Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración Área terminal Alta Dirección

Análisis de la comunicación efectiva de mandos medios:

caso de un *Contact Center* en Querétaro

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Josué Alberto Veraza Cabezza

Dirigido por:

Dr. Raúl Arturo Alvarado López

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Noviembre de 2025

México

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DGBSDI-UAQ

La presente obra está bajo la licencia:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es

CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada , brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales .

SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.

RESUMEN

Objetivo: identificar oportunidades y fortalezas en la comunicación efectiva de los mandos medios (supervisores) del área de servicios de atención al cliente de un Centro de Contacto Bancario (CCB), que podrían ser utilizados para diseñar herramientas de desarrollo y capacitación enfocadas a mejorar aspectos de propias de la habilidad de comunicación efectiva como; asertividad, recurrencia, estructura, seguimiento e impacto, favoreciendo el alcance de objetivos particulares del área e impulsando un clima laboral adecuado que permita retener a los colaboradores que cuentan con el conjunto de habilidades, capacidades, conocimiento y competencias que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa, que a partir de ahora se hará referencia en este documento como talento. Metodología: mixto (cualitativo y cuantitativo), centrado en un caso de estudio en el que se aplicarán encuestas con enfoque descriptivo y exploratorio hacia los agentes telefónicos, así como a los supervisores para conocer su autopercepción hacia la comunicación. Resultados: Se observaron oportunidades relevantes en la comunicación efectiva de los supervisores como; poca recurrencia en la retroalimentación, falta de impacto, claridad y estructura al momento de transmitir mensajes importantes, así como falta de seguimiento en los acuerdos o compromisos generados en las retroalimentaciones. Por otro lado, se identificaron aspectos positivos (fortalezas) en la comunicación efectiva de los supervisores, como; son conscientes de que la comunicación efectiva es relevante para desempeñar su rol favorablemente, en la mayoría de las ocasiones se considera que la retroalimentación que brindan a los agentes telefónicos es de utilidad para que estos logren los objetivos esperados, además mostraron apertura ante los comentarios y propuestas de los agentes telefónicos referente a que tan efectiva es su comunicación. Conclusiones: La comunicación efectiva de los supervisores del CCB tiene oportunidades que impactan negativamente en el desempeño de los agentes telefónicos, el clima laboral y genera rotación de personal. Sin olvidar que también tiene aspectos positivos que se deben seguir promoviendo y homologando con todos los supervisores porque están favoreciendo el cumplimiento de objetivos que plantea la empresa. Recomendaciones: Se aconseja al CCB realizar estrategias de capacitación sobre comunicación efectiva enfocada a; comunicar mensajes con impacto, planeación de las intervenciones y seguimiento a los acuerdos realizados en las retroalimentaciones, dirigida a los supervisores.

Palabras clave: Comunicación efectiva, Habilidades blandas, Mandos medios, Retroalimentación.

ABSTRACT

Objective: The objective of this research is to identify both areas of opportunity and strengths in the effective communication practices of middle management personnel, specifically supervisors, within the customer service area of a Banking Contact Center (BCC). The findings of this study may serve as a basis for the design of development and training tools aimed at strengthening key dimensions of effective communication, including assertiveness, frequency, structure, follow-up, and message impact. These elements are expected to contribute to the achievement of specific departmental objectives, while also fostering a favorable work environment that supports the retention of employees who possess the skills, abilities, knowledge, and competencies that contribute to the fulfillment of the organization's goals. For the purposes of this document, such employees will hereafter be referred to as talent. Methodology: This research follows a mixed-methods approach, integrating both qualitative and quantitative elements. It is centered on a case study in which two types of surveys with descriptive and exploratory purposes will be administered to call center agents and supervisors. These instruments are designed to examine agents' perceptions of supervisors' communication practices, as well as supervisors' self-perception regarding their own communication effectiveness. Results: Relevant areas of opportunity were identified in supervisors' effective communication practices. These include low frequency of feedback, limited impact, lack of clarity and structure when conveying important messages, and insufficient follow-up on agreements or commitments established during feedback sessions. Conversely, several positive aspects were also identified. Supervisors demonstrated awareness of the relevance of effective communication for the proper performance of their role. In most cases, the feedback provided to call center agents was perceived as useful for supporting the achievement of expected objectives. Furthermore, supervisors showed openness to receiving comments and suggestions from agents regarding the effectiveness of their communication. Conclusions: The effective communication practices of supervisors within the BCC present areas of opportunity that may negatively affect call center agents' performance, workplace climate, and employee turnover. Nevertheless, positive communication practices were also identified, which should continue to be promoted and standardized among all supervisors, as they contribute to the achievement of the objectives established by the organization. Recommendations: It is recommended that the BCC implement training strategies focused on effective communication, specifically aimed at supervisors. These strategies should address the delivery of impactful messages, the planning of communication interventions, and the follow-up of agreements established during feedback sessions.

Keywords: Effective communication, soft skills, middle management, feedback.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, en primer lugar, a Dios, quien ha sido el pilar fundamental de mi vida y la fuente de fortaleza para seguir adelante en cada etapa de este camino.

A mi esposa, por impulsarme constantemente y acompañarme con amor, paciencia y apoyo incondicional. A mis hijos, quienes son mi mayor inspiración y me motivan cada día a esforzarme por construir una mejor sociedad.

A mi director de tesis, **Raúl Arturo Alvarado López**, por su paciencia, orientación y valioso acompañamiento durante el desarrollo de este proyecto.

A mis profesores, por compartir con nosotros sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, las cuales contribuyeron de manera significativa a nuestra formación académica y profesional.

A la **Universidad Autónoma de Querétaro**, por brindar espacios y oportunidades en favor de los estudiantes, los profesionistas y la sociedad en general.

A los sinodales, por sus valiosas observaciones y el tiempo dedicado a la revisión de esta investigación.

A los directivos de la empresa por permitir el desarrollo de este estudio, así como a todas las personas que participaron en él, por su disposición, apoyo y contribución al desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE

Universidad Autónoma de Querétaro i
RESUMEN i
ABSTRACT ii
AGRADECIMIENTOS iii
ÍNDICE iv
ÍNDICE DE TABLAS vi
ÍNDICE DE FIGURAS vii
INTRODUCCIÓN 1
1.1. Planteamiento del Problema. 6
1.2. Justificación de la Investigación 9
1.3. Pregunta de investigación. 11
1.4. Objetivo. 11
1.5. Hipótesis 12
2. MARCO TEÓRICO 13
2.1 Definición de organización. 13
2.2 Evolución de las organizaciones 14
2.3 Tipos de organizaciones. 20
2.4 Organizaciones productivas. 22
2.5 Organizaciones de servicio 24
2.6 Organizaciones de servicio financieros. 26
2.7 Centros de Contacto en el sector financiero. 28
2.8 Administración de recursos humanos. 29
2.9 Mandos Medios. 30
2.10 Habilidades blandas en los mandos medios. 32
2.11 Habilidades de comunicación en los mandos medios. 34
2.12 Modelo de Spitzberg sobre comunicación en la organización. 35
2.13 La importancia de la retroalimentación. 37
3. METODOLOGÍA 39
3.1 Metodología de la investigación. 40

3.2 Diseño de la investigación..... 41
3.3 Instrumentos de recolección de datos. 42
3.4 Población y selección de participantes..... 43
3.5 Técnicas de análisis de datos..... 44
4.RESULTADOS 46
4.1 Cuestionario sobre Comunicación Efectiva en los líderes de servicio del CCB. 47
4.2 Cuestionario sobre Comunicación Efectiva en los supervisores de servicio del CCB. 55
CONCLUSIONES 66
Se cumple la hipótesis (sí, no, por qué) 67
Supuesto cualitativo..... 69
Responde al objetivo. 71
REFERENCIAS.....75
ANEXO A.....81
ANEXO B: CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN EN LOS LIDERES DE SERVICIO DEL CCB.....85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Experiencia profesional del sustentante en la organización de estudio. ..2
Tabla 2. Definiciones de organización. 14
Tabla 3. Teorías de la evolución de las organizaciones...... 16
Tabla 4. Imágenes de la organización. 19
Tabla 5. Criterios de clasificación de las organizaciones...... 21
Tabla 6. Conceptos de productividad en las organizaciones. 23
Tabla 7. Definiciones de la naturaleza del servicio...... 25
Tabla 8. Definiciones y rol de los mandos medios. 31
Tabla 9. Habilidades comunicativas. 34
Tabla 10. Habilidades comunicativas en los supervisores del CCB...... 50
Tabla 11. Hallazgos cualitativos e interpretación teórica de las oportunidades de mejora 52
Tabla 12 Categorización de hallazgos cualitativos del cuestionario a supervisores...... 61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional del CCB. 5
Figura 2. Criterios de clasificación de las empresas. 24
Figura 3. Tipos de servicios financieros. 27
Figura 4. Categorías de habilidades blandas. 33
Figura 5. Modelo de comunicación competente 36

INTRODUCCIÓN

Las habilidades sociales son las destrezas específicas que las personas han logrado desarrollar a través del aprendizaje (no como rasgos de la comunicación humana) para realizar actividades de índole interpersonal, que se ponen en juego al momento de interactuar con otras personas Vera et al. (2017).

Las habilidades sociales de comunicación han permitido a lo largo de la historia que las personas puedan relacionarse de manera constructiva con los demás en su entorno social, pero, también en el ámbito laboral (Fernández, 2022).

La comunicación en las organizaciones tiene como parte de sus objetivos influir en el comportamiento de los colaboradores a fin de alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Es de suma importancia fomentar esta competencia en los trabajadores para que se pueda compartir de manera directa, efectiva y asertiva los conocimientos, ideas, objetivos, estrategias y experiencias de cada individuo para dar rumbo a las personas y equipos de trabajo al momento de perseguir los objetivos de la organización Quezada et al, (2020).

La presente investigación busca identificar fortalezas y oportunidades de comunicación de los mandos medios[1] hacia sus agentes telefónicos en el área de servicio y atención al cliente dentro un *Contact Cente*r (Centro de Contacto),

[1] Mandos medios: para este caso de estudio se considerará a los supervisores del Centro de Contacto como los mandos medios.

organización en la que el tesista se ha desempeñado laboralmente a lo largo de más de 15 años donde ha tenido la oportunidad de colaborar en diversas áreas y responsabilidades, como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Experiencia profesional del sustentante en la organización de estudio.

Periodo	Puesto	Área	Función principal
2010 - 2011	Agente de ventas	Créditos personales	Negociación y venta
2011 - 2014	Supervisor de ventas	Créditos personales	Gestión de personas, seguimiento a indicadores, retroalimentación.
2014 - 2019	Gerente de ventas	Tarjeta de Crédito	Gestión de personas, estrategia sobre gestión de cartera, control y seguimiento de indicadores
2019 - 2022	Gerente de servicio	Servicio al cliente	Gestión de personas, estrategia modelo de atención, control y seguimiento de indicadores.
2022 - 2024	Coordinador mejora continua	Mejora Continua	Modelo de gestión operativa, colaboración en proyectos transversales, gestión del cambio.
2024 - 2025	Subdirector de cobranza	Cobranza	Liderazgo a mandos medios, estrategia sobre gestión de cartera control y seguimiento de indicadores.
2025 - Actualidad	Subdirector de servicio	Servicio al cliente	Liderazgo a mandos medios, estrategia operativa, estrategia modelo de atención, control y seguimiento de indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

Durante la trayectoria laboral del tesista y su formación académica como Licenciado en Administración de Empresas sumado al actual posgrado de Administración en la línea terminar de Alta Dirección ha tenido la oportunidad de conocer e identificar la importancia de la comunicación efectiva al momento de gestionar personas así como equipos de trabajo dentro de las organizaciones e identificar su relación en el cumplimiento de objetivos, consecuencias en el clima laborar y la rotación de personal, identificando deficiencias y factores de éxito.

La importancia de estudiar el tema sobre la comunicación efectiva en los mandos medios dentro de un *Contact Center* ha sido el motivo de la presente investigación debido a que se cuenta con la oportunidad de hacerlo en un ambiente real en el que puede disponer de ciertos recursos bajo responsabilidad de mantener la confidencialidad de la organización y de las personas que laboran en ella para fines meramente académicos.

El *Contact Center* en el que se realizó esta investigación está ubicado en la ciudad de Santiago de Querétaro, Querétaro y pertenece a un grupo financiero de alcance multinacional con presencia en España, Reino Unido, Portugal, Polonia, Mexico, Brasil, Chile, Argentina, Uruguay, Colombia, Perú y Estados Unidos. Cabe resaltar que por razones de confidencialidad y protección de datos personales omitiremos el nombre del *Contac Center* durante todo el documento.

