ACCIONES PARA MEJORAR EL NIVEL DE ACTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS CAMPAÑAS DE CONTACT CENTER EN BOGOTÁ

José Figueredo Amortegui Criollo[1]

Jannys Brisepth Tellez Espitia[2]

Artículo de Revisión Bibliográfica

[1.] Administrador de Empresas. Fundación Universitaria del Área Andina. Especialista en formación en Alta Gerencia en la Fundación Universitaria del Área Andina criollo325@hotmail.com Cel: 3156162905

[2.] Administradora de Empresas. Fundación Universitaria del Área Andina. Especialista en formación en Alta Gerencia en la Fundación Universitaria del Área Andina jannystellez53@gmail.com Cel: 3115845542

Tabla de contenido

Resumen.....5

1. Introducción.....7

2. Problema.....8

2.1 Planteamiento del Problema.....8

3. Objetivos.....9

3.1 Objetivo General:.....9

3.2 Objetivo Especifico:.....9

4. Justificación.....10

5. Antecedentes.....11

6. Marco teórico.....12

7. Resultados.....14

7.1 Memoria:.....17

7.2 Motivación:.....17

7.3 Sensopercepción:.....17

7.4 Habituación:.....17

7.5 Atención:.....18

8. Acciones para aumentar el nivel de conocimiento:.....19

8.1 Lecciones aprendidas:.....19

8.2 Comunidades de práctica:.....22

8.3 Historias de Éxito: 23

8.4 Practicas clave:.....24

9. Discusión de resultados:.....25

10. Conclusiones 27

11. Bibliografía 28

Tabla de Ilustraciones

1Factores de Interrupción del conocimiento en las campañas contact center. 15

2 SharePoint 23

Referencias de Tablas

1Lecciones aprendidas.....20

Resumen

El presente articulo tiene como propósito definir acciones que permitan aumentar el nivel de conocimiento en los contact center en Bogotá, debido a que esta ciudad alberga a un gran número de empresas de esta industria y que a diario presentan retos en su gestión de conocimiento por la exigencia operacional, inicialmente, se describe los factores que interrumpen la gestión de conocimiento en los asesores, continuando con las definiciones de los mecanismos que fisiológicamente deben tener presente los gerentes al momento de desarrollar nuevas habilidades y conocimiento; se profundiza en base a las acciones que grandes compañías vienen implementando en los modelos de formación con el fin de cumplir con una actualización constante en los asesores, optimizando la calidad de los servicios, aumentando la competitividad en el sector y desarrollo humano.

Abstract

The purpose of this article is to define actions that allow increasing the level of knowledge in the contact centers in Bogotá, due to the fact that this city houses a large number of companies in this industry and that daily present challenges in their knowledge management due to the operational requirement, initially, the factors that interrupt knowledge management in advisors are described, continuing with the definitions of the mechanisms that managers must physiologically keep in mind when developing new skills and knowledge; It is deepened based on the actions that large companies have been implementing in the training models in order to comply with a constant update in the advisors, optimizing the quality of services, increasing competitiveness in the sector and human development.

Palabras Clave: Aprendizaje, Centros de Atención al Cliente, Comunidades de Práctica, Gestión de Conocimiento, Gestión del Cambio, Liderazgo, Lecciones aprendidas.

Keywords: Learning, Contact Centers, Communities of Practice, Knowledge Management, Change Management, Leadership, Learned Lessons.

1. Introducción

La evolución del concepto de servicio al cliente no ha sido ajena a las transformaciones tecnológicas en la modernidad, por lo contrario, el uso de esas herramienta en un mundo interconectado ha propiciado cada vez nuevos y mejores canales de comunicación entre las empresas y los clientes, donde el manejo adecuado, veraz y con capacidad de adaptación a las necesidades específicas de los clientes toman protagonismo, en el entendido que clientes con mayor acceso a información requieren asesores con mayor capacidad de respuesta.

Es aquí donde la figura de Contac Center encuentra uno de sus mayores retos en la dicotomía entre calidad en la respuesta o eficiencia en la atención que haga viable en costos y tiempos este modelo de negocio, ello representa un inestable balance en el que el agente comercial permanente encuentra presión directa tanto del cliente al que atiende, como a de su empleador. Sumado a ellos las barreras de acceso a la información o procesos adecuados de cualificación sobre el objetivo del soporte que requiere su cliente final, naturalmente genera resultados negativos frente a los indicadores de gestión e incluso frecuentemente llega a afectar la motivación y estabilidad del personal, configurando un problema cíclico que afecta la calidad en la atención y propicia la sensación de mal servicio permanente.

