



UNIVERSIDAD EAN

**ESTANDARIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS PARA MEJORAR LA
EXPERIENCIA DEL COLABORADOR EN CONTACT CENTERS**

INFORME FINAL

Presentado Por:

YESICA VIVIANA CASTELLANOS POVEDA

LUIS EDUARDO LOZADA MANCHOLA

FRANK YONAIER PALACIO CASTAÑEDA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

Presentado a:

LUZ MYRIAM SATIZABAL SOLANO

BOGOTÁ, 13 DE JUNIO DE 2024

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO GENERAL.....	5
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
JUSTIFICACIÓN.....	8
ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS	10
MARCO DE REFERENCIA.....	14
ANÁLISIS DE RESTRICCIONES.....	16
METODOLOGÍA.....	19
SOLUCIÓN DE INGENIERIA.....	21
ANÁLISIS DE COSTOS	28
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	33

RESUMEN EJECUTIVO

La falta de estandarización de procesos en los centros de contacto representa un desafío significativo que impacta la experiencia de los empleados, afectando la satisfacción laboral y la eficacia operativa. Este proyecto busca abordar este problema fundamental que conlleva desafíos como la inconsistencia en la atención al cliente, la complejidad en la capacitación del personal y la falta de claridad en las responsabilidades laborales.

Se empleará un enfoque combinado de métodos cuantitativos y cualitativos. Se recopilarán datos a través de encuestas estructuradas para medir niveles de estandarización, satisfacción laboral y percepción de la calidad del servicio. Además, se realizarán entrevistas en profundidad y grupos focales para explorar las experiencias personales, desafíos y sugerencias de los empleados.

Se espera comprender cómo la falta de estandarización de procesos afecta la experiencia del colaborador en los centros de contacto, identificando su impacto en la satisfacción laboral, eficiencia operativa y retención de talento. Los resultados cuantitativos y cualitativos proporcionarán recomendaciones para mejorar la situación, incluyendo un plan de acción detallado con medidas concretas.

Al implementar medidas para mejorar la estandarización de procesos, se anticipa una mejora significativa en la experiencia del colaborador en los centros de contacto, reflejada en mayor satisfacción laboral, atención al cliente uniforme y de calidad, eficiencia operativa mejorada y mayor retención de talento. Este proyecto busca resolver un problema crítico que impacta la eficacia y bienestar de los empleados, ofreciendo beneficios tanto para los trabajadores como para la organización en su conjunto al fortalecer la competitividad y sostenibilidad mediante la alineación con mejores prácticas operativas.

Palabras clave: Call center, contact center, empleado, colaborador, centros de contacto, atención al cliente.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, los centros de contacto juegan un papel crucial como puntos de interacción entre las empresas y sus clientes. Proporcionar un servicio al cliente eficaz y de alta calidad es vital para estos centros, ya que influye significativamente en la percepción de la marca y la lealtad del cliente. Sin embargo, muchos enfrentan desafíos debido a la falta de estandarización en los procesos, lo que afecta la experiencia del personal y la calidad del servicio ofrecido. Esta falta de uniformidad conlleva problemas como la inconsistencia en el servicio al cliente, dificultades en la formación del personal y una disminución en la satisfacción laboral.

La industria de los centros de contacto ha experimentado un crecimiento constante debido a la globalización, la competencia y la demanda de un servicio excepcional. Según datos del Customer Operation Performance Center (COPC 2023), emplea a más de 5 millones de personas en todo el mundo y genera ingresos significativos. La externalización de servicios es común en economías emergentes, donde esta industria es relevante.

Roberto (2014) señala que la falta de estandarización también afecta la competitividad en esta industria. Propone la implementación del proceso Workforce Management, que utiliza herramientas estadísticas y matemáticas para optimizar recursos y mejorar la experiencia del cliente.

Aunque tienen importancia estratégica, muchos centros de contacto enfrentan desafíos debido a la falta de estandarización de procesos. La falta de uniformidad en los procedimientos operativos y de servicio ocasiona una serie de problemas que impactan directamente la experiencia del colaborador. Dentro de estos problemas se encuentran la falta de consistencia en el servicio al cliente, la complicación en la formación del personal, la falta de claridad en las responsabilidades laborales y el descenso en la satisfacción laboral.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y aplicar un protocolo de entrenamiento para los colaboradores de centros de contacto, con el fin de estandarizar los procesos de gestión de atención al cliente y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Este objetivo se basa en los resultados de la investigación realizada por Zamora y Peña (2016), donde se encontró una falta de compromiso del personal para realizar su trabajo y brindar un buen trato al cliente. Además, los clientes externos prefieren irse a la competencia debido a la poca efectividad del servicio de publicidad y la búsqueda de una mejor atención personalizada.

Objetivos Específicos:

- Analizar la efectividad de los procesos actuales de gestión de atención al cliente en los centros de contacto, con el fin de identificar las áreas de mejora y las necesidades de capacitación del personal.
- Desarrollar un protocolo de entrenamiento específico para los colaboradores de centros de contacto, que incluya la explicación de procedimientos, la adquisición de habilidades y actitudes necesarias, y la práctica de técnicas y herramientas relevantes.
- Implementar el protocolo de entrenamiento en una muestra de colaboradores de centros de contacto, con el fin de evaluar su efectividad en la estandarización de procesos y la mejora de la calidad del servicio ofrecido.
- Evaluar el impacto del protocolo de entrenamiento implementado en los indicadores de desempeño de los centros de contacto, como la satisfacción del cliente, el tiempo de resolución de consultas y la eficiencia operativa, para asegurar su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Se espera que, al enfocarse en estos objetivos, se brinden a las organizaciones del sector de centros de contacto las herramientas y el conocimiento necesarios para mejorar sus operaciones, aumentar la satisfacción laboral de su personal y ofrecer un servicio excepcional al cliente.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La falta de procesos estandarizados en los centros de contacto impacta directamente la experiencia del empleado y la calidad del servicio al cliente. Esta carencia conlleva a una diversidad de procedimientos y formas de trabajo, lo que dificulta mantener coherencia en el servicio, afecta la formación de nuevos empleados, el manejo del rendimiento y la evaluación del personal. Esta situación genera falta de comprensión sobre responsabilidades y expectativas, lo que puede provocar tensiones, desmotivación y menor compromiso laboral, impactando negativamente en la retención de talento y aumentando los costos asociados a la contratación y formación de nuevos empleados.