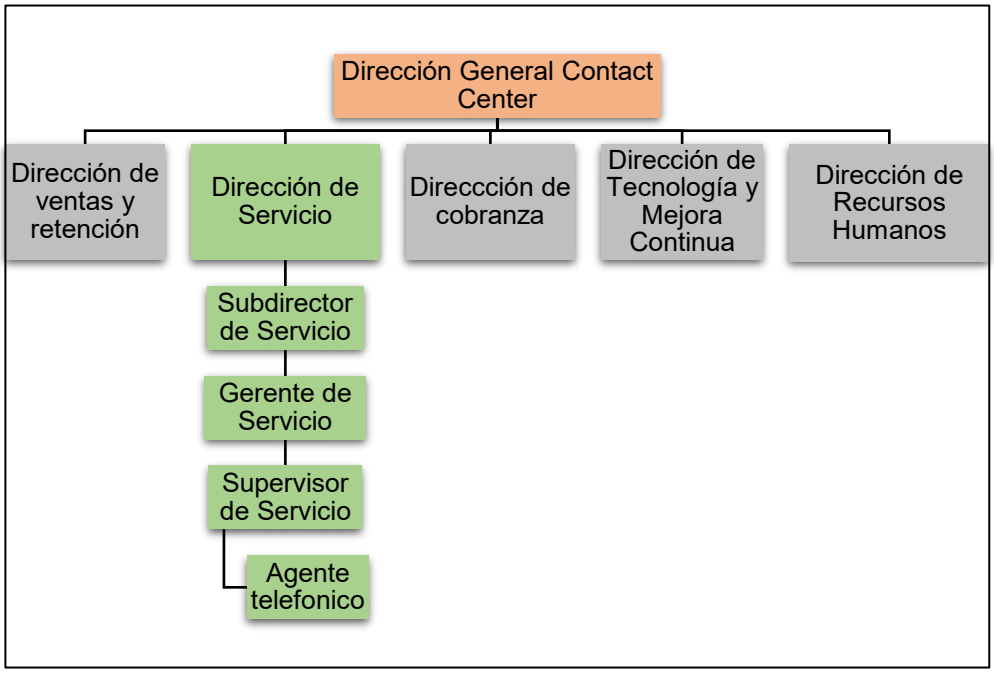
El CCB es un canal clave para la institución financiera a la que pertenece, siendo el principal medio de contacto a nivel nacional con los clientes a través del contacto telefónico por *inbound* (llamadas de entrada) o *outbound* (llamadas

de salida), siendo sus tres principales funciones: (i) Servicio y atención al cliente, (ii) Cobranza y (iii) Ventas.

La primera de ellas y en la que se centra el presente caso de estudio (servicio y atención al cliente) opera mayormente por *inbound* y es responsable de orientar al cliente en las diversas necesidades que pudiera llegar a tener, tales como: consulta de saldos, aclaraciones, asesoría de canales digitales, dudas sobre promociones, cuadre de cuentas, envío de estados de cuenta, asesoría en casos o intentos de fraude, etc., todo esto dentro de las normativas vigentes de las respectivas autoridades, así como protocolos y procesos internos diseñados para dar la mejor solución posible al cliente, ofreciendo una experiencia positiva que el cliente pueda recomendar el servicio y a la propia organización.

La estructura organizacional del CCB está definida mediante jerarquías y funciones como se muestran en la figura 1.

Figura 1. Estructura organizacional del CCB.



Fuente: Elaboración propia a partir de la estructura organizacional del CCB (2025).

El área de servicio y atención a clientes se distingue por su complejidad operativa al manejar altos volúmenes de información, actualización de políticas, productos y regulaciones, lo cual requiere un estricto seguimiento a indicadores de desempeño y apego a las normativas vigente. El CCB también funciona como una de las principales líneas de contención ante incidencias tecnológicas a nivel nacional.

En este contexto, la comunicación de los mandos medios toma una gran relevancia para evitar errores operativos, mantener un clima laboral que favorezca la retención del talento, el cumplimiento de los indicadores de desempeño y apego a normativas vigentes.

1.1. Planteamiento del Problema.

Para Huaylla (2021), la comunicación efectiva entre los integrantes de las organizaciones es una acción que favorece su correcto desempeño, toda vez que la información transmitida resulta esencial para la efectividad de los procesos y permite que los colaboradores trabajen de manera coordinada para alcanzar un fin común. En esta línea, Moreno (2009) enfatiza que la comunicación resulta esencial para la transmisión de la visión y misión institucional, ya que forma parte de su cultura organizacional, normas y políticas de cara al cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, Petrone (2021) señala que la eficiencia de la comunicación en el entorno laboral, particularmente desde los directivos y mandos medios hacia el resto de los colaboradores, permite transmitir información clara y precisa para desarrollar de forma efectiva los procesos y contribuir al logro de los resultados esperados.

La importancia de la comunicación de los mandos medios toma especial relevancia en organizaciones del sector servicios y particularmente en los centros de atención a clientes, donde existe un intercambio constante de información entre supervisores y agentes telefónicos. Para el caso del área de servicio y atención al cliente del CCB, la operación se caracteriza por manejar altos volúmenes de llamadas e información, actualizaciones de procesos, políticas, productos y regulaciones, así como por el seguimiento constante de indicadores de desempeño. En este contexto, los supervisores representan el vínculo directo entre las estrategias y lineamientos de la organización y los aproximadamente 450 agentes telefónicos que conforman el área, distribuidos bajo la gestión de 40 supervisores.

Como parte del modelo de gestión del CCB, los supervisores tienen establecidas diferentes intervenciones dirigidas a mantener comunicación, acompañamiento y seguimiento con sus agentes telefónicos. Entre ellas se encuentran una reunión grupal semanal para compartir avisos generales y actualizaciones de procesos y campañas; una sesión individual, por lo menos cada quince días, para revisar el desempeño de cada agente; tres acompañamientos diarios en piso con diferentes colaboradores para identificar oportunidades operativas; dos monitoreos remotos al mes con cada agente; así como dos actualizaciones semanales de los indicadores y demás información relevante en el pizarrón de cada equipo. Estas actividades tienen como propósito mantener informados a los agentes telefónicos, retroalimentar su desempeño y dar seguimiento a los objetivos establecidos por la organización.

No obstante, la revisión de información interna permitió identificar una diferencia entre las intervenciones establecidas y su nivel de cumplimiento. De acuerdo con el reporte elaborado por las áreas de Mejora Continua y MIS del CCB, durante el periodo comprendido entre enero y julio de 2025, el cumplimiento promedio de las intervenciones de comunicación, acompañamiento y retroalimentación realizadas por los supervisores fue del 30%. Este resultado evidencia una baja recurrencia en el cumplimiento de las actividades definidas dentro del modelo de gestión y representa un primer elemento objetivo para

profundizar en la forma en la que los mandos medios se comunican y dan seguimiento a los agentes telefónicos.

De manera complementaria, durante agosto de 2025 se realizó una encuesta interna de clima y liderazgo denominada Semáforo, en la que participaron 345 de los aproximadamente 450 agentes telefónicos del área. Los resultados mostraron un índice general de liderazgo de 93.1 puntos, lo que refleja una percepción favorable en términos generales; sin embargo, algunas dimensiones relacionadas directamente con la comunicación mostraron oportunidades de mejora. La frecuencia de la retroalimentación obtuvo un resultado de 87.6 puntos, mientras que la utilidad de la retroalimentación alcanzó 92 puntos. Asimismo, dentro de las oportunidades que se repitieron con mayor frecuencia en los comentarios de los participantes se identificó la necesidad de contar con mayor retroalimentación y claridad en los indicadores.

Los resultados del mismo ejercicio mostraron diferencias entre la percepción de liderazgo de los supervisores. De los 40 supervisores evaluados, 24 se ubicaron en clasificación verde, 11 en amarillo y 5 en rojo. Lo anterior muestra que, aun cuando la percepción general del liderazgo es favorable y existen fortalezas que deben conservarse, 16 de los 40 supervisores se encontraron en los niveles amarillo o rojo, reflejando diferencias en la experiencia que tienen los agentes telefónicos de acuerdo con el mando medio responsable de cada equipo.

De manera adicional, el contexto de la organización muestra la importancia de mantener una gestión cercana y constante con los agentes telefónicos. Durante

2024, el área registró 102 bajas y una rotación anualizada del 22%. Este indicador, por sí mismo, no permite atribuir la rotación a la comunicación de los supervisores; sin embargo, permite dimensionar un entorno en el que la permanencia del talento representa un elemento relevante para la operación y en el cual resulta conveniente profundizar en aquellos aspectos de la gestión de los mandos medios que pueden ser fortalecidos.

Por lo anterior, la problemática del presente caso de estudio no parte únicamente de la percepción o experiencia laboral del tesista, sino también de información obtenida a través de reportes y herramientas internas del CCB que muestran una brecha entre las intervenciones de comunicación y retroalimentación establecidas y su cumplimiento, así como diferencias en la percepción del liderazgo entre los equipos. Estos antecedentes justifican la necesidad de analizar con mayor profundidad la comunicación efectiva de los mandos medios del área de servicio y atención al cliente, con el propósito de identificar sus fortalezas y oportunidades en aspectos como la recurrencia, estructura, claridad, seguimiento e impacto de sus intervenciones con los agentes telefónicos y, a partir de ello, generar elementos que permitan fortalecer esta habilidad dentro de la organización.

1.2. Justificación de la Investigación

Correal (2009), resalta que la importancia de estudiar la comunicación efectiva entre los integrantes de las organizaciones radica en su complejidad de alinear sus objetivos con las interacciones interpersonales y la relaciones con la administración o directivos.

García (2018), menciona al *feedback* (retroalimentación) que los mandos medios brindan a los empleados como una de las principales herramientas para evaluarlos de manera formal, teniendo como principales beneficios: la mejora del desempeño, desarrollo, atención de problemas, motivación y enriquecimiento de la relación.

Como Torres (2018) lo indica, el seguimiento al *feedback* como parte de las acciones de la gestión del desempeño es sumamente importante para garantizar la mejora continua tanto para la organización como para el colaborador, ya que esto permitirá un estado ideal del desempeño y no solo quedarse en la evaluación.

Para Garay (2024), el impacto de comunicación efectiva va más allá de solo transmitir información, es fomentar la colaboración, la participación, la transparencia y la necesidad de que todos los mensajes importantes lleguen correctamente a los destinatarios, para este caso de estudio, a todos los agentes telefónicos.

Por lo anterior, lograr identificar las oportunidades y fortalezas de comunicación que tienen los mandos medios del área de servicio y atención al cliente del CCB, así como reconocer la importancia que estas tienen en el desempeño de los agentes telefónicos y el clima laboral, permite a la organización diseñar estrategias para mejorar el nivel de comunicación de estos, a través de herramientas que les ayuden a gestionar de forma correcta y con los elementos necesarios aspectos como: retroalimentaciones efectivas, mensajes con impacto, la importancia de cumplir los acuerdos, asertividad, claridad y estructura general en su comunicación. Se estima que el resultado de lo anterior impacta en una mayor

claridad de lo que se espera de los agentes telefónicos y como lograrlo, promoviendo la productividad, un clima laboral favorable y retención del talento.

La presente investigación busca de igual forma servir como referencia para diseñar nuevos caminos que ayuden en el análisis de otras habilidades blandas en los mandos medios dentro del ámbito de los centros de contacto como: liderazgo, inteligencia emocional, pensamiento analítico, visión de negocio, adaptación al cambio y trabajo en equipo

1.3. Pregunta de investigación.

I. ¿Qué es la comunicación efectiva y cuál es su importancia en el desempeño de las organizaciones?

II. ¿Cuáles son los principales componentes de la comunicación efectiva al interior de las organizaciones?

III. ¿Cuáles son las principales fortalezas y oportunidades de comunicación de los mandos medios del área de servicio y atención al cliente del CCB con los agentes telefónicos (colaboradores)?

1.4. Objetivo.

Identificar áreas de oportunidad y patrones positivos en la comunicación de los mandos medios del área de servicio y atención al cliente de un CCB, a través de evidencia cuantitativa y cualitativa, para el logro de fines específicos planteados por la alta dirección.

1.5. Hipótesis

Más del 50% de los agentes telefónicos percibe de manera desfavorable la comunicación efectiva de sus supervisores, particularmente en aspectos relacionados con la estructura, constancia, seguimiento y claridad de la comunicación.

Supuesto cualitativo: Se parte del supuesto de que las experiencias y opiniones de los agentes telefónicos y supervisores permitirán identificar fortalezas y áreas de oportunidad en la comunicación efectiva de los mandos medios, principalmente en la estructura, constancia, seguimiento y homogeneidad de la comunicación.

Este supuesto se sustenta en Loayza y Rodríguez (2024), quienes señalan que una retroalimentación efectiva debe ser específica, oportuna y periódica, además de considerar tanto las fortalezas como las áreas de mejora.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de organización.

Las personas a lo largo de la historia han tenido que aprender a colaborar en conjunto con sus semejantes a fin de lograr objetivos comunes que difícilmente alcanzarían de forma individual; es así como se reconoce que la organización entre las personas da mejores resultados para lograr más de lo que se alcanzarían de forma individual.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas donde la cooperación y sincronización entre estas es esencial, para Chiavenato (2011) existen al menos tres características que definen a las organizaciones, a decir:

I. “Hay personas capaces de comunicarse,

II. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta,

III. A fin de alcanzar un objetivo común” (p. 6).

En este sentido, Camarena (2016), hace un análisis de diferentes concepciones de organización, mismas que se sintetizan en la tabla 2.

Tabla 2. Definiciones de organización.

Autor	Definición
Parsons	Las organizaciones son unidades sociales, diseñadas para alcanzar fines específicos.
Barnard	Sistemas conscientemente coordinados de actividades entre dos o más personas.
Bittner	Asociaciones estables de las personas dedicadas a actividades concertadas dirigidas a la consecución de los objetivos específicos.
Mintzberg y Van der Heyden	Puede entenderse como una cadena de procesos; I. Centro de flujos (personas, materiales, información) II. Red de nodos interconectados III. Grupos autónomos con tareas específicas
Barba	La organización es un espacio multidimensional donde convergen distintas lógicas (técnica, política, cultural, etc.), con actores diversos y conflictos inherentes, reflejo de la complejidad social cotidiana.