La academia en su esfuerzo por responder a las necesidades de las empresas ha propuesto soluciones enfocadas a fortalecer al agente como actor mediador con capacidad resolutiva fortaleciendo las relaciones humanas, procesos de formación específica a la medida del servicio prestado y condiciones laboral competitivas frente al mercado.

2. Problema

¿Qué acciones se deben generar para mantener el nivel de actualización del conocimiento en las campañas de contact center en Bogotá?

2.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, las empresas Teleperformance Colombia S.A., Atento Colombia S.A., Webhelp Colombia S.A.S. entre otras, con sede en la ciudad de Bogotá, presentan una gran dificultad en la administración del conocimiento e información entre los asesores de las diferentes campañas y que conlleva a la incertidumbre de su personal al ejecutar sus funciones en desarrollo de las solicitudes de los clientes y posterior afectación en indicadores.

Esto se debe a que los mecanismos usados en los modelos de formación no se encuentran adaptados a las condiciones que de acuerdo con las exigencias laborales la operación solicita, refiriéndose al cumplimiento de indicadores, entre ellos, cumplimiento de horarios por sistema de logueo o el tradicional marque de tarjeta, tiempos de llamadas, llamadas en espera o en cola, y muchos más, que de acuerdo con la naturaleza de las líneas de atención afectan la captura del conocimiento y su divulgación ya que no se cuentan con medios óptimos.

Por eso es importante implementar acciones que permitan mejorar el nivel de actualización del conocimiento, con el fin de reducir esta incertidumbre y provocar la mínima afectación en los niveles de indicadores de las campañas evitando sanciones por parte del contratante, aumentando la calidad en sus servicios y competitividad entre sus pares.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

Identificar acciones que permitan mantener el nivel de actualización del conocimiento e información en las campañas de contact center en Bogotá.

3.2 Objetivo Especifico:

- Realizar un diagnóstico que permita identificar las dificultades en la actualización del conocimiento.
- Conocer las mejores prácticas existentes que permitan ampliar y aplicar el concepto de formación en estas organizaciones.
- Identificar acciones para la actualización del conocimiento, la inclusión de buenas prácticas de modelos de gestión a través de la prestación de servicios de alta calidad y capacidad de respuesta, tiempo y forma; permitiendo ajustarse a las necesidades del mercado según las habilidades de los empleados.

4. Justificación

Las acciones de actualización de conocimiento han motivado la investigación de las estrategias tendientes a la implementación de modelos de gestión enfocados a las campañas de en los Contac center, este artículo demuestra la relevancia que ha tenido la experiencia en la construcción de nuevas estrategias desde un enfoque histórico - sociológico visto a través de las teorías administrativas.

Realizando una revisión a la implementaciones de las teorías, es posible evidenciar que en las entidades que cuentan con colabores en servicio al cliente, las motivaciones y accesibilidad a herramientas tecnológicas mejoraron exponencialmente en el tiempo los indicadores de gestión y los tiempos de respuesta a los clientes, ofreciendo calidad de servicios y soportes a los diferentes procesos administrativos de manera eficiente aplicado ello tanto a los clientes externos e internos, La innovación y el conocimiento juegan un importante rol; impulsando a las empresas a abordar nuevos desafíos para continuar con un desarrollo organizacional competitivo; es de importancia aclarar que las campañas responden a la necesidad y del estudio de mercado establecido según la empresa a ejercer el servicio.

Por esta razón, según lo expresado por (Santana, 2017) es valioso revisar las alternativas en búsqueda del bienestar de los equipos de trabajo en los contact center, llevando a la práctica el conocimiento fisiológico en mecanismos básicos para aprender.

5. Antecedentes

Según Quessep para Forbes (Staff, 2020), quien es presidenta ejecutiva de la Asociación Colombiana de BPO (BPrO) menciona que durante el año 2020 se generaron 500.000 empleos, de los cuales en Bogotá se representa 275.000, acoge en su mayoría a jóvenes y mujeres, de acuerdo con este número de empleados se detecta que la información debe estar disponible y al alcance de todos de acuerdo con su nivel de privacidad y roles.

Por lo anterior (Bencomo, 2021), expresa que los contact center en Bogotá carecen de acciones de actualización a los trabajadores, en su publicación realizada en la web On Expertos en Operaciones en el año 2021, comenta acerca del valor de la gestión del conocimiento en los contact centers; nombra que el conocimiento debe estar constituido como un procedimiento y un sistema de gestión del conocimiento, más allá de una formación debe estar soportado por mecanismos o acciones que permiten realizar el ciclo de gestión de conocimiento (Generar, capturar, compartir, aplicar) y como resultado sus procesos de gestión agiles y eficaces,

En cuanto a la revisión de aspectos complementarios a la desactualización del personal de contact center, se puede evidenciar la carencia de concentración, ya que es una destreza humana y con perseverancia se debe ejercitarla, esto con el fin de aumentar los niveles de atención para mejorar la productividad y rendimiento en estos exigentes espacios de trabajo. (Universia, 2019), en ocasiones se puede contar con todas las herramientas y procesos definidos, pero no se ejecutan de manera correcta debido a la falta de atención por parte de los involucrados, afectando el desarrollo de las actividades.

