal sólida, que garantice la misma calidad y coherencia en todos los puntos de contacto con el cliente (teléfono, chat, correo, redes sociales), priorizando aquellos canales más utilizados y mejor valorados por los usuarios.

Crear un sistema de retroalimentación continua con los clientes, utilizando encuestas periódicas, análisis de indicadores clave (como NPS y CSAT) y talleres colaborativos con clientes estratégicos para co-crear mejoras.

Realizar evaluaciones periódicas del impacto del plan de mejora, comparando indicadores de satisfacción, tiempos de respuesta y fidelización del cliente antes y después de la implementación de las acciones propuestas.

V.4. Referencias bibliográficas

- Carrera Endara Carlos, M. C. (2019). *Mejoramiento continuo de procesos de calidad*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Gary Hamel, B. B. (2015). *El futuro de la administracion*. Bogota: Norma.
- Gomez, A. Z. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.
- Harrington, H. J. (1996). *Administracion Total del mejoramiento continuo*. Bogota: McGRAW-HILL.
- Imai, M. (2022). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Mexico: patria.
- Admin. (s. f.). *Inicio - Home*. Emtelco. <https://emtelco.com.co/>
- Ct, H. (2015, 9 noviembre). *ISO 9001 2015, Evaluación del desempeño (9) y Mejora (10). ¿Quién se ha llevado mi ISO?* HAZA Consejeros Técnicos. <https://www.hazaconsejorostecnicos.com/iso-9001-2015-evaluacion-del-desempeno-9-y-mejora-10/>
- Sydle. (2024, 11 diciembre). *Mejora continua: descubre sus beneficios y cómo aplicarla*. Blog SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua-6101a388b2503757979faf52>
- NORMAS y ESTÁNDARES - IDEAM*. (s. f.). <http://www.ideam.gov.co/web/ecosistemas/normas-estandares>

manuel.barrera@esginnova.com. (2022, 5 julio). *ISO 9001 y el ciclo PHVA*. ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2022/07/ciclo-phva-en-iso-9001/>

colaboradores de Wikipedia. (s. f.). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. <https://es.wikipedia.org/wiki/>