Fuente: Elaboración propia a partir de Camarena (2016, pp. 160-161).

En términos generales, las organizaciones se han creado para que las personas, en colaboración con otras, trabajen de forma conjunta para alcanzar objetivos comunes, desde el inicio de la humanidad hasta hoy las personas siguen buscando las mejores formas para organizarse, intercambiando fuerzas, recursos, conocimiento y demás recursos en diversos ambientes, donde las culturas, creencias, tecnologías, situaciones económicas y un sin fin de variables han ido influyendo en los estilos que han tomado las organizaciones.

2.2 Evolución de las organizaciones.

Es importante hablar sobre como las organizaciones han ido evolucionando de acuerdo con las diferentes variables. El estudio de esta evolución permite tener claros principios vigentes que consideran las organizaciones al momento de

gestionar sus recursos de acuerdo con las condiciones por las que pudiera estar enfrentando una organización. La Tabla 3 muestra de manera resumida una evolución de las teóricas de la organización de 1900 a 1995, Tomado de Rivas (2009):

Tabla 3. Teorías de la evolución de las organizaciones.

Teoría	Autor(es)	Principales características
Científica	Town, Taylor	Se centra en el análisis del trabajo individual, con la intención de medir el esfuerzo, mejorar los métodos de ejecución y elevar la eficiencia en las actividades laborales.
Funcional	Fayol	Plantea que la organización debe estructurarse a partir de funciones específicas, las cuales pueden dividirse en actividades, subfunciones y procedimientos que faciliten la administración.
Burocrática	Weber	Propone una estructura sustentada en normas formales, jerarquías claras, decisiones impersonales y personal con preparación técnica para desempeñar sus responsabilidades.
De las relaciones humanas	Mayo, Follett, Maslow, Herzberg y McGregor	Destaca el papel de las personas dentro de la organización, considerando sus necesidades, motivaciones, relaciones interpersonales y participación en el funcionamiento organizacional.
De los sistemas cooperativos	Barnard	Considera que la organización logra mantenerse cuando sus integrantes cooperan entre sí, a partir de una comunicación adecuada, trato justo y beneficios recíprocos.
De los sistemas	Bertalanffy, Katz y Rosenzweig	Concibe a la organización como un conjunto de subsistemas relacionados entre sí, los cuales deben coordinarse de manera armónica para cumplir los objetivos generales.
Teoría del comportamiento	March y Simon	Resalta la importancia de la toma de decisiones dentro de la organización, reconociendo que los colaboradores participan de acuerdo con su nivel de autoridad, influencia y responsabilidad.
Política	Selznick, Pfeffer y Crozier	Analiza a la organización como un espacio donde conviven distintos intereses, se forman coaliciones y se requiere gestionar el conflicto para mantener el equilibrio interno.
Del desarrollo organizacional	Lewin y McGregor	Se orienta al cambio planeado dentro de la organización, mediante intervenciones que promueven la colaboración, la adaptación y la mejora entre los distintos niveles organizacionales.

De la contingencia	Burns, Slater, Woodward y Child	Señala que no existe una única forma de organizar, ya que la estructura depende de factores como la tecnología, el tamaño de la organización y las condiciones del entorno.
De la población ecológica	Hannan y Freeman	Explica que las organizaciones deben adaptarse a las exigencias del ambiente para conservar su permanencia, eficiencia y capacidad de operación.
Institucional	DiMaggio, Powell, Meyer y Rowan	Plantea que las organizaciones adoptan normas, prácticas y estructuras influenciadas por el contexto social e institucional en el que se desenvuelven, buscando legitimidad y aceptación.
Del costo de transacciones	Williamson	Busca explicar cómo las organizaciones reducen los costos generados por intercambios, acuerdos, contratos y procesos de coordinación entre actores internos y externos.
De los recursos y capacidades	Barney	Reconoce la importancia de administrar los recursos, conocimientos y capacidades internas de la organización como elementos que pueden generar ventajas competitivas.
De la agencia	Rumelt, Schendel y Teece	Estudia la relación entre quienes delegan responsabilidades y quienes las ejecutan, proponiendo mecanismos de control e incentivos para alinear los intereses individuales con los organizacionales.
Del caos determinista	Campbell	Considera que la organización enfrenta escenarios de alta variabilidad y complejidad, por lo que debe gestionar la incertidumbre y los cambios que surgen en su dinámica interna y externa.
De los sistemas alejados del equilibrio	Prigogine	Explica que las organizaciones pueden transformarse, reorganizarse y adaptarse cuando atraviesan situaciones de inestabilidad o cambios significativos en su entorno.
De los sistemas complejos adaptativos	Kauffman	Plantea que las organizaciones están integradas por elementos que se ajustan continuamente entre sí y con el ambiente, permitiendo respuestas flexibles ante nuevas condiciones.
De la autocriticabilidad organizada	Maturana y Varela	Describe a la organización como una red de procesos interrelacionados que puede generar, modificar o eliminar elementos internos como respuesta a las perturbaciones del entorno.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas (2009, pp.12-26)

Dentro de la evolución de las organizaciones existen diversas conceptualizaciones, de esta manera Rocha, Cobo, Vanti y Johann (2013) retoman la propuesta de las imágenes de la organización de Morgan (1986), donde a manera metafórica se clasifican las organizaciones de acuerdo con una imagen, en donde si bien se aclara que la imagen puede llegar a ser subjetiva dependiendo del contexto de quien la interpreta, esta propuesta brinda un interesante enfoque a las organizaciones en siete ejemplos que se muestran en la tabla 4:

Tabla 4. Imágenes de la organización.

Metáfora	Características
Máquina	Representa a la organización como una estructura ordenada, eficiente y controlada, donde predominan la burocracia, la estandarización de procesos, la puntualidad, la medición, el mantenimiento y la producción mediante entradas y salidas claramente definidas.
Organismo	Concibe a la organización como un sistema vivo que responde a necesidades internas y externas, considerando aspectos como la adaptación al ambiente, los ciclos de vida, la evolución, la salud organizacional, la homeostasis y la capacidad de supervivencia.
Sistema político	Entiende a la organización como un espacio en el que existen intereses, derechos, relaciones de poder, autoridad, alianzas, grupos de influencia y conflictos que deben ser gestionados para mantener el equilibrio organizacional.
Cerebro	Presenta a la organización como un sistema capaz de aprender, procesar información, generar conocimiento, retroalimentarse y adaptarse mediante redes, valores compartidos, diversidad, inteligencia colectiva, visión común y formas distintas de interpretar la realidad.
Instrumento de dominación	Analiza a la organización desde las relaciones de control y poder, considerando elementos como la imposición de valores, la represión, la obediencia, la explotación, la discriminación, el mantenimiento de la autoridad y los intereses empresariales.
Flujo y transformación	Describe a la organización como una realidad en cambio constante, donde intervienen la autoorganización, la complejidad, el caos, el equilibrio dinámico, las propiedades emergentes, las paradojas y la capacidad de transformación continua.
Prisión psíquica	Interpreta a la organización como un espacio influido por procesos conscientes e inconscientes, mecanismos de defensa, negación, proyección, represión, disfunciones y comportamientos que pueden limitar la libertad de pensamiento y acción de las personas.

Fuente: Rocha, Cobo, Vanti y Johann (2013, p.108).

Las organizaciones son complejas y cambiantes, siempre serán un tema de estudio, y el funcionamiento de todas y cada una de ellas vendrá acompañado del contexto social y económico en el que se presente. Los diversos estudios y teorías ayudan a comprender la manera en la que operan para buscar la mejor forma de gestionarlas.

2.3 Tipos de organizaciones.

De acuerdo con Chiavenato (2011), existe una gran diversidad y tipos de organizaciones: industriales, comerciales, de servicios, militares, públicas o privadas, con fines lucrativos y no lucrativos, etc. Las organizaciones productivas pueden dedicarse la producción de bienes, pero también a la producción de servicios.

Las organizaciones se crean para cubrir necesidades y su clasificación puede ser de acuerdo con su tamaño, necesidad que busquen cubrir, obtención de recursos, sector que atienden, localidad de los países en los que opera, etc. Hernández y Londoño (2017, pp. 2-3) sintetizan en la tabla 5 los criterios de clasificación más frecuentes:

Tabla 5. Criterios de clasificación de las organizaciones.

Autor que lo define	Tipo de organización	Características	Descripción
Hernández et al.	Tamaño	Número de colaboradores, presencia territorial, cantidad de sedes u otros elementos medibles.	Número de colaboradores, presencia territorial, cantidad de sedes u otros elementos medibles.
	Origen de sus recursos	Pública: orientada a cubrir necesidades sociales y brindar servicios a la comunidad, con recursos provenientes del Estado. Privada: enfocada en generar utilidades, con capital perteneciente a inversionistas.	Clasifica a las organizaciones según la procedencia de su capital o recursos, pudiendo ser de origen público, privado o mixto.
	Actividad económica	Industrial, comercial o de servicios.	Distingue a las organizaciones con base en la actividad económica que realizan, por lo que suele aplicarse principalmente al análisis de empresas.
Bernal.	Filosofía y valores	Lucrativas y no lucrativas.	Propone una clasificación general que separa a las organizaciones de acuerdo con su finalidad principal, ya sea la obtención de beneficios económicos o el cumplimiento de propósitos sociales, culturales, educativos u otros.
Münch.	Grado de tecnificación	Tradicional, artesanal, de mediana tecnología o de alta tecnología.	Ordena a las organizaciones según el nivel de tecnología que emplean en sus procesos, sin considerar necesariamente otros elementos de clasificación.
Moyano et al.	Régimen jurídico	Comandita, Ltda., S.A.S., entre otras figuras legales.	Clasifica a las organizaciones conforme a la forma legal o jurídica que adoptan, la cual puede variar dependiendo de la legislación de cada país o región.

Fuente: Adaptado de *La clasificación de las organizaciones: un problema de análisis conceptual* por Londoño y Hernández 2017, Universidad Nacional de Colombia, pp. 2-3.

Cada clasificación tiene sus propias limitantes, algunas al ser muy generales como la de concepto filosófico y valores que obliga a buscar más subcategorías al momento de requerir una mayor especificación, así como la clasificación por tamaño, puede llegar a sesgarse por la dificultad de tener un dato actualizado. El régimen jurídico tiene la problemática que depende de las leyes y estatus de cada país por lo que una misma organización puede clasificarse de forma distinta según la región, sin embargo, el estudio de los autores descritos en la tabla anterior ayuda a tener un conocimiento más amplio de diversas formas que se utilizan para categorizar las organizaciones y así tener con mayor claridad en métricas y comparativos y sobre todo mejores prácticas organizacionales que puedan ser replicadas por empresas del mismo giro.

2.4 Organizaciones productivas.

Las organizaciones como el CCB que pertenecen al sector financiero, recordando que la presente investigación se desarrolla en una organización como tal, tienen como objetivo generar beneficios a través de mejorar, entre otras, cosas la productividad. Para la presente investigación es de suma importancia profundizar en el concepto productividad. La tabla 6 muestra un compendio de significados de diferentes autores recabados por Ramírez, Magaña y Ojeda (2022).

Tabla 6. Conceptos de productividad en las organizaciones.

Autor	Concepto
Medina	La productividad se relaciona con la generación de bienes y servicios destinados al mercado, procurando utilizar de manera óptima los recursos humanos, materiales, financieros y de capital disponibles.
Syverson	Se entiende como la relación entre los resultados obtenidos, ya sea en bienes o servicios, y los recursos empleados para lograrlos, como la mano de obra, el capital o la administración.
Díaz et al.	Es una herramienta que orienta la gestión de los sistemas productivos, al mostrar si los recursos de la organización se utilizan de manera adecuada para alcanzar eficiencia y eficacia.
Baraei y Mirzaei; Rojas et al.	Desde una perspectiva económica, la productividad expresa el grado en que los factores de producción son aprovechados de forma eficiente y eficaz, buscando que los recursos disponibles generen el mayor rendimiento posible.
Fontalvo, Herrera et al.	Se enfoca en la manera en que los factores de producción se transforman en bienes y servicios, procurando altos niveles de desempeño y la satisfacción de los consumidores.