Las rutinas repetitivas en sus jornadas de capacitación no son eficientes y no generan un enfoque principal, pues llegan a la estación de trabajo realizan transferencias de conocimiento sin las condiciones necesarias lo cual impide que la divulgación de información sea obsoleta, creando confusiones en esta y como resultado información errónea al cliente.

6. Marco teórico

De acuerdo con el diccionario etimológico la palabra conocimiento, se define como "la acción o resultado de entender completamente" (Etimologías, s.f.), para Platón el verdadero conocimiento es el de las ideas porque son las causas directas de la existencia de las cosas (Chacón, 2017), sin embargo, el conocimiento al pasar de los años ha ido evolucionando, permitiendo crear otros pensamientos y aplicaciones de este concepto.

Como es, la teoría científica de Frederick Taylor en 1911 aplica la ciencia a problemas de la administración, donde también menciona que se deben tener presentes las capacidades y habilidades de los funcionarios para ocupar determinada posición en la empresa; infiere que estos deben ejecutar sus funciones conforme la ciencia lo permita, con ayuda de mediciones y observaciones constantes. (Martín, 2019), de esta manera da razón a la administración actual de los contact center, donde los asesores deben mantener un nivel de conocimiento suficiente para llevar a cabo sus funciones.

Luego, surgió la implementación de la teoría de relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo (Marconi, 2018); donde indica que la parte humana es la más importante en una organización, esta idea surgió en la década de 1920 donde se desarrolló como un movimiento de reacción a las teorías clásicas de la administración de Taylor y Fayol (LRH, 2016); se rigió de la

necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándola de los métodos rigurosos científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Este marco dentro de un contexto en relaciones humanas presenta el análisis basado a nuestra pregunta de investigación realizada, dando a que sintetiza la mayor problemática obtenida por las empresas y uno de los pilares que mayormente se ven afectados dentro del ambiente laboral.

A continuación, se abordarán aportes de Elton Mayo donde muestra una investigación sobre la influencia que puede tener las condiciones de un ambiente laborar que inciden directa o indirectamente en su trabajo o su proceso de formación

Aportes:

- La productividad depende de las condiciones físicas del trabajador
- El grupo social influye en el comportamiento del individuo.
- Establecer en los diferentes departamentos o áreas lasos de amistad o de compañía maneja la armonía laborar y ejerciendo un grupo de apoyo informal en la compañía
- Tomar en cuenta las decisiones o ideas de los empleados para sentirlos motivados y participativos en las tomas de decisiones del área de la compañía
- Cuando el empleado interactúa más, es más productivo. (Marconi, 2018)
- En la actualidad, se conoce a Peter Drucker en 1993, como padre de la gestión del conocimiento que impulsa la disciplina organizacional y al trabajador a recibir educación, declarándolo trabajador del conocimiento, una persona que nunca genera gastos y si rendimientos a base de su conocimiento (Educación, 2022) ,pues se considera como uno

de los activos más importantes de las compañías por encima del capital y la mano de obra.

Drucker, indica que los lideres deben delegar funciones, con el fin de empoderar a sus empleados, con esto, optimizar los resultados y asegurar que el objetivo sea replicable, además menciona la administración por objetivos, donde los empleados junto con sus jefes establecen estándares para alcanzar en un periodo de tiempo, siendo esto efectivo las altas probabilidades de cumplimiento de acuerdo con sus fortalezas y conocimientos. (one, s.f.).

7. Resultados.

Se comentó en apartados anteriores que este sector en la ciudad de Bogotá aporta aproximadamente 257.000 empleos, y es por el gran número de asesores que hacen posible las actividades de esta industria por medio de la atención multicanal de los usuarios de acuerdo con la naturaleza de las campañas.

Es aquí, que, debido al gran número de personal y razones operativas, el conocimiento y la información son afectados (Bencomo, 2021), pues la atención de los asesores es puesta en cada atención que reciben en su teléfono o canal de comunicación.

A continuación, se nombran los siguientes factores que causan que la captura del conocimiento se vea interrumpida:

Figura 1

1Factores de Interrupción del conocimiento en las campañas contact center.