Esta problemática afecta directamente la experiencia del empleado y, por ende, la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Según un estudio realizado por Zamora y Peña (2016), la falta de compromiso del personal para realizar su trabajo y brindar un buen trato al cliente es una preocupación crucial en estos centros. Además, los clientes externos prefieren irse a la competencia debido a la poca efectividad del servicio de publicidad y la búsqueda de una mejor atención personalizada.

La falta de procesos estandarizados en los centros de contacto conlleva a una variedad de procedimientos y formas de trabajo, lo que dificulta asegurar la coherencia en el servicio al cliente y genera una mayor dificultad en la formación de empleados recientes, el manejo del rendimiento y evaluación del personal. Esto puede resultar en una falta de comprensión sobre las responsabilidades y expectativas del personal, lo que a su vez podría provocar tensión, desánimo y menor compromiso laboral. Además, puede impactar negativamente en la retención de talento y aumentar los gastos relacionados con la contratación y formación de nuevos empleados.

La falta de estandarización de procesos en los centros de contacto afecta considerablemente la experiencia del colaborador, lo que incide en la calidad del servicio al cliente, la eficiencia operativa y la estabilidad laboral. Por lo tanto, es crucial abordar este problema para mejorar la experiencia del empleado y la satisfacción del cliente, así como la eficacia general de la organización.

No abordar la falta de estandarización de procesos en los centros de contacto puede tener consecuencias significativas. Esto afecta la experiencia del colaborador, repercutiendo en la calidad del servicio al cliente, la eficiencia operativa y la estabilidad laboral. La falta de uniformidad en los procedimientos puede llevar a una prestación de servicios inconstante, insatisfacción de los clientes y una menor eficacia general de la organización. Es crucial resolver este problema para mejorar la experiencia del empleado, la satisfacción del cliente y la eficacia operativa de la empresa.

Para abordar esta problemática, se propone implementar un protocolo de entrenamiento específico que incluya la explicación detallada de procedimientos, la adquisición de habilidades necesarias y la práctica de técnicas relevantes. Este enfoque permitirá a los colaboradores desempeñar sus funciones de manera consistente y efectiva, mejorando la calidad del servicio ofrecido y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Se planea adaptar un protocolo de entrenamiento basado en el trabajo de Castro Notario et al. (2024) sobre hemodiálisis domiciliaria, destacando la importancia de la capacitación para el éxito del tratamiento renal en el hogar, a la gestión de atención al cliente en centros de contacto. Esta adaptación tiene como objetivo estandarizar procesos y mejorar la calidad del servicio brindado, buscando optimizar la experiencia tanto del empleado como del cliente.

JUSTIFICACIÓN

Abordar la falta de estandarización de procesos en los centros de contacto es importante debido a su impacto directo en la calidad del servicio al cliente y la eficiencia operativa. Según un informe de Deloitte (2022), es fundamental asegurar la coherencia y calidad en cada interacción debido a que el 62% de los clientes dejaría una empresa tras una experiencia negativa con el servicio al cliente. Igualmente, la ausencia de estandarización en los procedimientos puede llevar a una reducción en la productividad y un incremento en los costos operativos debido a la repetición de tareas y a una gestión ineficiente de los recursos.

Garantizar una experiencia consistente y de alta calidad para los clientes mediante la estandarización de procesos, aumenta la satisfacción del cliente y fortalece su lealtad hacia la marca. El uso de procesos estandarizados conduce a una ejecución más eficiente de las tareas, lo que resulta en tiempos de respuesta más bajos y menos errores, aumentando así la productividad y reduciendo los costos operativos.

Estandarizar procesos proporciona claridad en las responsabilidades y expectativas de los empleados, lo que aumenta su satisfacción laboral y compromiso con la organización. Mejorar la experiencia del colaborador y su satisfacción laboral ayuda a retener el talento, lo que reduce los costos relacionados con contratar y capacitar nuevos empleados. Dada su importancia en el entorno empresarial actual, donde la competencia y las expectativas de los clientes están en constante aumento, es muy conveniente estudiar la estandarización de procesos en los centros de contacto. Es crucial abordar este problema para asegurar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones en el mercado.

El impacto del proyecto en la calidad de vida laboral de los empleados, que pasan mucho tiempo en entornos de centros de contacto, es lo que hace relevante socialmente a este. Contribuir al bienestar y la satisfacción de los individuos que trabajan en estos entornos no solo beneficia a la organización, sino también mejora la experiencia del colaborador.

El proyecto tiene grandes implicaciones prácticas, ya que ofrece a las organizaciones herramientas y estrategias específicas para mejorar sus operaciones y la calidad del servicio proporcionado. Las recomendaciones y soluciones propuestas pueden producir resultados concretos y cuantificables en cuanto a la satisfacción del cliente, eficiencia operativa y retención de talento.

Observando desde una perspectiva teórica, el examen de la estandarización de procesos en los centros de contacto añade al corpus del conocimiento en campos como gestión operativa, gestión de recursos humanos y experiencia del cliente. También, ofrece perspectivas sobre la importancia de estandarización en entornos dinámicos y altamente demandantes como los centros de contacto.

Este proyecto puede servir como un modelo para futuras investigaciones en áreas relacionadas con la gestión de procesos y la experiencia del colaborador, gracias a la metodología utilizada. Combinar métodos cuantitativos y cualitativos provee un enfoque completo para entender y enfrentar problemas complejos en ambientes empresariales.

En resumen, este proyecto se justifica por su importancia en el contexto empresarial actual, su influencia en la experiencia del cliente y del colaborador, y su capacidad para producir resultados significativos y prácticos para las organizaciones.

ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS

Con el objetivo de garantizar el desarrollo exitoso del proyecto y la consecución de los objetivos en el tiempo establecido, es crucial realizar un análisis exhaustivo de los requerimientos. Teniendo en cuenta la intención del producto, consistente en mejorar la experiencia del colaborador en los centros de contacto mediante la estandarización de procesos; al igual garantizar que la solución propuesta sea factible y cumpla con los requisitos del proyecto, incluyendo la adaptación a diferentes entornos de centros de contacto, escalabilidad para empresas de distintos tamaños y compatibilidad con sistemas existentes.