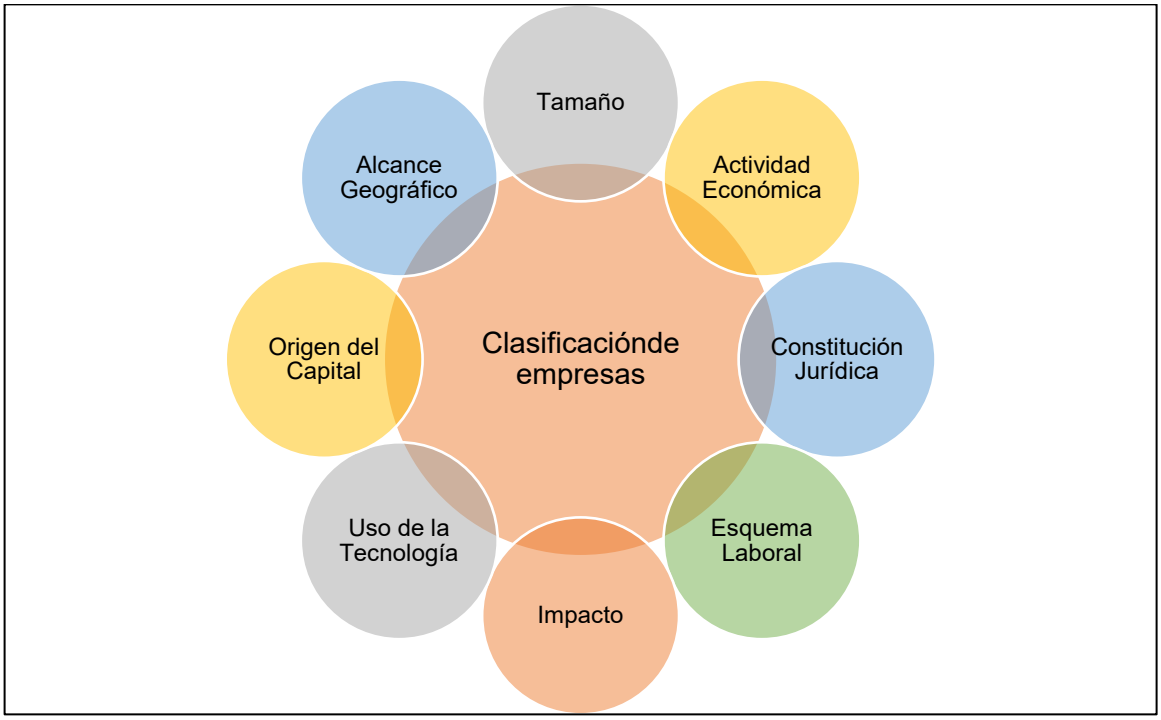
Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez, Magaña y Ojeda (2022, párr. 192-193).

La naturaleza de las organizaciones productivas es buscar la forma de ser cada vez más productivas en comparación con su competencia, ya que esto les permitirá mantenerse vigentes en un contexto donde la globalización, la tecnología y los medios de comunicación exigen ofrecer productos y servicios de mejor calidad, en menor tiempo e incluso anticipando necesidades. Para esto, las organizaciones deben echar mano de todos sus recursos, tales como: tecnológicos, financieros, conocimiento y habilidades de sus empleados, a fin de lograr sus objetivos de la forma más eficiente posible.

Las organizaciones productivas o empresas son creadas con fines de lucro, a diferencia de las organizaciones que pueden ser creadas sin fines de lucro, es

decir, todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. Dentro de la clasificación de empresas se encuentran diferentes criterios, la figura 2 muestra los ocho principales criterios para su clasificación.

Figura 2. Criterios de clasificación de las empresas.



Fuente: https://www.tiendanube.com/blog/tipos-de-empresas-mas-comunes/

2.5 Organizaciones de servicio.

Dentro de las organizaciones clasificadas por su actividad económica encontramos las empresas de servicio, organizaciones cuyo principal objetivo es satisfacer necesidades al momento de requerirse a través de intangibles o soluciones. Para entender con mayor detalle esta forma de organización Gorrochotegui, Montt y Nazarre (2015), señalan diversas definiciones de servicio, las cuales se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Definiciones de la naturaleza del servicio.

Autor	Definición
Mattsson	El servicio puede entenderse como un proceso en el que el cliente participa de manera activa y continua, formando parte de la producción o construcción de la experiencia recibida.
Juran	Se refiere al trabajo que se realiza en beneficio de otra persona, ya sea dentro o fuera de la propia organización.
Zimmermann y Enell	Define el servicio como una actividad o trabajo que se lleva a cabo para atender las necesidades de otros.
Shaw	Considera que el servicio tiene la capacidad de modificar de manera relevante la condición, situación o posición de quien lo recibe.
Graterón	Plantea que el servicio consiste en realizar una acción orientada al favor, utilidad o beneficio de otra persona.
Lescano	Señala que el servicio está vinculado con la forma de tratar y relacionarse con los demás, por lo que no puede separarse completamente de la persona que lo brinda.
Carlzon	Destaca que la persona que presta el servicio tiene una influencia determinante en la calidad percibida, incluso por encima de los controles formales de calidad.
Normann	Explica que el servicio surge de actos sociales que se desarrollan mediante el contacto directo entre el cliente y el representante de la organización.
Zeithaml, Bitner y Gremler	Caracterizan al servicio a partir de cuatro elementos principales: intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad y caducidad.
Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz	Describen el servicio como un acto o desempeño que una parte ofrece a otra. Aunque puede estar relacionado con un producto físico, su esencia es intangible y normalmente no implica la propiedad de los factores de producción.

Fuente: Elaboración propio a partir de Gorrochotegui, Montt y Nazarre (2015, p.5).

Los servicios a diferencia de los productos son entregados por un representante o empleado de la organización, lo que los vuelve prácticamente únicos, por lo que el evaluarlos se vuelve más cualitativo que cuantitativo, esto dependerá, en gran medida, de la atención que brinde el empleado. La experiencia del servicio se consumó en el momento y no se puede almacenar o revender, el

cliente se vuelve parte de la experiencia del servicio ya que estará totalmente involucrado con el proceso de entrega y ejecución del empleado.

Las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios se han definido, a través del tiempo, como empresas que centran su principal activad en ofrecer intangibles, brindar una asesoría, dar una consulta o simplemente en realizar una actividad por otra persona (cliente), sin embargo, este concepto ha evolucionado. Actualmente, estas organizaciones prestadoras de servicio buscan ofrecer a sus clientes una experiencia que involucre en todo momento las emociones del cliente buscando que la experiencia, de este en comparativa con su diferenciador, llamada competencia, sea más satisfactoria, siendo el cliente el centro de las prioridades de cada proceso.

2.6 Organizaciones de servicio financieros.

Conforme a Sharma y Díaz (2023), las organizaciones de servicios financieros juegan un rol importante en el desarrollo económico de las personas y de la sociedad al conectar a las personas con oportunidades económicas que van desde el financiamiento para la adquisición de bienes, la facilidad de resguardar y asegurar el patrimonio de las personas y las organizaciones, hasta la generación de instrumentos de inversión.

El sistema financiero ha desarrollado, a lo largo del tiempo, diferentes tipos de servicios enfocados a gestionar los recursos económicos de las personas y las organizaciones, en la figura 3 se muestran los más representativos.

Figura 3. Tipos de servicios financieros.



Fuente: Elaboración propia.

El sistema financiero se mantiene en una constante evolución, como se ha transitado de la tradicional atención en sucursal con registros manuales, a la aparición de los primeros cajeros automáticos, la creación de la banca en línea gracias al Internet, la banca móvil a través de aplicaciones desde el celular y hasta el uso de inteligencia artificial para atender y prever necesidades de los clientes.

Ramírez, Magaña y Ojeda (2022), resaltan la importancia de las instituciones financieras para la economía de los países, sobre todo en sector donde la necesidad de generar ahorro es imperante y que la falta de estas lleva a la informalidad o ahorros en forma de especies, lo que genera un retroceso o falta de progreso en las personas, las empresas y como consecuencia en el país.

2.7 Centros de Contacto en el sector financiero.

Los centros de contacto se han convertido en un canal de suma importancia para las instituciones financieras al momento de brindar atención personalizada a los clientes las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año. Estos centros de contacto son uno de los canales clave en la estrategia de las organizaciones financieras para brindar servicio y atención a sus clientes, ya que, optimizan recursos, centralizan soluciones y pueden ser claves para mejorar la experiencia del cliente. Los *centros de contacto* son la evolución de los centros de llamadas (*calls centers*), la diferencia radica en que estos últimos basan su gestión solo en contacto telefónico, mientras que los *contact center* ofrecen sumar otros medios de contacto como mensajes de texto (*sms*), correos electrónicos (*emails*), asistente conversacional (*chat bot*), *whats app,* redes sociales, etc., brindando una solución omnicanal[2] que busca adaptarse a las preferencias de cada cliente.

Pacella et al. (2024), mencionan que los centros de llamada fueron diseñados para atender llamadas de entrada de clientes que buscaban asistencia o información, sin embargo, el rol de los agentes ha tenido que evolucionar, no solo para recibir llamadas, sino también para dar asesoría a través de los canales de comunicación que existen en la actualidad, con la intención de proporcionar una mejor experiencia al cliente, más fluida, expedita, eficiente y congruente.

[2] Un *Centro de Contacto* omnicanal es un centro de atención al cliente que gestiona diferentes modos de comunicación como teléfono, correo electrónico, chat en vivo, redes sociales y SMS (SiDial, 2024).

Álvarez (2022), comparte cómo los *Contact Center* siguen incrementado su participación dentro de la industria de la relación con clientes a partir de la emergencia sanitaria por la Covid19, destacando la banca y servicios financieros dentro de los sectores que más los utilizan para brindar alternativas de comunicación con sus clientes.

2.8 Administración de recursos humanos.

Las organizaciones cuentan con diversos recursos para lograr sus objetivos, estos recursos pueden ser financieros, tecnológicos, físicos y humanos, entre otros. Los centros de contacto financieros no son la excepción y el talento del personal juega un papel crucial al momento de ejecutar las estrategias planeadas por la alta dirección. En este sentido, Simancas, et al. (2018), quien retoma a Ganotakis y Love (2012), atribuyen el éxito de las empresas al actuar de sus participantes y la ejecución de sus procedimientos, dándole un importante valor a la experiencia y conocimiento de todos los miembros al momento de capitalizarlos en beneficio de la productividad.

Para Armijos, Bermúdez y Mora (2019), quienes retoman a Montoya & Boyero (2016), señalan respecto al desafío de las organizaciones en torno a la comunicación que:

> Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen (p. 2).

Esto es un indicativo de la conciencia que las organizaciones han venido tomando respecto al papel que juega el recurso humano dentro de la organización, incluso en algunas organizaciones se considera como el principal activo o el activo más valioso, por ello, la necesidad de reclutar a las personas indicadas para cada tarea, además de maximizar su potencial.

2.9 Mandos Medios.

La estructura más común dentro de los centros de contacto está conformada por directores, gerentes, supervisores y agentes telefónicos, siendo los supervisores y gerentes los mandos medios dentro de las estructuras organizacionales, ellos tienen la función de garantizar la ejecución de la estrategia a través de la supervisión a los operadores y para el caso de los gerentes el acompañamiento y supervisión a los supervisores. Barrera (2015) recopila la definición y rol de los mandos medios de diversos autores, en la tabla 8.

Tabla 8. Definiciones y rol de los mandos medios.

Autor	Definición	Rol
Adelson	Los mandos medios son los administrativos que se ubican entre la alta dirección, como gerentes generales o dueños, y la línea operativa de la organización.	Supervisar y coordinar el trabajo del personal operativo, permitiendo que los niveles superiores puedan concentrarse en actividades de carácter estratégico.
Jauli	Considera que el mando medio existe desde el origen del trabajo organizado, ya que representa una posición intermedia entre quienes dirigen y quienes ejecutan las actividades operativas.	Su función principal consiste en supervisar tanto a trabajadores operativos como, en algunos casos, a otros supervisores.
Rivas	Define al mando medio como la primera línea de autoridad sobre el personal operativo, cuya responsabilidad central se relaciona con la supervisión directa.	Ejercer liderazgo, impulsar la innovación y el cambio, aprovechando su cercanía con los operarios y su conocimiento de los procesos.
Blits	Describe al mando medio mediante la figura del sargento dentro de la estructura militar.	Representar una figura de autoridad intermedia que conecta las instrucciones superiores con la ejecución del personal a su cargo.
Huy	Señala que los mandos medios son directivos ubicados uno o dos niveles por debajo del CEO o gerente general, y un nivel por encima del personal operativo.	Desempeñar funciones como emprendedor, comunicador, terapeuta y balanceador dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propio a partir de Barrera (2015, pp. 14-19).

Los mandos medios son indispensables dentro de un *Contact Center*, su función va más allá de la observación hacia los agentes telefónicos, deben brindarles soporte y orientación para que estos logren sus objetivos individuales, son responsables de integrar equipos de trabajo, de comunicar las estrategias de la dirección y a su vez recabar hallazgos relevantes que pudieran impactar la

estrategia hacia la dirección manteniendo un clima laboral apropiado para de mantener el mejor talento dentro de la organización.