Nota. Esta imagen expone de manera general algunos factores de interrupción del conocimiento.

Fuente: propia

Al profundizar cada una de ellas obtuvimos los siguiente:

- **Tiempo destinado al aprendizaje:** No se programa en cada una de las mallas (horarios) de los asesores espacios para el aprendizaje y actualización, por lo cual no permite la interacción entre estos y el formador.
- **Número de llamadas:** Debida a la alta operatividad, no es posible retirar a los asesores de su disponibilidad, abriendo brechas de conocimiento al momento de dar gestión a sus solicitudes.

- **Herramientas:** el equipo de formación no interactúa o no cuenta con la debida comprensión de las herramientas ofrecidas por la empresa al momento de realizar la transferencia de conocimiento. Aquí se evidencia otro escenario, la compañía no brinda herramientas a sus colaboradores para generar el ciclo de conocimiento.
- **Destrezas:** la mente juega un papel importante en la transferencia de conocimiento, pues es necesario que la concentración y la agilidad estén activas en el momento de recibir conocimiento, colocar interés a las actividades, comprenderlas de manera correcta para esto ser aplicado posteriormente.
- **Mecanismos de aprendizaje:** ausencia de medios para generar conocimiento, organizarlo, capturarlo y divulgarlo, deben ser métodos flexibles y soporte para los operadores.
- **Conocimiento del formador:** no contar con la información y experticia requerida para realizar la transferencia de conocimiento ni manejo de herramientas.
- **Experiencia al cliente:** no hay empatía entre el asesor y los clientes, por lo cual no se identifica la necesidad, y se pone en riesgo el viaje del cliente durante su atención.

Es así, que se deben implementar acciones desde la gerencia que permitan generar conocimiento entre los asesores reduciendo las brechas de conocimiento, fomentando la participación y la cultura de investigación de manera efectivo en pro de los objetivos de sus clientes y de la compañía como tal.

Estar organizaciones deben profundizar acerca del funcionamiento fisiológico donde encontramos 5 mecanismos básicos para aprender (Santana, 2017), entre ellos:

7.1 Memoria:

Encontramos que la memoria no es suficiente para aprender, pero si es necesaria, de lo contrario no se podría aprender día a día todos los planteamientos o cuestionamientos que se nos generan, como nuestras tareas cotidianas que sin la memoria no sería posible realizar. (Santana, 2017)

7.2 Motivación:

El motivar no hace referencia a una motivación emocional, en estos mecanismos se enfoca al tema fisiológico donde se centra a la alimentación y al descanso. (Santana, 2017)

7.3 Sensopercepción:

Como tercer mecanismo básico de aprendizaje hace referencia al buen equilibrio de nuestros 5 sentidos, hace que seamos adaptables a todo tipo de aprendizaje no solo como el auditivo y visual sino a todo tipo de enseñanza donde estimulen más completo nuestros sentidos, como (pausas activas, apoyos tecnológicos, alimentación, tiempo de descanso) son unos de las acciones que se tienen que establecer y ya manejar en los Contac center. (Santana, 2017).

7.4 Habituación:

Se desarrollan rutinas prácticas o hábitos que se conviertan en un continuo aprendizaje, el ser humano es un ser de constancia, para los contact center los empleados requieren un proceso de adaptación; en un promedio de 21 días a 3 meses se genera un hábito continuo en cualquier área. (Santana, 2017)

7.5 Atención:

Las personas ponen atención a algo que los capta, mantener la concentración y la atención viva dura de 10 a 15 minutos, es necesario entender que después de este tiempo se tienen que generar pausas o estímulos para captar nuevamente la atención del trabajador. (Santana, 2017)

De acuerdo con estos 5 componentes, los trabajadores perciben y aprenden las cosas de forma distintas a través de canales diferentes; es importante tener alternativas de enseñanza innovadoras, donde se ponga lo tecnológico como un pilar y ayuda a estas grandes corporaciones de servicio al cliente. (Fernández, 2018)

Las empresas de Contact center implementan comunidades de valor (en intereses, aprendizajes y práctica), es importante aclarar que los agentes quienes comparten un mismo interés de cumplimiento tienen preocupaciones o motivaciones de lo que están realizando. Como organización se pueden aprovechar varias acciones de implementación como el compartir y aprender, dice (Etienne Wender, 2015) que las buenas comunidades de prácticas implementan la formación y actualización de información generando una evolución y motivación para desarrollar mecanismos de evolución (AgilesColombia, 2020).