Los requerimientos funcionales son los servicios que la solución debe poseer para satisfacer las necesidades del usuario. En este caso, los requerimientos funcionales incluyen la capacidad de adaptarse a diferentes entornos de centros de contacto, la escalabilidad para empresas de diferentes tamaños, la compatibilidad con sistemas existentes, la estandarización de procesos en centros de contacto con alto volumen de interacciones diarias, la mejora de la eficiencia operativa, la optimización de los tiempos de respuesta, y la minimización de errores en la atención al cliente.

Para lograr la adaptabilidad a diversos entornos, es fundamental diseñar una solución modular y configurable que permita adaptarse a las necesidades específicas de cada centro de contacto, independientemente de su tamaño, industria o modelo de negocio. Según Gonzalez y Morales (2021), esto se puede lograr implementando un sistema de gestión de procesos que facilite la configuración y adaptación de flujos de trabajo a los requerimientos de cada entorno.

Para asegurar la compatibilidad con sistemas existentes, se deben desarrollar integraciones estándar con los principales sistemas de gestión empresarial (ERP), CRM y bases de datos utilizadas en los centros de contacto. Además, se deben proporcionar APIs abiertas y documentadas que faciliten la integración con sistemas propietarios o desarrollos a medida.

Para estandarizar los procesos en centros de contacto con alto volumen de interacciones, se deben implementar flujos de trabajo predefinidos basados en las mejores prácticas de la industria para las principales tareas y procesos de atención al cliente, González y Morales (2021). Además, se deben proveer plantillas y formularios estandarizados que guíen a los agentes en la resolución de incidencias y consultas frecuentes.

Para mejorar la eficiencia operativa, se deben automatizar tareas repetitivas y de bajo valor agregado, como la captura de datos, generación de reportes y asignación de casos. Además, se debe utilizar inteligencia artificial para analizar el historial de interacciones y sugerir respuestas y soluciones óptimas.

Para optimizar los tiempos de respuesta, se debe implementar un motor de enrutamiento inteligente que asigne los casos a los agentes más capacitados y disponibles. Además, se deben proveer herramientas de colaboración y escalamiento que permitan a los agentes resolver consultas complejas de manera ágil.

Para minimizar los errores en la atención al cliente, se deben incorporar validaciones y controles en los formularios y flujos de trabajo para reducir la captura de datos erróneos. Además, se deben generar alertas y notificaciones proactivas cuando se detecten inconsistencias o desviaciones en los procesos.

Los requerimientos no funcionales son las propiedades y características que la solución debe poseer para satisfacer las necesidades del usuario. En este caso, los requerimientos no funcionales incluyen la confiabilidad y disponibilidad de la solución, la seguridad y protección de los datos, la escalabilidad y capacidad de manejar un alto volumen de interacciones y datos, la facilidad de uso y experiencia de usuario, la mantenibilidad y capacidad de actualización y mantenimiento, la adaptabilidad y personalización, la compatibilidad con diferentes plataformas y dispositivos, y la escalabilidad en términos de rendimiento.

Para garantizar la confiabilidad y disponibilidad, se debe implementar redundancia en la infraestructura tecnológica para asegurar la continuidad del servicio ante fallas. Además, se deben establecer acuerdos de nivel de servicio (SLAs) que aseguren la disponibilidad y tiempos de respuesta de la solución, Cruz Salas et al. (2023).

Para proteger la seguridad y confidencialidad de los datos, se debe cumplir con los estándares y regulaciones de seguridad de la información aplicables al sector. También, se deben implementar controles de acceso, encriptación de datos y auditoría de actividades para proteger la información sensible.

Para mejorar la facilidad de uso y la experiencia de usuario, se debe diseñar una interfaz intuitiva y amigable, siguiendo las mejores prácticas de usabilidad. Además, se deben proveer capacitaciones y materiales de soporte para facilitar la adopción de la solución por parte de los agentes.

Para garantizar la mantenibilidad y facilitar las actualizaciones, se deben utilizar tecnologías y arquitecturas modernas que faciliten el mantenimiento y actualización de la solución. Además, se deben ofrecer actualizaciones regulares que incorporen mejoras funcionales y correcciones de errores.

Para lograr la adaptabilidad y personalización, se debe permitir la personalización de la interfaz, flujos de trabajo y reportes según las necesidades de cada cliente. Además, se deben proveer herramientas de configuración que faciliten la adaptación de la solución sin requerir desarrollos a medida.

Para lograr la escalabilidad de rendimiento, se debe utilizar una arquitectura distribuida y orientada a eventos que permita escalar horizontalmente según la carga de trabajo. Además, se deben optimizar el diseño de la base de datos y las consultas para manejar grandes volúmenes de datos e interacciones.

Para garantizar que todos los requerimientos sean abordados de manera adecuada, se recomienda seguir un proceso estructurado para el análisis de requerimientos, incluyendo etapas como el análisis del contexto, el estudio del público objetivo, la identificación de requerimientos funcionales y no funcionales, el diseño de la arquitectura de software, y la realización de pruebas de usabilidad y funcionamiento. Además, se recomienda utilizar herramientas y técnicas de gestión de requerimientos, como el modelado de requerimientos y la trazabilidad de requerimientos, para garantizar que todos los requerimientos sean abordados de manera completa y coherente.

Para garantizar la calidad de la solución, se recomienda utilizar estándares y normas reconocidas en la industria, como la norma ISO/IEC 25010 para la gestión de requerimientos no funcionales. Además, se recomienda realizar pruebas de usabilidad y funcionamiento en diferentes entornos y con diferentes usuarios, para garantizar que la solución cumpla con los requerimientos y satisfaga las necesidades del usuario.

Para finalizar establecer estas especificaciones proporciona una base sólida para el desarrollo de la solución de ingeniería que abordará la falta de estandarización de procesos en los centros de contacto y mejorará la experiencia del colaborador.

MARCO DE REFERENCIA

Para el diseño y desarrollo de la solución de ingeniería que abordará la falta de estandarización de procesos en los centros de contacto, se tendrán en cuenta normativas internacionales como ISO 9001:2015, que establece requisitos para un sistema de gestión de calidad, y ISO 18295, que proporciona directrices para la gestión de centros de contacto.