2.10 Habilidades blandas en los mandos medios.

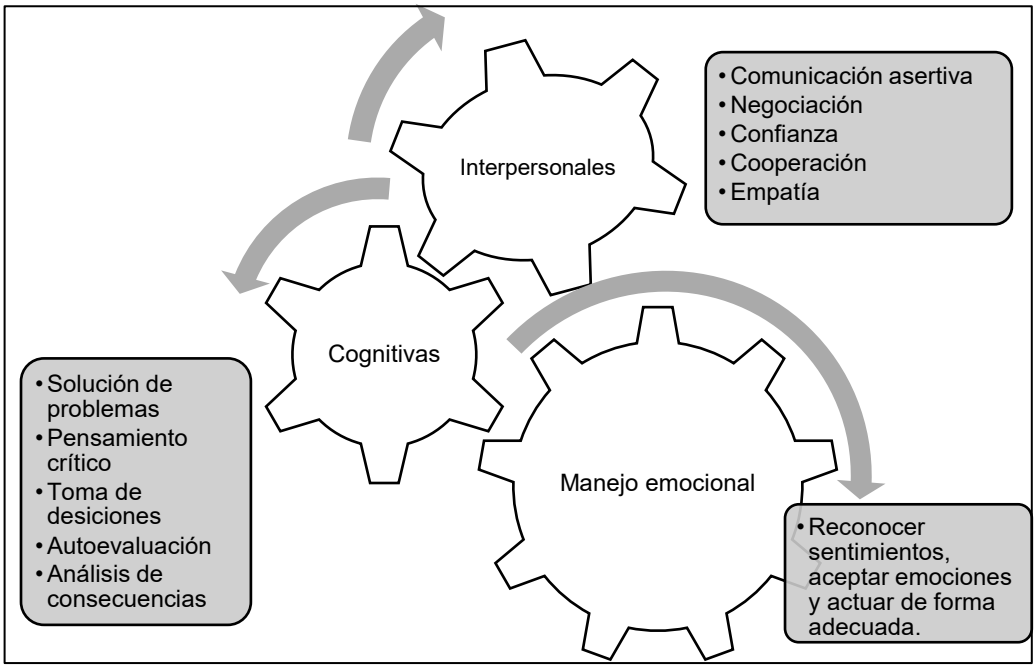
Los mandos medios deben contar con habilidades tanto técnica como blandas, entendidas estas, de acuerdo con De Arco, Santana y Gómez (2022) y la Organización Mundial de la Salud como:

> Un conjunto de habilidades socioemocionales de vital importancia para interactuar con los demás, capaz de hacer frente a las necesidades diarias y situaciones desafiantes, lo cual les permite a las personas tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva reconocer las emociones de los demás y estar preparados para manejar relaciones estables con los demás (p. 13).

Mismas que deben seguir desarrollando a lo largo de su carrera profesional con el objetivo de mantenerse vigentes hacía las nuevas tendencias, generaciones, globalización y demás retos que representa el mercado.

Guerra (2019), considera las habilidades sociales y de comunicación como parte de las habilidades blandas y las clasifica en tres principales categorías que se presentan en la figura 4.

Figura 4. Categorías de habilidades blandas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerra (2019, pp. 2-4).

El nivel de las habilidades blandas en los mandos medios puede, en gran medida, determinar el éxito o fracaso de las estrategias en las organizaciones, así como influir en el clima laboral y la retención del talento, por lo que un mando medio debe estar abierto a seguir aprendiendo, tener un pensamiento crítico desarrollado, ser innovador, gestionar adecuadamente su tiempo, regular sus emociones y comunicarse de forma efectiva.

2.11 Habilidades de comunicación en los mandos medios.

Cuando se habla de las habilidades comunicativas es necesario considerar diversos conceptos como lo recopilan Prieto, et al. (2024), mismos que se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9. Habilidades comunicativas.

Concepto	Definición
Definición y naturaleza de la comunicación.	Parte intrínseca de la conducta humana. Intercambio, recepción e interpretación. Construcción de vínculos.
Importancia en relaciones humanas y evolución.	Base del desarrollo humano. Experiencias pasadas
Comunicación interpersonal.	Verbal/no verbal, formal/informal Favorece adaptación y bienestar emocional.
Subcompetencias comunicativas.	Escucha activa Retroalimentación Resolución de conflictos Empatía y control emocional
Comunicación asertiva.	Respeto mutuo Claridad Aceptar diferencias
Características de la comunicación interpersonal.	Interés recíproco Transaccional Irrepetible Moldeada por roles y contexto
Tipos de relaciones interpersonales.	Simétrica: amigos Complementaria: jefe-empleado
Importancia en el entorno laboral.	Clave para productividad Refleja la cultura organizacional Importa el cómo/cuándo/dónde se comunica.

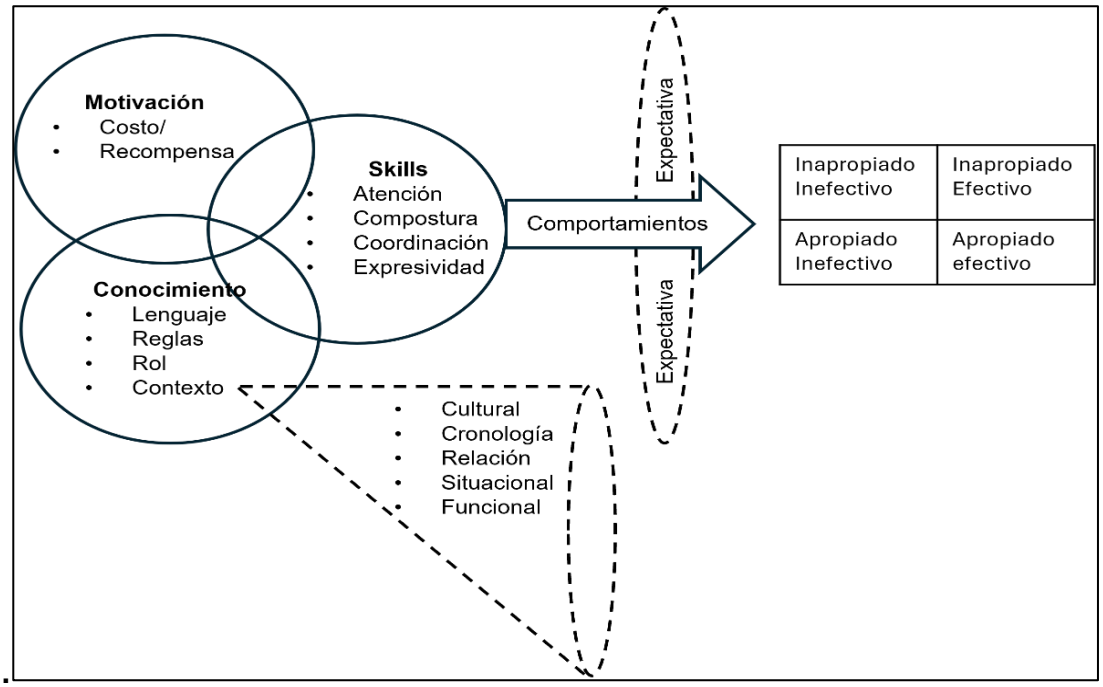
Fuente: Elaboración propia a partir de Prieto et al (2024 pp. 5-7).

La habilidad de comunicación es una de las competencias más determinantes en el perfil de un mando medio, va desde la forma en la que se comunica una estrategia, se explica un proceso, se retroalimenta, se interactúa con los colaboradores, se relaciona con pares y otras áreas, así como compartir hallazgos a los mandos superiores, etc. Por ello es de suma importancia que las organizaciones instruyan constantemente a sus mandos medios a fin de mejorar las variables que implica una comunicación efectiva.

2.12 Modelo de Spitzberg sobre comunicación en la organización.

Spitzberg (2013), plantea un modelo de comunicación competente basado principalmente en los siguientes componentes: (i) motivación, (ii) conocimiento, (iii) habilidades, (iv) contexto, (v) conductas comunicativas y (vi) competencia comunicativa. Propone a través de su modelo la importancia y relación que existen entre estos componentes al momento de evaluar o hacer un juicio de la competencia comunicativa, considerando inicialmente el interés del comunicador (motivación), el saber que, como, cuando y por qué del mensaje (conocimiento), tener la capacidad de ejecutar (habilidad), identificar y adaptarse conforme al momento, objetivo, receptor del mensaje, etc. (contexto), expresar de forma adecuada los mensajes verbales y no verbales, para finalmente ejercer un juicio de la adecuación y efectividad de la competencia comunicativa que puede tener la persona a evaluar, en esta caso el mando medio.

Figura 5. Modelo de comunicación competente.



Fuente: Spitzberg (2013, p. 130).

Este modelo, además de resaltar los elementos mencionados que lo componen, brinda una manera práctica de evaluar la competencia de comunicación, con las variables: efectiva y apropiada. Para el presente caso de estudio resulta muy conveniente este modelo de comunicación, ya que, para considerar que un mando medio tenga con la competencia de comunicación, deberá reflejar su comunicación en niveles de productividad (efectiva) y buen clima laboral (pertinente), demostrando ante los agentes telefónicos la suficiente motivación y disposición para comunicar el conocimiento de lo que dice, cómo lo dice, cuándo lo dice y a quién se lo dice, con las habilidades para explicar, escuchar, empatizar y dirigir sus conversiones conforme a las situaciones y objetivos de sus intervenciones.

2.13 La importancia de la retroalimentación.

La retroalimentación es una herramienta importante que al realizarse correctamente ayuda a los lideres en la construcción de equipos de alto desempeño, para Torres y Huamanchumo el *feedback* (retroalimentación) efectivo influye positivamente en la mejora del desempeño laboral, mejora la comunicación y el clima laboral (2024).

De la misma manera para Arana, Ordoñez, Tapia y Pacheco, el *feedback* es una estrategia con la que los supervisores impactan positivamente en el rendimiento de los empleados, desde las actividades laborales cotidianas, el desarrollo de conocimientos, hasta su compromiso con el cumplimento de los objetivos de las organizaciones (2020).

Por su parte Loayza y Rodríguez (2024), resaltan la importancia de la calidad en la retroalimentación para influir positivamente en el desempeño de los colaboradores, considerando que para lograr retroalimentaciones efectivas, se debe instruir, primero; a los encargados de dar las retroalimentaciones (en este caso a los mandos medios), se debe promover un ambiente de confianza, las intervenciones deben ser específicas basadas en observaciones concretas, oportunas y periódicas, han de incluir fortalezas y áreas de mejora, programarse y cumplirse, asimismo, sugieren un plan de reconocimiento a quienes a través de la retroalimentación mejoren sus comportamientos y desempeños, ya que estos aspectos ayudan a generar una cultura organizacional en la que las personas agradecen y valoran la retroalimentación.

La retroalimentación es la herramienta principal de comunicación de los supervisores para desarrollar habilidades en los agentes telefónicos, por tanto, esta debe realizarse no solo por cumplir con una actividad más, si no con la legítima intención de influir en los comportamiento, compromiso y desempeño de cada integrante de su equipo.

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar el propósito de la presente investigación se adoptó un enfoque mixto, mediante la integración de componentes cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de identificar con mayor precisión las fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con la comunicación efectiva de los mandos medios del área de servicio y atención al cliente del Contact Center. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la combinación de ambos enfoques permite lograr una comprensión más amplia del fenómeno estudiado.

La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta, aplicada mediante dos cuestionarios autoadministrados a través de Microsoft Forms: uno dirigido a los agentes telefónicos y otro a los supervisores del área de servicio y atención al cliente.

El componente cuantitativo se integró mediante preguntas cerradas, principalmente con escalamiento tipo Likert, que permitieron identificar frecuencias, porcentajes y tendencias relacionadas con la percepción de los agentes telefónicos acerca de la comunicación de sus supervisores, así como la autopercepción de los propios supervisores respecto de su comunicación.

El componente cualitativo se obtuvo mediante preguntas abiertas incorporadas dentro de ambos cuestionarios. Estas preguntas permitieron que los participantes expresaran libremente opiniones, experiencias y recomendaciones relacionadas con la comunicación de los supervisores. Las respuestas obtenidas

complementaron los resultados cuantitativos y permitieron profundizar en aspectos relacionados con la claridad, estructura, recurrencia, seguimiento, impacto y otros elementos de la comunicación efectiva.

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió contrastar las tendencias identificadas en las preguntas cerradas con las opiniones expresadas por los participantes, favoreciendo una interpretación más amplia de los hallazgos obtenidos.

3.1 Metodología de la investigación.

La presente investigación se desarrolló mediante un estudio de caso, debido a que se analizó una unidad específica dentro de su contexto real: el área de servicio y atención al cliente de un CCB ubicado en Querétaro. Hernández et al. (2014) señalan que los estudios de caso permiten analizar de manera profunda una unidad con la finalidad de responder al planteamiento de investigación y comprender el fenómeno estudiado.

La investigación fue aplicada, exploratoria, descriptiva, no experimental y de corte transversal. Fue aplicada debido a que se orientó al análisis de una problemática específica dentro de una organización; exploratoria, porque buscó profundizar en las características de la comunicación efectiva de los mandos medios en el contexto particular del CCB; y descriptiva, porque permitió identificar y categorizar fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con dicha habilidad.

El diseño fue no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas y la información se obtuvo de los participantes dentro de su contexto laboral habitual. Asimismo, fue de corte transversal, ya que los datos fueron recolectados en un periodo específico.

3.2 Diseño de la investigación.

El proceso de investigación se desarrolló mediante las siguientes actividades:

1. Se diseñó un cuestionario autoadministrado mediante Microsoft Forms dirigido a los agentes telefónicos, con el propósito de conocer su percepción acerca de la comunicación efectiva de su supervisor inmediato.
2. Se elaboró un segundo cuestionario autoadministrado dirigido a los supervisores, con preguntas cerradas y abiertas orientadas a conocer su autopercepción respecto de su nivel de comunicación efectiva con los agentes telefónicos.
3. Se realizó una sesión de sensibilización con gerentes y supervisores para explicar el propósito académico de la investigación y solicitar su colaboración en el proceso de recolección de información.
4. Los cuestionarios fueron enviados mediante los medios institucionales a la totalidad de los agentes telefónicos y supervisores que se encontraban activos en el área de servicio y atención al cliente al momento del estudio. Se estableció un periodo de dos semanas para su contestación.