En respuesta a esto empresas como Google, Apple, General Electric y como cuota colombiana Ecopetrol han tomado la gestión de conocimiento como estrategia de competitividad y calidad en productos y servicios (Semana, 2017), tomándose como ejemplo para iniciar un proceso de transformación de gestión de conocimiento en las empresas contact center en Bogotá, debido a la carencia de métodos.

Estas estrategias deben estar ligadas a las habilidades ya que no es útil tener una serie de información si el asesor no tiene el conocimiento como se debe aplicar, los asesores deben recibir una formación integral que permita adquirir esas habilidades necesarias para desenvolver en su gestión diaria.

8. Acciones para aumentar el nivel de conocimiento:

Es de considerar, que las operaciones de contact center de acuerdo con su operatividad en la actualidad toman medidas necesarias para contrarrestar las falencias que se presentan a diario en la gestión de los asesores, sin embargo, no se deben limitar a solo realizar las transferencias de conocimiento mediante el trabajo en aula, se deben implementar nuevas acciones que permitan la flexibilidad y disponibilidad de la información para todos los asesores que conforman la línea de atención o la campaña en general.

Ecopetrol a lo largo de la historia ha puesto en marcha acciones que han permitido que el ciclo de gestión de conocimiento aporte a la transformación de sus productos, esto con el fin de salvaguardar el conocimiento y que este perdure en la empresa y sea compartido con los diversos grupos de interés (Perdomo, 2015). Entre estas acciones que las grandes compañías han venido implementando se encuentran:

8.1 Lecciones aprendidas:

Se definen como experiencias positivas o negativas que han venido sucediendo en un determinado proceso y que se convierten en materia de análisis con el fin de identificar causas raíz donde se preguntan el porqué de la situación, para continuar con la generación de lecciones

aprendidas que ayuden a contrarrestar lo sucedido, (Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Con esta acción se logra priorizar esas falencias que tienen las líneas de atención en los contact center y como su nombre lo indica deja un precedente con el fin de evitar la repetición de los mismos sucesos y tomar las medidas necesarias como plan de acción para ser corregidos.

Una de las metodologías más utilizadas en la identificación de lecciones aprendidas, es por medio de un taller de cuatro cuadrantes, donde permite de manera exacta realizar la identificación de las buenas prácticas del proceso, nuevas alternativas a ser implementadas como solución, que se debe eliminar y por último que procesos de acuerdo con la gestión documental se deben manifestar. (Ingeniería, 2020)

Tabla 1:

1Lecciones aprendidas

Aclarar	**Probar**
1.Generar un cuadro de perfiles para cumplir con el objetivo delegando funciones 2. incluir indicadores claves de gestion (planificador de métodos). 3. Establecer conexión con los colabores permitiendo vínculos, generando impactos positivos en la relación con los clientes.	1.La mejora continua de procesos y servicios 2. Establecer contratación de plataformas digitales implementando tecnologías donde permiten coordinar y potenciar el esquema de trabajo. 3. Organización de horarios rotativos para el cumplimiento de objetivos; organizando,

4. Procesos de adaptación donde desarrollen prácticas de continuo aprendizaje (Montajes soluciones ingenieria, 2021)	planificando y alineando todos los recursos de modelo de gestion 4. Utilizar mecanismos de sensopercepción donde estimula los sentidos en las acciones a desarrollar (Montajes soluciones ingenieria, 2021)
Cuidar	**Dejar**
1. Mantener las funciones según el área del colaborador en diferentes figuras representativas como los agentes, supervisores, jefes de piso, coordinadores, entre otros 2. Realizar informes y analizar los datos de respuesta según el comportamiento de mercado o la necesidad. 3.Cumplimiento de los requisitos legales y contractuales de los servicios buscando siempre la satisfacción plena del cliente. 4. Motivación fisiológica (Montajes soluciones ingenieria, 2021)	1. Evaluar los problemas o inconformidades de los clientes que llaman y proporcionarles soluciones adecuadas y de corto plazo. 2. identificar las fallas operativas y retrasos en los tiempos de respuesta incluyendo el cumplimiento de indicadores 3. la pérdida de clientes y disminución económica en ventas y servicios 4. Eliminar la destreza, falta de concentración y agilidad en la operación (Montajes soluciones ingenieria, 2021)

Nota. Datos tomados (Ingeniería, 2020). Fuente: propia

Como se evidencia en este ejemplo, se escudriña de una manera óptima los procesos que están implementando, nuevos servicios o ya existentes, entre otras actividades como incidentes o problemas que llegan a tener un rol determinante en la organización.