- **Objetivo del Estudio:** Investigar el impacto de la falta de estandarización de procesos en la experiencia del colaborador en centros de contacto.
- **Metodología Empleada:** Investigación cualitativa mediante entrevistas en profundidad con empleados de centros de contacto.
- **Resultados y Conclusiones:** Se identificaron desafíos significativos en la experiencia del colaborador debido a la falta de estandarización de procesos, incluida la falta de claridad en las responsabilidades y la insatisfacción laboral.

Antecedentes en Modelos Satisfacción Clientes

La satisfacción del cliente se ha estudiado desde diversas disciplinas, incluyendo economía, sociología, psicología y política. Se ha explorado como respuesta a estímulos, ya sea durante el consumo o en reclamaciones de productos y servicios. Desde el punto de vista del marketing, se considera que satisfacer las necesidades del cliente es clave para el éxito en los intercambios comerciales. La satisfacción del cliente ha sido un tema de interés constante en la literatura del marketing, con enfoques diversos que enriquecen su significado y comprensión.

A lo largo de la historia, la preocupación por la satisfacción del cliente ha evolucionado a través de varios modelos y eras. En la década de 1950, la Gestión de Calidad Total (TQM) fue el primer enfoque que teorizó y aplicó modelos para mejorar la satisfacción del cliente, centrándose en la calidad de los productos. Casi tres décadas después, surgieron modelos similares, pero ahora orientados a generar calidad a través de la satisfacción en los servicios y experiencias con marcas y empresas.

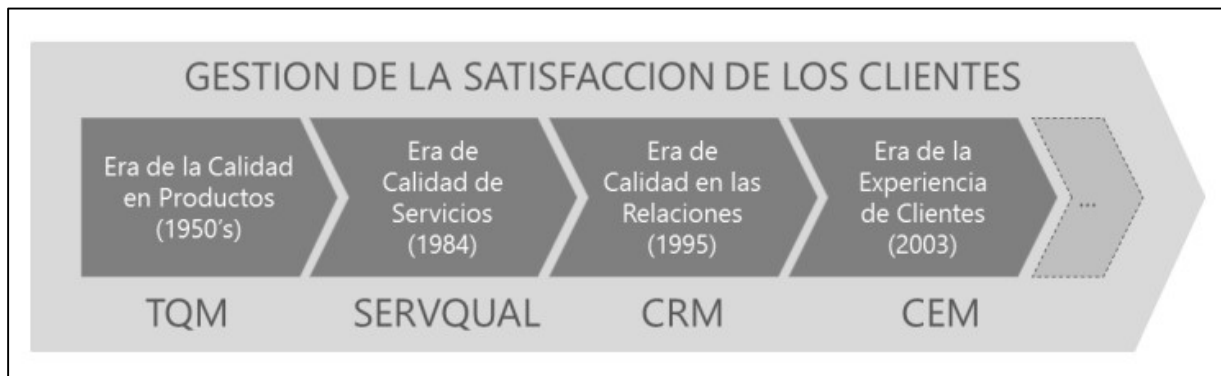


Imagen 1. Gestión de la satisfacción de los clientes. Recuperado de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/24091/3560900258173UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La atención al cliente juega un papel crucial en la retención de consumidores. Una buena experiencia aumenta la probabilidad de interacciones futuras y fomenta la lealtad del cliente, siendo incluso más impactante que grandes campañas publicitarias. Aunque las marcas suelen destacar tecnología y diseño, a menudo descuidan la experiencia del cliente, generando una desconexión. En México, los consumidores no suelen dar segundas oportunidades después de una mala experiencia, y la marca tiene una única oportunidad para recuperar su interés. A pesar de la importancia de la tecnología, la atención humana y personalizada sigue siendo insustituible. Según una encuesta de PwC, tanto en Estados Unidos como en México, una proporción significativa de consumidores dejaría de interactuar con una marca después de malas experiencias.

Existen varios modelos en el mercado los cuales son necesarios consultar para entender la dinámica en la gestión de la satisfacción al cliente, todos han aportado a lo largo de los años maneras diferentes de hacer las cosas, y se han adaptado a la sociedad actual

ANÁLISIS DE RESTRICCIONES

En Colombia, al igual que en otros países, existen varias restricciones y desafíos que pueden afectar la estandarización de procesos en los contact centers que afectan directamente la experiencia del colaborador (employee experience). Algunos de estos incluyen:

Las leyes laborales y la influencia de los sindicatos pueden limitar la flexibilidad en la implementación de procesos estandarizados, ya sea en términos de horarios, descansos, compensaciones, entre otros. Esto teniendo en cuenta que los empleado de Call Centers tiene los mismos derechos que cualquier empleado como es una jornada máxima de labores y el pago de horas extras cuando se supera la jornada habitual; el pago del auxilio de transporte si su labor es fuera de su domicilio y necesita de un medio para transportarse (y no supera los 2 s.m.m.l.v.); dotación, si lo hace en un sitio distinto a su hogar; prestaciones sociales y vacaciones así la labor la ejecute en su hogar; así también se puede observar en los conceptos del Mintrabajo, con el concepto 1069 de 2012.

En esta restricción debemos tener muy presente los parámetros establecidos por el Ministerio de Trabajo en cuanto a duración de jornadas laborales, descansos prestaciones sociales y demás; si tenemos presente que muchos de los empleadores son de carácter extranjero les cuesta entender los parámetros establecidos.

En Colombia, al igual que en muchos otros países, existen normativas estrictas en cuanto a la protección de datos personales. Estas regulaciones pueden limitar la cantidad y el tipo de información que los contact centers pueden recopilar, almacenar y utilizar, lo que puede afectar la estandarización de los procesos de atención al cliente. Esto teniendo en cuenta la implementación de la protección de datos o “Habeas Data”, un Derecho fundamental que salva guarda, la integridad de la información de los ciudadanos en Colombia. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2023). lo cual se puede evidenciar mediante el artículo 15 y en la ley estatutaria 1581 de 2012.