5. Durante el periodo de aplicación se realizó seguimiento al avance de participación, solicitando a supervisores y gerentes promover la respuesta voluntaria de los colaboradores.
6. Una vez concluido el periodo de aplicación, se realizó el procesamiento y análisis de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos.

La participación fue anónima y voluntaria, y la información obtenida se utilizó exclusivamente con fines académicos.

3.3 Instrumentos de recolección de datos.

La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta. Para su aplicación se diseñaron dos cuestionarios autoadministrados mediante Microsoft Forms, los cuales incluyeron preguntas cerradas y abiertas de acuerdo con los objetivos de la investigación Instrumento.

Instrumento 1. Cuestionario sobre Comunicación Efectiva de los líderes del área de Servicio del Contact Center, dirigido a los agentes telefónicos.

Su objetivo fue conocer la percepción de los agentes telefónicos acerca de la comunicación efectiva de su supervisor. El cuestionario incorporó preguntas cerradas con escala tipo Likert para obtener información cuantitativa relacionada con tendencias y patrones de comunicación, así como preguntas abiertas mediante las cuales los participantes pudieron expresar libremente opiniones y recomendaciones sobre aspectos que consideraban susceptibles de mejora en la comunicación de sus supervisores y dentro del equipo de trabajo.

Instrumento 2. Cuestionario sobre Comunicación Efectiva dirigido a los supervisores del área de Servicio del Contact Center.

Su objetivo fue conocer la autopercepción de los supervisores acerca de su comunicación efectiva con los agentes telefónicos. El instrumento incluyó preguntas cerradas para obtener información cuantitativa sobre diferentes aspectos de su comunicación, así como preguntas abiertas que permitieron ampliar y contextualizar sus respuestas mediante opiniones, explicaciones y experiencias expresadas en sus propias palabras.

De esta manera, las preguntas cerradas de ambos cuestionarios proporcionaron los datos correspondientes al componente cuantitativo, mientras que las respuestas obtenidas mediante las preguntas abiertas aportaron información para el componente cualitativo del estudio.

3.4 Población y selección de participantes

La población de estudio estuvo conformada por los colaboradores que se encontraban activos en el área de servicio y atención al cliente del CCB al momento de realizar la investigación, integrada por 450 agentes telefónicos y 40 supervisores.

Para la selección de los participantes se utilizó una estrategia de convocatoria censal, debido a que los instrumentos fueron enviados a la totalidad de los integrantes de ambos grupos y no se realizó una selección aleatoria previa de participantes.

La participación fue voluntaria, por lo que la muestra efectiva quedó integrada por las personas que decidieron responder los cuestionarios. En el caso de los agentes telefónicos participaron 246 de los 450 colaboradores convocados, lo que representó una tasa de respuesta de 54.7 %. En el caso de los supervisores participaron 23 de los 40 convocados, equivalente a una tasa de respuesta de 57.5 %.

Por lo anterior, aunque la convocatoria contempló a la totalidad de la población accesible, la muestra efectiva fue de carácter no probabilístico por autoselección, debido a que la inclusión final dependió de la decisión voluntaria de cada participante de responder el cuestionario.

3.5 Técnicas de análisis de datos

El análisis de la información se realizó de manera diferenciada de acuerdo con la naturaleza cuantitativa o cualitativa de los datos obtenidos.

Para el componente cuantitativo se utilizó estadística descriptiva. Las respuestas correspondientes a las preguntas cerradas y a los ítems con escala tipo Likert fueron organizadas mediante frecuencias y porcentajes, lo que permitió identificar tendencias en la percepción de los agentes telefónicos y en la autopercepción de los supervisores. Debido al carácter descriptivo y exploratorio del estudio, no se realizaron pruebas orientadas a demostrar significancia estadística ni a generalizar los resultados hacia otras poblaciones.

Para el componente cualitativo se realizó un análisis de contenido de las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas. El procedimiento consistió en revisar las respuestas de los participantes, identificar ideas o elementos recurrentes, agrupar los comentarios que presentaban similitudes y organizarlos en categorías temáticas relacionadas con los aspectos estudiados de la comunicación efectiva. Posteriormente, se seleccionaron comentarios representativos que permitieran ejemplificar y complementar los hallazgos cuantitativos.

Finalmente, los resultados de ambos componentes fueron integrados y contrastados con la finalidad de identificar coincidencias, diferencias y elementos complementarios entre las tendencias cuantitativas y las opiniones expresadas por los participantes.

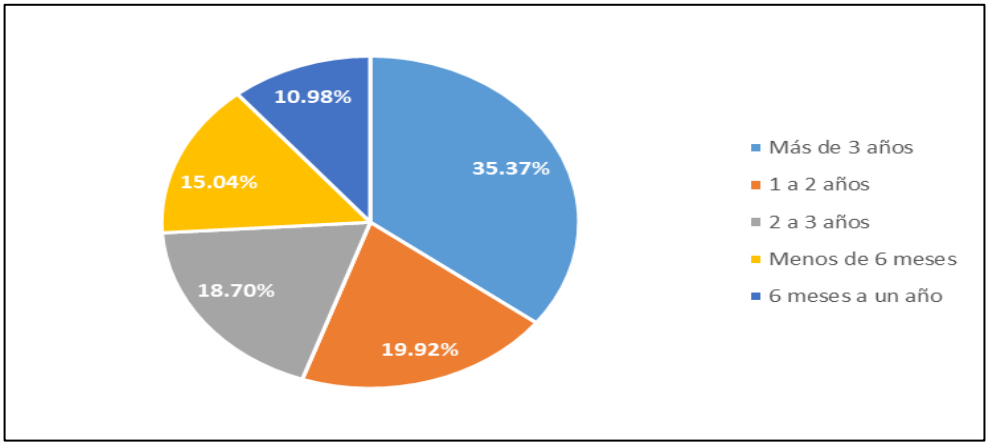
4.RESULTADOS

El presente capítulo presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación de los dos cuestionarios diseñados para la investigación, dirigidos a los agentes telefónicos y a los supervisores del área de Servicio y Atención al Cliente cuyo fin es identificar las percepciones, tendencias y oportunidades sobre la comunicación de los mandos medios, sin propósito de demostrar significancia estadística.

El primer cuestionario fue dirigido a 450 agentes telefónicos, en la que participaron 246, teniendo una taza de respuesta de 54.7%, cabe resaltar que se le pregunto a los agentes su antigüedad en la empresa, se identificó que el 73.98% de los agentes telefónicos tienen más de un año en la organización, como se muestra en la figura 5, tal antigüedad en el puesto, refleja una madurez significativa lo que ayuda a considerar que la mayoría de ellos tiene suficiente claridad en la expectativa sobre la comunicación efectiva.

El segundo cuestionario, dirigido a los supervisores, tuvo como objetivo conocer su nivel de comunicación efectiva con los agentes telefónicos. Se obtuvo una tasa de respuesta de 57.5%, correspondiente a la participación de 23 de los 40 supervisores considerados en la población de estudio.

Figura 5 Antigüedad en la empresa de los ejecutivos encuestado.



Fuente: Elaboración propia a partir de la recolección.

4.1 Cuestionario sobre Comunicación Efectiva en los líderes de servicio del CCB.

El cuestionario muestra resultados mayormente favorables respecto a la percepción de los agentes telefónicos hacia los supervisores en las preguntas con perfil cuantitativo, sin embargo, las preguntas con perfil cualitativo permitieron identificar áreas de oportunidad que podrían estar impactando el clima laboral, la rotación y el desempeño general en el área.

a) Principales hallazgos con perfil positivos

i. Mas del 90% de los agentes telefónicos contestaron los siguientes ítems con; de acuerdo o totalmente de acuerdo.

- Si tuviera otra oferta laboral, preferiría quedarme en esta empresa.

- Mi supervisor(a) me comunica claramente los objetivos y expectativas del trabajo.
- Las instrucciones que recibo de mi supervisor(a) son fáciles de entender.
- Los correos que recibo por parte de mi supervisor(a) me sirven para desempeñar mejor mi trabajo.
- Recibir retroalimentación frecuente me ayuda a cumplir mis metas laborales.
- Mi supervisor(a) se comunica de manera clara.
- Las reuniones con mi supervisor son productivas y me ayudan a mejorar mi trabajo.
- El ambiente de trabajo de mi staff es positivo y colaborativo.

ii. Entre el 85% y 89% de los agentes telefónicos respondieron con; de acuerdo o totalmente de acuerdo los siguientes ítems.

- Las reuniones que realiza mi supervisor(a) son efectivas.
- Gracias a la comunicación con mi supervisor(a), sé qué mejorar en mi trabajo.
- Mi supervisor(a) está abierto a recibir opiniones y sugerencias.
- Si tengo dudas, mi supervisor(a) me proporciona respuestas claras.
- La forma en que mi supervisor(a) se comunica influye en mi bienestar laboral.
- Puedo expresarme con mi supervisor(a) sin temor a represalias.

- Siento que la comunicación con mi supervisor(a) es honesta y transparente.
- Siento que mi supervisor(a) escucha activamente mis preocupaciones.
- Mi supervisor (a) está disponible cuando lo necesito.
- Me siento motivado en mi trabajo gracias a la comunicación con mi supervisor(a).

iii. Entre el 78% y el 66% de los agentes telefónicos respondieron con; totalmente de acuerdo o de acuerdo los siguientes ítems.

- Me gustaría seguir trabajando en esta empresa a largo plazo.
- Recibo retroalimentación sobre de mi desempeño por lo menos una vez a la semana.
- La buena comunicación en el equipo facilita mi trabajo.
- La comunicación de mi supervisor(a) influye en mi decisión de permanecer en la empresa.
- La falta de comunicación impacta negativamente en la productividad.

Estos datos reflejan que, en general, los agentes telefónicos perciben de forma positiva la comunicación logrando coincidir en la mayoría de los conceptos y descripción de habilidades comunicativas que recopila Prieto et al. (2024), mismos que se asocian y correlacionan en a tabla 10.

Tabla 10. Habilidades comunicativas en los supervisores del CCB.

Concepto	Definición	Ítem donde más del 85% considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo
Definición y naturaleza de la comunicación	Parte intrínseca de la conducta humana. Intercambio, recepción e interpretación. Construcción de vínculos.	Siento que la comunicación con mi supervisor(a) es honesta y transparente.
Importancia en relaciones humanas y evolución	Base del desarrollo humano. Experiencias pasadas	Me gustaría seguir trabajando en esta empresa a largo plazo
Comunicación interpersonal	Verbal/no verbal, formal/informal. Favorece adaptación y bienestar emocional.	El ambiente de trabajo de mi staff es positivo y colaborativo. La forma en que mi supervisor(a) se comunica influye en mi bienestar laboral
Sub-competencias comunicativas	Escucha activa Retroalimentación Resolución de conflictos Empatía y control emocional	Siento que mi supervisor(a) escucha activamente mis preocupaciones. Mi supervisor (a) está disponible cuando lo necesito Gracias a la comunicación con mi supervisor(a), sé qué mejorar en mi trabajo.
Comunicación asertiva	Respeto mutuo Claridad Aceptar diferencias	Las instrucciones que recibo de mi supervisor(a) son fáciles de entender Los correos que recibo por parte de mi supervisor(a) me sirven para desempeñar mejor mi trabajo. Mi supervisor(a) se comunica de manera clara Si tengo dudas, mi supervisor(a) me proporciona respuestas claras La buena comunicación en el equipo facilita mi trabajo
Características de la comunicación interpersonal	Interés recíproco Transaccional Irrepetible / Moldeada por roles y contexto	Mi supervisor(a) está abierto a recibir opiniones y sugerencias Mi supervisor (a) está disponible cuando lo necesito
Tipos de relaciones interpersonales	Simétrica: amigos Complementaria: jefe-empleado	Puedo expresarme con mi supervisor(a) sin temor a represalias.
Importancia en el entorno laboral	Clave para la productividad Refleja la cultura organizacional Importa el cómo/cuándo/dónde se comunica	Mi supervisor(a) me comunica claramente los objetivos y expectativas del trabajo Las reuniones con mi supervisor son productivas y me ayudan a mejorar mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Prieto et al (2024) y de la evidencia empírica.

b) Hallazgos cualitativos con perfil a mejorar.

Las preguntas abiertas con enfoque cualitativo permitieron identificar las percepciones de los participantes respecto de las principales oportunidades de mejora en la comunicación de los supervisores. Para facilitar su análisis, las respuestas se agruparon por similitud temática en seis categorías: retroalimentación, empatía, avisos generales, acompañamiento, clima laboral y liderazgo. Asimismo, los hallazgos fueron relacionados con los planteamientos desarrollados en el marco teórico, con el propósito de comprender e interpretar los resultados obtenidos, como se presenta en la tabla 11.