8.2 Comunidades de práctica:

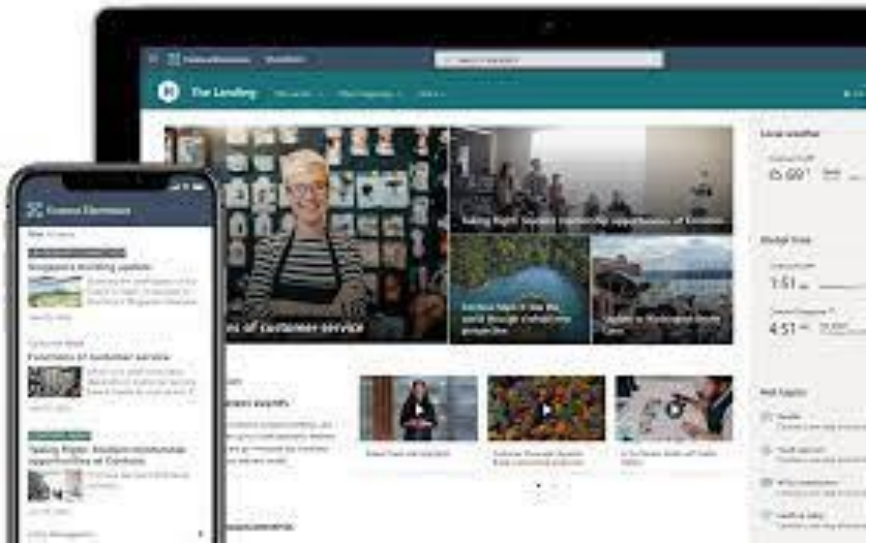
Son grupos de empleados que comparten un interés acerca de un tema en un área de conocimiento, en el cual se genera intercambio de información en tiempo real como lo es nuevas políticas e instructivos de servicios, crear alertas y se comparten últimos avances relacionados.

De esta manera, se logra la participación de todos los integrantes por medio de foros, sondeos, reconocimientos a integrantes destacados, entre otras actividades; es este, uno de los métodos más importantes pues permite que la transferencia de conocimiento sea dinámica, participativa y perceptible para todos ya que las herramientas ofimáticas y de la información velan por su objetivo. (MinTic, s.f.)

Para esto, es importante que el gestor de conocimiento cuente con el conocimiento en diversas herramientas, entre ellas las que ofrece la suite office 365, en especial SharePoint donde permite la creación de espacios de colaboración o intranets amigables para todos, arrojando un análisis completo en cuanto el número de visitantes, integrantes, material actualizado y un sinfín de posibilidades para dar forma a las comunidades.

Figura 2:

2 SharePoint



Nota: Esta aplicación de Office, permitirá afianzar los conocimientos de una manera gráfica, donde los asesores podrán tener toda la información en un solo lugar, y se hace necesaria para ambientes exigentes como son las líneas de atención en contact center.

8.3 Historias de Éxito:

Es un relato en el cual se reconoce la gestión de un trabajador o un equipo y es compartido por diferentes medios de divulgación de la compañía, resaltando las buenas prácticas de los colaboradores y beneficios a la organización, como por ejemplo los económicos, de esta manera se muestra a toda la empresa los logros que se alcanzaron en la búsqueda de soluciones a obstáculos que se presentan al ejecutar un proceso o mejoramiento de servicios. (Medina, 2018)

Es aquí, donde el personal administrativo y operativo como son los asesores, dan todo su potencial para llegar a una solución y se convierte en éxito cuando se alcanza un bien común para la organización o en especial para la línea de atención.

Es una acción, que, a parte del reconocimiento público, muestra otras maneras de trabajo en equipo, no solo de un área correspondiente, sino de todas las involucradas en los distintos procesos administrativos y operativos; en los contact center ubicados en Bogotá esta acción es necesaria para compartir las buenas prácticas y avances que sus asesores implementan en sus procesos.

8.4 Practicas clave:

Son acciones que permiten llevar un trámite o actividad a cabalidad, normalmente se realiza una lista de chequeo con el fin de identificar los insumos que confirman el paso a paso de un proceso, ayudaría de esta manera a mantener un seguimiento de las solicitudes en las diferentes líneas del contact center de acuerdo con su canal de atención.

No necesariamente se habla de listas de chequeo, son datos de interés que son relevantes para el proceso y que ayudan a determinar la gestión de los asesores en cuanto a la resolución de problemas en primer contacto o escalamientos porque en ocasiones se debe cumplir con unos parámetros para que esta solicitud pueda ser radicada en otro nivel. (engine, 2021)

La herramienta para documentar una práctica clave depende de la naturaleza de la información, si son paso a paso es conveniente que se utilicen la creación de formatos de acuerdo a la gestión documental de la compañía y propiedad intelectual, si son datos de interés que puedan llegar a causar algún inconveniente durante la ejecución de una tareas es recomendable

en ambos casos la plena divulgación ya se por los supervisores o capacitadores de estas prácticas sea por medio del trabajo en aula o alertas en las comunidades de práctica, chats, la constante comunicación de todo el equipo es indispensable para estas prácticas.