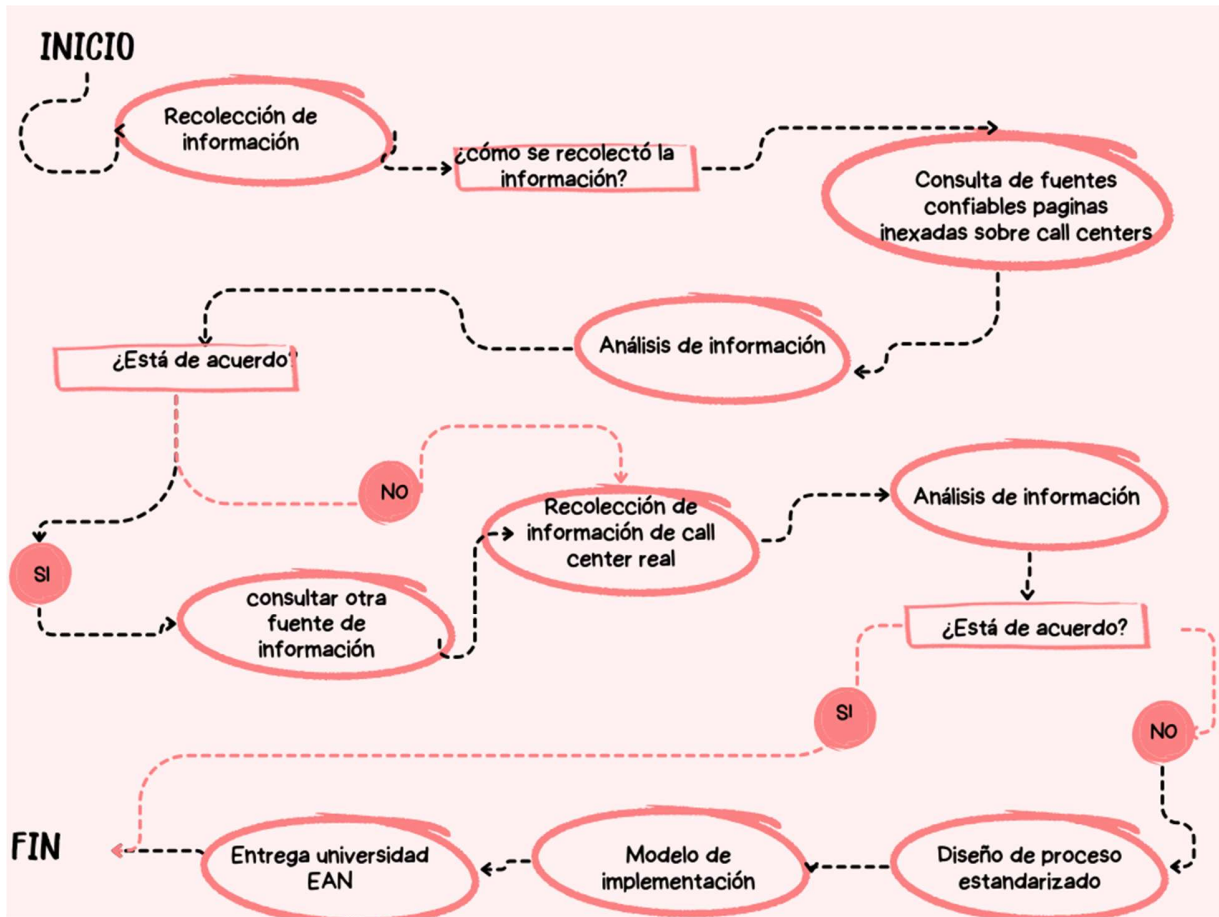
La disponibilidad y calidad de la infraestructura tecnológica pueden ser un desafío en algunas regiones de Colombia. Esto puede afectar la implementación de sistemas de gestión de clientes y procesos estandarizados, más aún si tenemos en cuenta el trabajo remoto o Teletrabajo; pese a que, en ciertas regiones de la geografía colombiana, no se cuenta con la calidad óptima del servicio de voz e internet e intensidad de señal requerida.

En un país tan diverso como el nuestro, con una gran variedad de culturas y dialectos regionales, se pueden evidenciar dificultades para normalizar los procesos de atención al cliente, especialmente en la comunicación verbal y escrita.

Hay que considerar consideraciones relacionadas con la sostenibilidad, la eficiencia energética y las evaluaciones de impacto ambiental en las mejoras de procesos en los centros de contacto, en los equipos utilizados, el consumo y la disposición final de estos. La sostenibilidad en este contexto implica adoptar prácticas que minimicen el impacto ambiental y promuevan el uso responsable de los recursos. Esto incluye la selección de equipos que sean energéticamente eficientes, reduciendo así el consumo de electricidad y las emisiones de gases de efecto invernadero. Además, es importante implementar políticas que fomenten el reciclaje y la correcta disposición de los equipos obsoletos para evitar la contaminación del suelo y el agua por desechos electrónicos.

Dar aplicabilidad a la Resolución 0312 de 2019, que regula el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo –SG-SST– señala de manera taxativa las personas (naturales o jurídicas) obligadas y no obligadas a implementarlo. Pese a que los trabajadores del Call center debe cumplir con los horarios de pausas activas evitando afectaciones a su salud.

Mapa Conceptual



METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en este trabajo se desarrolló una investigación con un enfoque cualitativo, que permitió, a través de un alcance descriptivo, analizar las variables que intervienen en la investigación: la estandarización de procesos en los contact centers que afectan directamente la experiencia del colaborador (employee experience). Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Las variables a tener en cuenta son la Estandarización de Procesos en Centros de Contacto, variable central que afecta la experiencia del colaborador y la calidad del servicio al cliente, también encontramos la experiencia del empleado, ya que, esta es una variable que refleja la percepción y satisfacción del empleado en su entorno laboral.

Se debe tener en cuenta que una vez definidos claramente los objetivos de la investigación en relación con la estandarización de procesos en los centros de contacto y su impacto en la experiencia del colaborador, optamos por un enfoque cualitativo para analizar en profundidad las variables mencionadas.

Adicional, se realiza la recolección de datos para poder obtener información relevante sobre la estandarización de procesos y la experiencia del colaborador a través de entrevistas, observaciones y análisis documental, para así, poder procesar y analizar los datos cualitativos recopilados para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas.

Una vez realizado el análisis de la información recopilada, integramos los hallazgos cualitativos para obtener una comprensión holística de cómo la estandarización de procesos impacta la experiencia del colaborador, para finalmente, realizar metainferencias a partir de los datos recopilados para extraer conclusiones significativas y aportar al entendimiento del fenómeno estudiado.