Tabla 11. Hallazgos cualitativos e interpretación teórica de las oportunidades de mejora

Categoría	Comentarios más relevantes	Relación con la teoría
Retroalimentación	I. No tenemos reuniones si no están programadas. II. Se observan preferencias por ciertos ejecutivos. III. Nos falta seguimiento en piso, solo se acercan cuando vamos bajos en indicadores. IV. Rara vez tenemos retro, las llamadas de pasivos y detractores no las escucho. V. Más retroalimentaciones, no solo cuando pasa algo negativo. VI. Retroalimentación solo cuando WFM la programa, debería ser semanal. VII. Sería importante reforzar retroalimentaciones constantes, no solo cuando hay errores. VIII. Mayor retroalimentación en los indicadores para saber qué mejorar.	La retroalimentación favorece el desempeño y permite identificar áreas de mejora (García, 2018). Asimismo, el seguimiento es necesario para dar continuidad al proceso de mejora y no limitarlo a una evaluación aislada (Torres, 2018)
Empatía	IX. Evitar favoritismos y homologar retroalimentaciones. X. Falta empatía por parte del supervisor. XI. Hay selectividad, siempre está ocupada con ciertos ejecutivos. XII. Menos regaños, eso es lo que quita la motivación. XIII. El trato debería ser igualitario; no todos somos atendidos con el mismo interés. XIV. Entiendo que hay estrés, pero necesitamos más empatía; somos clientes internos. XV. Algunos supervisores no tienen actitud adecuada, responden de forma cortante. XVI. Ser sinceros y mantener un trato profesional, sin asumir o dar información confusa.	La empatía, el control emocional, el respeto y la claridad forman parte de las subcompetencias necesarias para una comunicación asertiva y efectiva (Prieto et al., 2024).

Avisos Generales	XVII. Nos enteramos tarde de los cambios en procesos o incidencias. XVIII. El supervisor no informa oportunamente las actualizaciones. XIX. Falta de comunicación entre turnos, sobre todo el nocturno. XX. Notificar a tiempo los temas de incidencias y cambios de procesos. XXI. Deberían comunicar más los resultados y avances del equipo. XXII. A veces hay confusión por falta de información clara.	La comunicación efectiva requiere que los mensajes importantes lleguen correctamente a sus destinatarios y favorezcan la participación y transparencia (Garay, 2024). Además, la competencia comunicativa implica considerar el momento, contexto y receptor del mensaje (Spitzberg, 2013).
Acompañamiento	XXIII. El supervisor pasa mucho tiempo fuera de su lugar. XXIV. A veces está ocupado con otros supervisores o ejecutivos y no atiende dudas. XXV. Nos gustaría tener más acceso a él cuando lo necesitamos. XXVI. Hay falta de seguimiento directo en piso. XXVII. El supervisor no siempre disponible o revisa tus guías.	La comunicación interpersonal requiere interacción, interés recíproco y adaptación al contexto (Prieto et al., 2024). El seguimiento permite verificar avances y mantener continuidad sobre los acuerdos o necesidades identificadas (Torres, 2018).
Clima laboral	XXVIII. Ser más unidos y empáticos. XXIX. Hay tensión en el clima laboral, está prohibido hablar o voltear. XXX. Faltan dinámicas de integración o actividades grupales. XXXI. Algunos compañeros hacen pesado el ambiente. XXXII. No hay actitud ni interés por una buena comunicación. XXXIII. Debería de haber más convivencia para aligerar el estrés del día a día.	La comunicación interpersonal favorece la adaptación y el bienestar emocional, además de reflejar elementos de la cultura organizacional (Prieto et al., 2024). La comunicación también permite vincular las relaciones interpersonales con los objetivos de la organización (Correal, 2009).

Liderazgo	XXXIV. Supervisor poco motivador, debería reforzar con actitud positiva. XXXV. Le falta ser inspirador, no solo controlador. XXXVI. Evitar regaños, fomentar motivación y reconocimiento XXXVII. Las dinámicas deben tener sentido. No ser una carga adicional. XXXVIII. Sería bueno que el supervisor reconozca los avances, no solo los errores.	La retroalimentación puede contribuir a la motivación y al fortalecimiento de la relación entre supervisor y colaborador (García, 2018). La empatía, el control emocional y la comunicación asertiva también forman parte de las habilidades interpersonales necesarias para la gestión de personas (Prieto et al., 2024).

Fuente: Elaboración propia a partir de la evidencia empírica (2025)

4.2 Cuestionario sobre Comunicación Efectiva en los supervisores de servicio del CCB.

Así como lo señalaron Aran et al (2020), Torres y Huamanchumo (2024) y Loayza y Rodríguez (2024), la retroalimentación como estrategia de comunicación es central para la mejora en el desempeño de los colaboradores. El compromiso, motivación y clima laboral, el conocer la frecuencia en la que se realiza, así como su apreciación sobre la motivación de los agentes telefónicos, su auto juicio de comunicación y apertura para recibir *feedback*, permite obtener evidencia sobre mecanismos de comunicación efectiva y si estos están siendo utilizados de forma favorable para promover el buen clima laboral, la mejora en el desempeño, el fortalecimiento de relaciones laborales y por consiguiente la retención del talento.

a) Hallazgos con perfil positivo

I. En una escala del 1 al 5, siendo 5 el más alto el 91% de los supervisores considera que su comunicación esta entre 4 y 5, acompaño de comentarios como:
    a. Trato de que mis ejecutivos se sientan en confianza para que les pueda ayudar al 100% en su trabajo diario.
    b. Toda información de indicadores, procesos nuevos, mejoras, información gerencial o de dirección, lo comparto a la brevedad con mi equipo.
    c. Siempre comunico lo importante y relevante para no impactar su desarrollo.

d. Porque manejo un estilo claro y directo, sin perder objetividad y manteniendo cercanía con los integrantes.
e. Genero un ambiente en el que puedan hablar abiertamente y compartir información.
f. Es comunicación responsable, respetuosa, en tiempo y forma, se prioriza la información relevante, para fines informativos o de *feedback*.
g. Considero que he trabajado en que todos mis colaboradores tengan la apertura de expresarme cualquier situación dentro y fuera de lo laboral y siempre procuro tenerlos informados de todo.

II. El 96% de los supervisores brinda retroalimentaciones a sus ejecutivos por lo menos una vez cada quince días y comparten comentarios como:
    a. Porque es importante que sepan dónde se encuentran.
    b. A los ejecutivos con desempeño más bajo, una vez a la semana ya que son los que requieren mayor seguimiento.
    c. Depende mucho de la disponibilidad de NNSS (Niveles de servicios) así que tengo sesiones priorizando a los de bajo desempeño.
    d. Es el tiempo asignado en *WFM (Work Force Management)*, si la operativa lo permite se realizan más intervenciones.
    e. Es importante brindar *feedback* con la finalidad de mejorar el servicio y la atención al cliente.

f. Las retroalimentaciones son de diversos temas, no solo de llamadas, sino de indicadores o procesos, entonces van variados y en promedio tengo intervenciones una vez por semana o quincena.

g. Los indicadores son importantes para poder trabajar con el ejecutivo, cabe mencionar que si es cuestión urgente como alguna alerta de calidad o alguna encuesta donde el cliente detracte el servicio, la sesión se realiza en el día para evitar que vuelva a suceder con el equipo en general.

III. El 100% de los supervisores declararon estar abiertos a recibir retroalimentación de sus ejecutivos y expresan lo siguiente:

a. Ellos son mis clientes, si ellos están bien, yo estoy bien y si hay algo en lo que pueda mejorar para su bienestar, siempre es bienvenido.

b. Es importante recibirla para poder mejorar y brindar un mejor liderazgo.

c. Es importante saber cómo me ve mi equipo.

d. Es importante saber la percepción de nuestro cliente interno para saber en dónde están nuestras áreas de oportunidad y empezar a trabajarlas.

e. Es súper importante que los ejecutivos te brinden su perspectiva sobre tu gestión y te ayuden a mejorar en tu desempeño.

f. Esa comunicación nos permite mejorar ya que todos tenemos áreas en las que podemos mejorar.
g. Me ayuda a saber cómo perciben mi forma de trabajo y ajustarlo si es necesario para crear un ambiente laboral cómodo y hacer sinergia con el equipo.

IV. En una escala del 1 al 5 siendo 5 el criterio más alto los supervisores consideran que el 80% de sus ejecutivos tiene una motivación entre 4 y 5, confirmando con comentarios como:

a. Siempre se buscan nuevas dinámicas para la integración del equipo además de la competencia sana.
b. Todos tienen la necesidad de trabajar y dan lo mejor para evitar malos resultados.
c. Busco incentivar dinámicas para motivar el trabajo que hacen.
d. Depende mucho de las personalidades, pero siempre intento que todos vayamos en una sana competencia que les despierte motivación.
e. Por las dinámicas, el seguimiento que se brinda de forma personalizada y el apoyo que reciben.
f. Porque les echo porras.

V. El 71% de los supervisores no ven probable que sus ejecutivos renuncien en los próximos 3 meses, complementando las respuestas con comentarios como:

a. Comprometidos con su trabajo.

b. Considero que no tienen en sus planes renunciar.
c. Creo que saben que es un buen lugar de trabajo.
d. Creo que saben que es un buen trabajo.
e. Debido al ambiente laboral que se ha trabajado en el equipo.
f. El equipo se encuentra con motivación y enfoque.
g. Hay mucha apertura por parte de ellos, para hablar abiertamente de cómo se sienten y de su permanencia en la empresa.
h. Les gusta su trabajo y aprendieron a disfrutarlo.
i. Los principales factores a los que el supervisor atribuye sus resultados están relacionados con la atención del detalle, proactividad, resiliencia, seguimiento, comunicación, constancia, trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad, liderazgo, apoyo, acompañamiento y cumplimiento de acuerdos. Habilidades blandas relacionadas a la comunicación.

En los resultados del cuestionario se identificó que los supervisores consideran tener, una buena comunicación con sus agentes telefónicos, dan retroalimentación de forma frecuente, promueven una comunicación abierta y bidireccional, están receptivos a la retroalimentación y consideran tener en su mayoría, un equipo motivado sin riesgo de rotación.

b) Hallazgos que muestran oportunidades para mejorar

Las preguntas abiertas del cuestionario dirigido a los supervisores permitieron identificar diferentes percepciones respecto de las oportunidades de mejora en su comunicación y gestión con los agentes telefónicos. Para facilitar su análisis, las respuestas fueron agrupadas por similitud temática en cuatro categorías: comunicación y liderazgo, retroalimentación, motivación de los equipos y rotación y permanencia. Asimismo, los hallazgos fueron relacionados con los planteamientos desarrollados en el marco teórico, con la finalidad de comprender e interpretar los resultados desde una perspectiva teórica, como se presenta en la tabla 12.

Tabla 12 Categorización de hallazgos cualitativos del cuestionario a supervisores.

Categoría	Comentarios más relevantes	Relación con la teoría
Comunicación y liderazgo.	i. Considero que puedo ser muy directiva en mi comunicación, también considero que me ayudaría ser más estructurada. ii. No tengo el tiempo con ellos como me gustaría y la mayor parte de nuestra comunicación es por correo. iii. No tenemos tiempo para reuniones de arranque al inicio de turno a menos que sea por correo. iv. Tampoco tenemos mucho espacio para hacer sesiones o reforzamientos. v. Mejora en asertividad y ser concreto	La claridad, la asertividad y la adecuada estructuración del mensaje forman parte de las habilidades necesarias para una comunicación efectiva (Prieto et al., 2024). Asimismo, la competencia comunicativa requiere adaptar el mensaje y las conductas comunicativas al contexto en el que se desarrolla la interacción (Spitzberg, 2013).
Retroalimentación.	vi. Depende mucho de la disponibilidad de niveles de servicio así que tengo sesiones priorizando a los de bajo desempeño. vii. No tenemos tiempo para sacar a los ejecutivos a sesiones por la operativa (llamadas en espera), no hay un horario justo y establecido para tener sesiones.	La retroalimentación favorece el desempeño y permite identificar áreas de mejora (García, 2018). Sin embargo, para incrementar su efectividad requiere recurrencia y seguimiento que permitan verificar avances y dar continuidad a los compromisos establecidos (Torres, 2018).

Motivación de los equipos.	viii. Algunos ejecutivos no les gusta la venta, tengo relativamente poco tiempo con ellos y trabajo en que los agentes telefónicos encuentren la importancia y oportunidad que tienen para desarrollar habilidades comerciales, a veces en el proceso se sienten presionados porque los incomodo para hacer cosas nuevas y busco que seamos constantes tanto ellos como yo. ix. La mayoría de las dinámicas que se generan para motivarlos son por la mañana y no tienen el mismo impacto en la tarde. Los premios que se otorgan por productividad van enfocados a ranking mezclando ambos turnos cuando la oportunidad no es igual. Las constantes incidencias operativas (fallas en sistemas), que hemos presentado, de las que no tienen control y como repercuten en sus resultados no están felices	La comunicación interpersonal, la empatía y la retroalimentación pueden favorecer la motivación y las relaciones entre supervisor y colaborador (Prieto et al., 2024; García, 2018). Asimismo, la comunicación contribuye a vincular las relaciones interpersonales con los objetivos de la organización (Correal, 2009).
Rotación y permanencia.	x. Tengo un colaborador que ya no quiere seguir trabajando por motivos personales. xi. Uno de mis colaboradores renuncia este mes porque se va a vivir a otro estado. xii. Falta de compromiso	Los comentarios representan factores contextuales que pueden afectar la permanencia de los colaboradores; sin embargo, las respuestas obtenidas no permiten establecer una relación directa entre estos casos y la comunicación de los supervisores. Por ello, deben interpretarse como elementos complementarios al fenómeno estudiado

Fuente: elaboración propia a partir de la evidencia empírica (2025).