Se identifica que el personal con más antigüedad en la organización es aquellos que tienen más conocimiento a aportar por lo cual es de colaboración por parte de estos transferir el conocimiento a sus compañeros con el fin de llegar a un nivel de equilibrio del conocimiento y además, la compañía obtiene conocimiento importante que debe almacenar.

9. Discusión de resultados:

En los resultados, se encuentra que el conocimiento a nivel organizacional ha evolucionado al pasar los años a través de estudios que permiten entender el comportamiento humano en condiciones de supervivencia como es el trabajo y que se plasman en las diferentes teorías administrativas, que en sus inicios, se dejó a un lado la humanidad para centrarse en la productividad, sin embargo, de acuerdo a los avances de académicos estos estudios reflejan la necesidad de retomar al ser humano como el activo más importante el cual se debe desarrollar en sus habilidades y conocimiento para buscar la competitividad del sector y el desarrollo humano de sus empleados.

Debido a esto, el conocimiento, significa mejora continua y competitividad en el sector para los contact center con sede en Bogotá, pues el alto número de participantes en el mercado da un nivel de exigencia en los procesos para cumplir con el objetivo, los asesores deben mantenerse en una posición neutra entre su empresa contratante y el cliente, pues al ser

contratados velan por el bien de dos organizaciones, cumpliendo indicadores y procesos establecidos.

Las acciones expuestas dan opciones a los contact center para cerrar las brechas de conocimiento en las diferentes campañas, este siendo uno de los errores más repetitivos entre los asesores al momento de generar un viaje de cliente esperado, es un inicio para que los roles con función de capacitación puedan implementar nuevas alternativas de actualización de conocimiento en tiempo real y se vean en obligación de buscar medios que les permitan ir más allá del aula.

La tecnología permite perseguir nuevas metas, pero su recurso humano debe cultivar esta habilidad con ayuda de su empresa, se espera que los asesores estén dispuestos a buscar soluciones en comunidades de práctica, tomar buenas prácticas de sus compañeros, recibir conocimiento y ser reconocidos por sus grandes logros en su gestión, evitando el alce de mano hacia su supervisor y formador, donde los indicadores de tiempo de llamada y espera de cliente se verán afectados y el beneficio de la duda ante la ayuda de sus compañeros harán errar en su respuesta.

10. Conclusiones

- Al implementar acciones que permitan la actualización del conocimiento en los contact center se deben identificar brechas de conocimiento de manera íntegra, identificando aquellas destrezas, habilidades y conocimientos actuales de los asesores, esto para alinearlas a los diferentes procesos e indicadores y que al ejecutar la acción sea la correcta evitando de esta manera reprocesos.
- Debido al gran volumen de conocimiento que manejan los contact center en cada una de sus campañas deben implementar medios que permitan su organización de manera dinámica y flexible a todos los asesores, el alcance de la información, tener derecho al reconocimiento de sus aportes fomentando la investigación en los temas de interés por los diferentes métodos.
- La generación de espacios oportunos que permitan realimentar a los asesores sobre los resultados obtenidos de su gestión, permite establecer estrategias individuales de mejora continua enfocadas en la construcción de capacidades resolutivas que respondan a la necesidades del mercado.
- Propiciar espacios de pausas activas y receso de actividad dentro del horario operativo de cada asesor, permite que su disposición a prestar una atención de mejor calidad sea constante y genera hábitos positivos que en el largo plazo representan una reducción significativa de reacciones negativas frente a estímulos estresantes u irritables.

11. Bibliografía

AgilesColombia. (2020). Comunidades De Práctica: Nutriendo Organizaciones Desde Las Experiencias Compartidas. Colombia: Etienne and Bervely.

Chacón, A. P. (18 de Avril de 2017). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: https://www.redalyc.org/journal/356/35655222002/html/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Plat%C3%B3n%2C%20es%20el%20conocimiento,tambi%C3%A9n%20el%20Ser%20y%20el

Departamento Nacional de Planeación. (2022). Obtenido de https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/sistema-integrado-gestion/Paginas/BPLA.aspx

Educación, M. d. (2022). *Gestión del Conocimiento en la IES*. Obtenido de Gestión del Conocimiento en la IES: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf

Etimologías. (s.f.). *Etimologias*. Obtenido de http://etimologias.dechile.net/?conocimiento

Fernández, L. S. (2018). *Aprendizaje Humano (4ª ed.)*. Obtenido de Introducción al aprendizaje humano: https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n2/e1.html

GESDITEL. (2022). *Arturo Soria*. Obtenido de https://gesditel.es/servicio-contact-center/

Guillermo Westreicher. (26 de junio de 2021). Elton Mayo. *Escuela de las Relaciones Humanas.*, pág. Economipedia.com.