Se optó por la investigación cualitativa para profundizar en la comprensión de las variables cualitativas relacionadas con la estandarización de procesos y la experiencia del colaborador, esto por medio de métodos mixtos, que nos permite abordar de manera integral la complejidad de las variables cuantitativas y cualitativas, facilitando la obtención de metainferencias y un mayor entendimiento del fenómeno estudiado.

La falta de estandarización de procesos en los centros de contacto representa un desafío significativo que impacta la experiencia de los empleados, afectando la satisfacción laboral y la eficacia operativa. Es así que a través de este proyecto se busca abordar este problema fundamental que conlleva desafíos como la inconsistencia en la atención al cliente, la complejidad en la capacitación del personal y la falta de claridad en las responsabilidades laborales, encontrando como solución más factible un proceso de estandarización.

SOLUCIÓN DE INGENIERIA

A continuación, presentamos el plan de capacitación.

Capacitación: Mejorando la Experiencia del Empleado en los Contact Centers

Objetivo: Mejorar la experiencia del empleado en los contact centers mediante la identificación de problemas comunes y la implementación de estrategias efectivas. Proveer herramientas y conocimientos que permitan a los supervisores y gerentes implementar cambios positivos y sostenibles en sus equipos.

Duración: 8 horas (dividido en cuatro sesiones de 4 horas cada una)

Temario:

Sesión 1: Fundamentos y Diagnóstico

1. Introducción a la Experiencia del Empleado (1 hora)
 - Definición de experiencia del empleado
 - Concepto y relevancia en el contexto de los contact centers
 - Diferencias entre experiencia del empleado y satisfacción del empleado
 - Importancia de una buena experiencia del empleado en los contact centers
 - Impacto en la satisfacción del cliente
 - Consecuencias para la retención de empleados
 - Relación con la productividad y eficiencia operativa

2. Diagnóstico de la Situación Actual (1.5 horas)
 - Métodos para evaluar la experiencia del empleado
 - Encuestas de satisfacción y compromiso
 - Entrevistas individuales y focus groups
 - Análisis de datos de desempeño y métricas de recursos humanos
 - Indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la experiencia del empleado

- Tasa de rotación
- Niveles de absentismo
- Tiempos de respuesta y resolución de problemas
- Evaluaciones de desempeño y productividad
- Identificación de problemas comunes en los contact centers
- Alta rotación de personal
- Estrés laboral y burnout
- Falta de motivación y compromiso
- Deficiencias en la formación y desarrollo profesional

3. Factores que Influyen en la Experiencia del Empleado (1.5 horas)

- Ambiente de trabajo
- Espacios físicos y virtuales de trabajo
- Ergonomía y confort.
- Cultura organizacional
- Valores y principios de la empresa
- Sentido de pertenencia y trabajo en equipo
- Herramientas y tecnología
- Eficiencia y usabilidad de las herramientas de trabajo
- Innovación tecnológica y automatización
- Formación y desarrollo
- Programas de capacitación inicial y continua
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera
- Reconocimiento y recompensas
- Políticas de reconocimiento no monetario
- Programas de incentivos y beneficios

4. Análisis de Casos de Estudio (1 hora)

- Estudio de casos de empresas que han mejorado la experiencia de sus empleados en los contact centers
- Descripción de las iniciativas implementadas
- Resultados y beneficios obtenidos
- Discusión en grupo sobre los puntos clave y aprendizajes
- Identificación de prácticas replicables
- Reflexión sobre desafíos y oportunidades en contextos específicos

Sesión 2: Estrategias y Mejores Prácticas

5. Estrategias para Mejorar la Experiencia del Empleado (2 horas)

- Diseño de un ambiente de trabajo positivo
- Creación de un entorno inclusivo y diverso
- Promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal
- Implementación de tecnologías amigables para el usuario
- Evaluación y adopción de herramientas eficientes
- Integración de soluciones tecnológicas que faciliten el trabajo
- Programas de bienestar y manejo del estrés
- Iniciativas de salud mental y física
- Actividades recreativas y de esparcimiento
- Desarrollo profesional y oportunidades de carrera
- Planes de carrera y sucesión
- Mentorías y coaching

6. Comunicación y Feedback (1 hora)

- Importancia de la comunicación abierta y honesta
- Creación de canales de comunicación efectivos
- Fomentar una cultura de transparencia
- Establecimiento de canales efectivos de feedback
- Herramientas y métodos para recopilar feedback

- Procesos para actuar sobre el feedback recibido
- Técnicas para recibir y proporcionar feedback constructivo
- Enfoque en el feedback positivo y constructivo
- Estrategias para manejar el feedback negativo

7. Capacitación y Desarrollo Continuo (1 hora)

- Diseño de programas de formación efectivos
- Identificación de necesidades de formación
- Creación de contenidos relevantes y actualizados
- Fomentar el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades
- Promoción del autoaprendizaje
- Utilización de plataformas de e-learning
- Evaluación de la efectividad de los programas de formación
- Métodos de evaluación y retroalimentación
- Ajustes y mejoras basadas en resultados

8. Reconocimiento y Recompensas (1 hora)

- Estrategias de reconocimiento no monetario
- Celebración de logros y éxitos
- Programas de reconocimiento entre pares
- Programas de incentivos y recompensas
- Diseño de programas de incentivos alineados con objetivos
- Evaluación de la efectividad de los programas de recompensas
- Crear una cultura de reconocimiento
- Integración del reconocimiento en la cultura organizacional
- Fomentar el reconocimiento regular y oportuno

Sesión 3: Implementación y Evaluación

9. Implementación de un Plan de Mejora (2 horas)

- Pasos para crear un plan de acción para mejorar la experiencia del empleado
- Diagnóstico inicial y establecimiento de objetivos
- Desarrollo de estrategias y acciones concretas
- Establecimiento de objetivos claros y medibles
- Definición de KPIs y métricas de éxito
- Planificación de revisiones y ajustes periódicos
- Monitoreo y ajuste continuo del plan
- Herramientas para el seguimiento del progreso
- Ajustes basados en feedback y resultados

10. Taller Práctico (2 horas)

- Desarrollo de un plan de acción específico para mejorar la experiencia del empleado en su contact center
- Identificación de áreas de mejora y oportunidades
- Creación de un plan de acción detallado
- Presentación y discusión de los planes en grupo
- Compartir y discutir los planes con otros participantes
- Recepción de feedback y sugerencias
- Feedback y ajustes a los planes presentados
- Incorporación de sugerencias y mejoras
- Finalización y compromiso con la implementación