Ingeniería, M. (20 de Marzo de 2020). *MS Ingeniería*. Obtenido de MS Ingeniería: https://www.ms-ingenieria.com.mx/capacitacion-y-normativas/metodos-de-mejora-de-produccion-los-4-cuadrantes-de-stephen-covey/

LRH. (25 de febrero de 2016). *"Teoría clásica de Taylor"*. Obtenido de https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/

Marconi, G. (2018). *IMG Biblio.* Obtenido de https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC129738.pdf

Martín, J. (22 de Octubre de 2019). *Cerem*. Obtenido de https://www.cerembs.co/blog/taylor-y-la-administracion-cientifica-de-las-empresas#:~:text=De%20esta%20forma%2C%20Taylor%20tambi%C3%A9n,%C3%BAtil%20en%20una%20posici%C3%B3n%20dada.&text=Este%20principio%20define%20que%20los,la%20observaci%C3%B3n%20y%20medi

MinTic. (s.f.). *Gestión del Conocimiento del MinTic*. Obtenido de https://gestiondelconocimiento.mintic.gov.co/714/w3-article-100752.html

Montajes soluciones ingenieria. (05 de Octubre de 2021). Obtenido de https://www.ms-ingenieria.com.mx/capacitacion-y-normativas/metodos-de-mejora-de-produccion-los-4-cuadrantes-de-stephen-covey/

one, N. (s.f.). *Negocios one*. Obtenido de https://negociosone.com/la-teoria-de-la-gestion-de-peter-drucker-terminos-clave/

Pachacutec, J. (24 de septiembre de 2021). *Securitec*. Obtenido de Atención Al Cliente, Cobranzas, Contact Center, Televentas: https://www.securitec.pe/blog/indicadores-gestion

Perdomo, O. J. (27 de Marzo de 2015). *Ecopetrol*. Obtenido de https://nuevoportal.ecopetrol.com.co/wps/portal/!ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vM

AfIjypNzrfIzU6ySEs3MDJOMDXVNzJLTdE2STJN0LYxSjHVNTM3MjIySEhPNU1P1C7IdFQEIQ_VQ/

Rinman, C. B. (28 de julio de 2021). *ON Expertos en Operaciones*. Obtenido de https://www.onsoluciones.com/el-valor-de-la-gestion-del-conocimiento-en-los-centros-de-contacto/

Santana, M. S. (2017). *Enseñanza y Aprendizaje.* UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI .

Semana. (2017). Ecopetrol está entre las mejores empresas en gestión del conocimiento de América. *Semana*, https://www.semana.com/empresas/articulo/ecopetrol-entre-las-mejores-empresas-en-gestion-del-conocimiento/251529/.

Staff, F. (2020). Call centers dicen que incremento de impuesto en Bogotá pone en riesgo miles de empleos. *Forbes*.

Universia. (30 de Octubre de 2019). *Universia*. Obtenido de https://www.universia.net/mx/actualidad/orientacion-academica/8-tecnicas-incrementar-tu-concentracion-1142747.html

Maria de los Ángeles Briceño Moreno (octubre, 2010) Scielo, Estudios de caso sore la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas lideres en penetración de mercado.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232010000400010

Selman, H. (2017). Marketing Digital. En H. Selman, Marketing Digital (págs. 3,4). Manizales: Ibukku. Y. Baldwin, C., & Woodard , C. J. (mayo de 2008). The Architecture of Platforms: A Unified View. 32. Obtenido de https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID

Anastasia Stsepanets (diciembre 17, 2021) GanttPRO ¿Qué es el alcance de un proyecto y por qué es tan importante? https://blog.ganttpro.com/es/alcance-del-proyecto/

Gestión de conocimiento una ventaja competitiva (Juan Gabriel Cegarra Navarro 2017) https://books.google.com.co/books?id=9LcrDwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=Gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento&pg=PP1#v=onepage&q&f=false

La implementación de la gestión del conocimiento y la innovación (Escuela superior de administración pública) www.funcionpublica.gov.co

9 herramientas para alcanzar tus objetivos (Maria Eugenia Medina - @jumaca17)

https://www.especiasmixtli.com/blog-entry/9-herramientas-para-alcanzar-tus-objetivos