Sesión 4: Sustentabilidad y Mejora Continua

11. Creación de una Cultura Sostenible (1.5 horas)

- Promoción de valores y principios de sostenibilidad
- Integración de la experiencia del empleado en la visión y misión de la empresa
- Fomento de prácticas empresariales sostenibles
- Compromiso de la alta dirección y liderazgo

- Importancia del liderazgo en la mejora de la experiencia del empleado
- Ejemplos de liderazgo positivo y su impacto
- Estrategias para mantener el compromiso a largo plazo
- Monitoreo continuo de la experiencia del empleado
- Adaptación a cambios y nuevas necesidades

12. Innovación y Adaptabilidad (1.5 horas)

- Adopción de nuevas tecnologías y métodos
- Evaluación de nuevas herramientas y tecnologías emergentes
- Implementación de soluciones innovadoras
- Fomento de una mentalidad de mejora continua
- Promoción de la creatividad y la innovación
- Cultivo de una cultura de aprendizaje y adaptación

13. Evaluación y Ajuste de Estrategias (1 hora)

- Métodos de evaluación de la efectividad de las estrategias implementadas
- Herramientas y técnicas de evaluación
- Análisis de resultados y métricas clave
- Proceso de ajuste y mejora continua
- Identificación de áreas de mejora
- Planificación e implementación de ajustes necesarios
- Conclusión

14. Resumen y Reflexión Final (1 hora)

- Resumen de los puntos clave
- Revisión de los conceptos y estrategias discutidas
- Reflexión sobre los aprendizajes y su aplicación práctica
- Preguntas y respuestas
- Espacio para aclarar dudas y preguntas
- Discusión abierta sobre temas adicionales

- Evaluación de la capacitación y retroalimentación
- Recopilación de feedback de los participantes
- Evaluación del impacto y efectividad de la capacitación

Materiales y Recursos:

- ✓ Presentaciones en PowerPoint
- ✓ Diapositivas con información clave y ejemplos
- ✓ Guías y manuales para los participantes
- ✓ Documentación detallada de los temas tratados
- ✓ Casos de estudio y artículos de referencia
- ✓ Materiales adicionales para profundizar en los temas.
- ✓ Formularios de evaluación y encuestas
- ✓ Herramientas para recopilar feedback y evaluar el progreso

Métodos de Evaluación:

- Participación activa en las discusiones y talleres
- Evaluación cualitativa de la participación
- Evaluación de conocimientos mediante cuestionarios
- Pruebas y cuestionarios para medir el entendimiento de los conceptos
- Evaluación final de la capacitación por parte de los participantes
- Encuestas y formularios de feedback al finalizar la capacitación

Esta capacitación amplia y detallada está diseñada para proporcionar a los supervisores y gerentes de contact centers las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar la experiencia de sus empleados, lo que a su vez mejorará la satisfacción del cliente y los resultados del negocio

ANÁLISIS DE COSTOS

Para este proyecto, presentamos los análisis de los recursos que requerimos: humanos, económicos y tecnológicos, estos nos permitirán desarrollar las actividades planteadas y cumplir de los objetivos del proyecto. Debemos tener en cuenta que además de operar bajo condiciones óptimas debemos tener una buena alternativa económica y generar una rentabilidad para que el proyecto sea viable.

- **Costos fijos:** Hacen referencia a los costos que permanecen constantes, allí encontramos los servicios públicos, impuestos, los seguros, los arriendos, que, si o si tiene que pagarse, independientemente que se preste o no el servicio.
- **Costos directos:** Los costos directos están relacionados directamente con la prestación del servicio, para nuestro caso, capacitaciones, refrigerios, material para capacitación.
- **Gastos generales u overhead:** En esta sección incluimos la administración del negocio, la gerencia, la publicidad, entre otros.

ANÁLISIS DE COSTOS

Estandarización De Procesos En
Los Contact Center

Costo Total Combinado:

\$ 5.050.000

COSTOS					
Artículo / Servicio	Descripción Del Artículo / Servicio	Cant.	\$/ Unidad	Periodicidad	Total
COSTOS FIJOS					\$ 1.090.000
Alquiler de la Oficina	Arriendo	1	\$ 800.000	Mensual	\$ 800.000
Servicios Públicos	Agua, Luz	2	\$ 100.000	Mensual	\$ 200.000
Servicios de Conectividad	Internet y Telefonía	1	\$ 90.000	Mensual	\$ 90.000

COSTOS DIRECTOS					\$ 960.000
Honorarios Facilitador	Persona que capacita	1	\$ 250.000,00	1 / 50 personas	\$ 250.000
Viáticos Facilitador	Vuelos, alimentos	1	\$ 600.000,00	1 / 50 personas	\$ 600.000
Alquiler de equipos audiovisuales	Video Beam	1	\$ 60.000,00	Por sesión de Capacitación	\$ 60.000
Alquiler de salones u oficinas	Se realiza en las instalaciones del cliente	1	\$ -		\$ -
Materiales Directos	Marcadores, papel, lapiceros	1	\$ 50.000,00	Por sesión de Capacitación	\$ 50.000
GASTOS GENERALES					\$ 3.000.000
Mano de Obra Indirecta	Personal Administrativo	1	\$ 1.500.000	Mensual	\$ 1.500.000
Honorarios Contador		1	\$ 1.300.000	Mensual	\$ 1.300.000
Publicidad	(2,400,000 Anual)	1	\$ 200.000	Mensual	\$ 200.000

De acuerdo con lo anterior, y en concordancia con el análisis de costos, podemos definir el valor donde nuestro servicio para que sea competitivo y genere utilidad. Estimamos un margen de utilidad del 35% sobre el costo.

Es necesario también tener listo el capital de dinero que debemos inyectar para nuestro proyecto, para esto debemos tener en cuenta:

- Costos directos: todos los costos para la fabricación del producto como equipos, instalación, construcción, etc.
- Costos indirectos: permisos que se piden para instalar una nueva unidad productora, las licencias ambientales, las licencias de producción, uso del suelo e imprevistos.
- Capital de trabajo: se inyecta como dinero a la compañía para que empiece a trabajar, comprar materias primas, el pago de la nómina mientras llegan los resultados de la venta.

INVERSIÓN INICIAL					
Artículo / Servicio	Descripción Del Artículo / Servicio	Cant.	\$ / Unidad	Periodicidad	Total
COSTOS DIRECTOS					\$ 960.000
Honorarios Facilitador y costos directos					\$ 960.000
CAPITAL DE TRABAJO					\$ 1.500.000
Mano de Obra Indirecta		1	\$ 1.500.000		\$ 1.500.000
COSTOS INDIRECTOS					\$ 258.000
Registro mercantil	De acuerdo con tarifa 2024 (Ver Referencia)	1	\$ 58.000		\$ 58.000
Publicidad	(2,400,000 Anual)	1	\$ 200.000	Mensual	\$ 200.000
					\$ 2.718.000

Con el anterior, tenemos el siguiente precio de venta por Asesoría

Costo \$ 5.050.000 * 35%

Precio Venta por Asesoría: **\$6.817.500**

De esta manera, tenemos un margen de rentabilidad atractivo y una inversión inicial accesible para nuestro negocio.

CONCLUSIONES

El análisis detallado de los procesos de gestión de atención al cliente en los centros de contacto permitiría identificar varias áreas de mejora. Así mismo, evidenciar las deficiencias tanto en la ejecución de procedimientos como en la interacción con los clientes, lo que afecta la calidad del servicio ofrecido.

El diseño del protocolo está orientado a estandarizar los procesos y asegurar que todos los colaboradores tengan un entendimiento claro y uniforme de sus responsabilidades y de las mejores prácticas a seguir.

En la implementación del protocolo de entrenamiento la práctica y la repetición de las técnicas y procedimientos pueden contribuir a una mayor confianza y eficacia en el desempeño de los colaboradores.

La Evaluación del Impacto del Protocolo de Entrenamiento contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, llegando a demostrar que el protocolo de entrenamiento no solo es efectivo sino también esencial para mantener y mejorar los estándares de calidad del servicio en los centros de contacto.

BIBLIOGRAFÍA

- Aitchison, I. (2022, septiembre 2). Employee engagement and retention: Consider this. COPC Inc; COPC®. <https://www.copc.com/3-questions-to-help-you-gauge-your-employee-engagement/>
- Artículo Omnicanalidad - reporte (1).pdf. (s/f). Google Docs. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de <https://drive.google.com/file/d/1NJRkiMCKgGOCNKKTLndL05uq-5zgxxf-/view>
- client-experience (2).pdf. (s/f). Google Docs. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de <https://drive.google.com/file/d/1GBO1FzXJElgaV9u6CsnPO0MHU8Ip6PzL/view>
- De Comercio de Bogotá, C. (2024, 1 enero). Tarifas de los servicios de Registros Públicos 2024. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/b9bbc551-f939-45ae-a5e3-7a86157e59d5>
- Empleados de Call Centers y sus derechos laborales. (2012, septiembre 25). Actualícese |. <https://actualicese.com/empleados-de-call-centers-y-sus-derechos-laborales/>
- Employee engagement research series. (2023, noviembre 13). COPC Inc; COPC®. <https://www.copc.com/insights/employee-engagement-global-research-report/>
- Gartner. Top 3 Priorities for HR Leaders in 2019, 2018.
- Global benchmarking series. (2023, diciembre 6). COPC Inc; COPC®. <https://www.copc.com/insights/global-benchmarking-series-contact-center-people-management-employee-experience/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). Metodología de la investigación (5.ª ed.). McGraw-Hill. Ley 1221 de 2008 - Gestor Normativo. (s/f). Gov.co. Recuperado el 8 de abril de 2024, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>
- Ley 1221 de 2008 - Gestor Normativo. (s/f). Gov.co. Recuperado el 8 de abril de 2024, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>
- medicion.pdf. (s/f). Google Docs. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de <https://drive.google.com/file/d/19CQCd8IFh1o11PLGVWCreobngvKygamB/view>

- Nort. (2020, noviembre 17). Employee Experience Strategy, metodología CX de IZO. Asociación DEC; Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente | DEC. <https://asociaciondec.org/blog-dec/employee-experience-strategy-metodologia-cx-de-izo/45512/>
- Ojo-Gonzalez, K., & Bonilla-Morales, B. (2021). Requerimientos no funcionales para sistemas basados en el Internet de las cosas (IoT): Una revisión. I+D Tecnológico.
- Pino, R., & Marcelo, R. (s/f). MEJORA DE RESULTADOS EMPRESARIALES A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS ACCIONABLES DE GESTIÓN DE EXPERIENCIAS DE CLIENTES. Usm.cl. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/24091/3560900258173UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prunera, M.C., Ávila, N.R., Blasco, Y.R., Jover, M.P., & López-Tamayo, J. (2018). Éxito en la entrada al mercado de trabajo: Análisis factorial de componentes principales de las competencias laborales.
- Roberto, G.Y. (2014). Propuesta metodológica para incrementar la competitividad en los centros de contacto y solución telefónicos de empresas del sector de las telecomunicaciones a través del desarrollo del proceso Workforce Management.
- Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: obligados y no obligados a implementarlo. (2019, julio 26). Actualícese | <https://actualicese.com/sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-obligados-y-no-obligados-a-implementarlo/>
- (S/f). Gov.co. Recuperado el 8 de abril de 2024, de <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2023/03/DS-E-GET-01.pdf>
- TFG - Diaz de Cerio Escudero, Javier Luis.pdf. (s/f). Google Docs. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de <https://drive.google.com/file/d/199tSpOrYkgeznX88btdd0Rr3owYAQtGB/view>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.
- whitepaper-la-experiencia-del-cliente-post-coronavirus.pdf. (s/f). Google Docs. Recuperado el 11 de marzo de 2024, de <https://drive.google.com/file/d/1xqteA-smw0nsHNdpfa8v3neSws2igRsK/view>

Zamora, A.S., & Peña, K.E. (2016). Propuesta de estandarización de procesos de gestión de atención al cliente para la empresa SCG Ecuador.

Cruz Salas, B.L., Cerecedo Cruz, C.L., Gayosso Calles, R.M., & Bermúdez del Angel, L.M. (2023). Verificación del cumplimiento de requerimientos funcionales en desarrollos ágiles basado en la norma ISO/IEC/IEEE/29119 standard. Multidisciplinas de la Ingeniería.