Los resultados presentados en la tabla 12 muestran que los propios supervisores reconocen oportunidades relacionadas con la estructura, asertividad y recurrencia de su comunicación con los agentes telefónicos. Un aspecto relevante es que varias de las limitaciones señaladas se encuentran asociadas con las condiciones de la operación, principalmente con la disponibilidad de tiempo, los niveles de servicio y la necesidad de atender las llamadas en espera. Por lo tanto, los hallazgos permiten observar que las oportunidades de mejora no dependen únicamente de las habilidades individuales del supervisor, sino también del contexto en el que se desarrolla la comunicación.

En relación con la comunicación y el liderazgo, algunos supervisores reconocen la necesidad de ser más directivos, estructurados, asertivos y específicos al transmitir sus mensajes. Estos resultados guardan relación con Prieto et al. (2024), quienes consideran la claridad, el respeto y la adecuada expresión del mensaje como elementos de la comunicación asertiva. De manera complementaria, Spitzberg (2013) plantea que la competencia comunicativa depende de factores como las habilidades, el conocimiento, la motivación y el contexto. Desde esta perspectiva, el poco tiempo disponible y el predominio de medios como el correo electrónico pueden representar condiciones que influyen en la manera en que los supervisores establecen comunicación directa con sus colaboradores.

Respecto de la retroalimentación, los supervisores señalan que su recurrencia se encuentra condicionada por los niveles de servicio y las necesidades de la operación, lo que puede ocasionar que las sesiones se concentren

principalmente en colaboradores con bajo desempeño. García (2018) destaca que la retroalimentación constituye una herramienta para favorecer el desempeño y detectar áreas de mejora, mientras que Torres (2018) resalta la importancia del seguimiento para mantener continuidad en este proceso. En este sentido, los resultados sugieren la necesidad de establecer mecanismos que permitan incrementar la recurrencia de la retroalimentación sin perder de vista las condiciones operativas del área.

En la categoría de motivación, las respuestas muestran diferencias entre los equipos y turnos respecto de la participación en dinámicas, el reconocimiento y la disposición hacia determinados objetivos. Estos hallazgos pueden comprenderse desde Prieto et al. (2024), al considerar la empatía y las habilidades interpersonales como componentes relevantes de la comunicación, así como desde García (2018), quien reconoce que la retroalimentación también puede contribuir al fortalecimiento de las relaciones laborales y la motivación. Esto permite interpretar que las estrategias utilizadas por los supervisores pueden requerir una mayor adaptación a las características de cada equipo.

Finalmente, los comentarios relacionados con la rotación y permanencia deben interpretarse con cautela, debido a que los supervisores mencionaron principalmente situaciones particulares vinculadas con motivos personales, cambios de residencia o compromiso individual. Por consiguiente, con la evidencia obtenida no es posible atribuir estos casos directamente a deficiencias en la comunicación del supervisor. No obstante, su identificación resulta relevante como elemento

contextual para comprender las condiciones bajo las cuales se desarrolla la gestión de los equipos.

En conjunto, los hallazgos cualitativos obtenidos de los supervisores muestran coincidencias con las oportunidades identificadas por los agentes, principalmente en aspectos relacionados con la recurrencia de la retroalimentación, la disponibilidad para el acompañamiento, la claridad de los mensajes y la motivación. Esta convergencia entre las percepciones de ambos grupos fortalece la identificación de áreas susceptibles de intervención y proporciona elementos para orientar acciones de desarrollo de las habilidades de comunicación efectiva de los mandos medios.

CONCLUSIONES

La comunicación efectiva tiene un valor de mucha importancia dentro de las organizaciones, ya que, no solo se trata de compartir información o dar instrucciones, su verdadera relevancia está en que las personas realmente comprendan los mensajes y su importancia, que las retroalimentaciones generen conciencia en los individuos y que motiven al personal a mejorar dentro de las actividades que están dentro de su responsabilidad.

El papel de los mandos medios se vuelve relevante, ya que son ellos los encargados de que las estrategias se conviertan en acciones, comportamientos, así como en una mejora continua en las actividades de las personas a su cargo, resultando imprescindible su habilidad para comunicar de forma efectiva, la clave, manteniendo una comunicación estructurada, clara, empática, asertiva y comprometida con el seguimiento de los acuerdos, apropiándose de la responsabilidad de que cada integrante de su equipo comprenda las estrategias y entienda lo que se espera de cada uno de ellos. Lo anterior para lograr objetivos individuales y colectivos.

En un *Contact Center* como es el caso del presente estudio, en donde se manejan altos niveles de información de manera constante, la ejecución de los procesos está regulada y observada por las respectivas autoridades y donde las políticas internas de la organización buscan diferenciarse positivamente de la competencia. La comunicación de los mandos medios se vuelve clave para lograr

las metas planteadas por la alta dirección, así como la mejora continua en desempeño, buen clima laboral y retención del talento.

Derivado del análisis anterior se concluye que existen fortalezas y oportunidades en la comunicación de los supervisores hacia los agentes telefónicos del área de servicio y atención al cliente del CCB donde la comunicación efectiva de los supervisores es importante porque influye en el desempeño, clima laboral y rotación de los agentes telefónicos, todo esto respaldado por diversos autores como: Torres y Huamanchumo (2024), Arana et al., (2020) y Loayza y Rodríguez (2024) que indican que si la comunicación es clara, oportuna, precisa y frecuente favorecerá de forma positiva en los comportamientos y productividad.

El tesista está convencido que esta habilidad amerita un continuo desarrollo de los componentes de la comunicación como son la retroalimentación constructiva, clara y frecuente, así como la empatía, la capacidad de dar el valor correspondiente a cada aviso o mensaje y generar un ambiente de confianza, apertura, reciprocidad y compromiso.

Se cumple la hipótesis (sí, no, por qué)

La hipótesis cuantitativa no se cumple, debido a que los resultados obtenidos muestran que más del 50% de los agentes telefónicos percibe favorablemente diversos aspectos de la comunicación efectiva de sus supervisores. Lo anterior se observa en los siguientes resultados:

a) El 93% de los agentes telefónicos respondieron en estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la pregunta sobre si el supervisor(a) le comunica claramente los objetivos y expectativas del trabajo.
b) Un 90% de los agentes telefónicos respondieron en estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la pregunta sobre si el supervisor(a) se comunica de manera clara.
c) 89% de los agentes telefónicos respondieron en estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la pregunta enfocada a saber si cuando tiene dudas el 92% de los agentes telefónicos respondieron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la pregunta sobre si las instrucciones que reciben del supervisor(a) son fáciles de entender.
d) 92% de los agentes telefónicos respondieron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la pregunta sobre si los correos que recibe de su supervisor(a) le ayudan a desempeñar mejor su trabajo.
e) 89% de los agentes telefónicos respondieron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la pregunta sobre si la comunicación de su supervisor(a), le ayuda a saber qué mejorar en su trabajo.
f) Solo el 54% de los agentes telefónicos respondieron estar totalmente de acuerdo con la pregunta de si reciben retroalimentación sobre su desempeño por lo menos una vez a la semana.
g) Solo el 65% de los supervisores confirmaron dar retroalimentación por los menos una vez a la semana a los agentes telefónicos.

En términos generales, los resultados cuantitativos permiten determinar que la hipótesis planteada no se cumple, ya que la mayoría de los agentes telefónicos manifestó una percepción favorable respecto a la comunicación de sus supervisores. No obstante, los resultados también permitieron identificar aspectos con valoraciones comparativamente menores, los cuales representan áreas de oportunidad para fortalecer la comunicación efectiva de los mandos medio

Supuesto cualitativo

El supuesto cualitativo se sustenta con los hallazgos obtenidos en las respuestas abiertas de los agentes telefónicos y supervisores, ya que estas permitieron identificar fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con la comunicación efectiva de los mandos medios.

En el caso de los supervisores, algunos comentarios evidenciaron oportunidades relacionadas con la estructura, el estilo y la frecuencia de la comunicación. Entre las respuestas más representativas se encuentran:

I. “Considero que puedo ser muy directivo en mi comunicación, también considero que me ayudaría ser más estructurado.”
II. “Considero que aún puede mejorar.”
III. “No tengo el tiempo con ellos como me gustaría y la mayor parte de nuestra comunicación es por correo.”

Estas respuestas muestran que los propios supervisores reconocen aspectos susceptibles de mejora, principalmente en la estructura de la comunicación, el tiempo destinado a la interacción con los agentes y la forma en que se transmiten los mensajes.

Por su parte, los agentes telefónicos, al ser cuestionados sobre recomendaciones para mejorar la comunicación con sus supervisores, expresaron comentarios como:

I. “Comunicación más clara y directa, hay supervisores que la manejan, pero hay otros que tienen modos algo sofocantes.”
II. “Homologar los procesos y las comunicaciones entre todos los supervisores, eso ayudaría a que como ejecutivos tengamos más claridad.”

Estos comentarios permiten identificar oportunidades relacionadas con la claridad y el estilo de comunicación, así como con la necesidad de homologar las prácticas y mensajes entre los diferentes supervisores.

En conjunto, los hallazgos cualitativos muestran coincidencias entre la percepción de supervisores y agentes telefónicos respecto a la existencia de aspectos que pueden fortalecerse en la comunicación. Particularmente, se identificaron oportunidades en la estructura, constancia, seguimiento y homogeneidad de las prácticas de comunicación.

Estos resultados son congruentes con lo señalado por Loayza y Rodríguez (2024), quienes establecen que una retroalimentación efectiva debe ser específica, oportuna y periódica, además de considerar tanto las fortalezas como las áreas de mejora. Por lo anterior, el supuesto cualitativo se considera sustentado, ya que las experiencias y opiniones de los participantes permitieron identificar aspectos concretos que requieren fortalecimiento en la comunicación efectiva de los mandos medios.

Responde al objetivo.

La presente investigación logra su objetivo al identificar fortalezas y oportunidades en la comunicación efectiva del supervisor hacia los agentes telefónicos, identificando como principales fortalezas: la claridad, el impacto de la retroalimentación, la usabilidad de las recomendaciones, la cercanía, la apertura para recibir recomendaciones por parte de los agentes telefónicos, la empatía y la apertura para mejorar la habilidad de comunicación, también se identificaron las siguientes oportunidades: estructura, homogeneidad entre supervisores, falta de seguimiento y constancia de las retroalimentaciones.

En este sentido, existen aspectos que competen al supervisor y otros a la gerencia. Sobre la responsabilidad del supervisor están la formalidad, estructura, recurrencia, cumplimento de acuerdos, reconocimiento al trabajo bien hecho, empatía, administración de tiempo para retroalimentar a todos sus agentes, equilibrar la exigencia con motivación y generar un ambiente de confianza. Los aspectos que competen a la gerencia contemplan; buscar entrenamiento a la

habilidad con talleres, recomendaciones y retroalimentación a los supervisores, programar tiempos para la retroalimentación a los agentes telefónicos, garantizar la homogeneidad entre los supervisores y también el generar ambientes de confianza donde se agradezca y se aproveche la retroalimentación.

a) Recomendaciones (Implicaciones para la organización).

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación se recomendaría a la organización realizar las siguientes actividades enfocadas a mejorar, garantizar y seguir desarrollando la habilidad de comunicación de los supervisores a través de dos estrategias centrales:

1) Estrategias de capacitación enfocadas a:
   i. La importancia de la comunicación en los mandos medios.
   ii. Estructura en la retroalimentación.
   iii. Técnicas de comunicación efectiva para las reuniones grupales.
   iv. Evidencia y seguimiento de acuerdos.
   v. Cómo generar ambientes de confianza, colaboración y compromiso.
   vi. La importancia del reconocimiento.
   vii. Equilibrio entre exigencia y motivación.
2) Estrategias complementarias sobre planificación y seguimiento:
   viii. Programar tiempos dedicados a la retroalimentación del desempeño.
   ix. Planes de reconocimiento al desempeño.
   x. Herramientas que faciliten el registro de las intervenciones, reconocimientos, acuerdos, avisos generales, retroalimentaciones, etc.

xi. Garantizar la homogeneidad de la gestión entre los turnos matutinos y vespertinos.

xii. Mantener ejercicios de cuestionarios, analizar y revalorar para identificar si la comunicación de los supervisores mejora.

b) Limitaciones del estudio.

La investigación realizada está dirigida a un colectivo activo laboralmente durante un momento especifico, siendo un estudio de corte transversal y no tiene significancia estadística, por lo que no puede generalizarse como hallazgos aplicables a otras organizaciones o Centros de Contacto.

Los instrumentos usados para la recolección de datos (cuestionarios) están fundamentadas en la percepción específica del momento de la aplicación del instrumento, por lo que pueden estar influenciadas por el estado anímico de cada persona, las experiencias personales de cada participante, la interpretación personal que pudiera dar cada individuo a las preguntas, así como la disposición para responder o no responder los cuestionarios.

c) Futuras líneas de investigación.

Se propone implementar las estrategias de capacitación, planeación y seguimiento recomendadas, garantizar su implementación por parte de los supervisores y realizar un estudio longitudinal, repitiendo los cuestionarios para medir la evolución de la percepción de la comunicación efectiva de los mandos por parte de los agentes telefónicos y el autoconcepto de los supervisores.

Del mismo modo se recomienda evaluar el desempeño, clima laboral y rotación de cada supervisor y compararlo con el resultado de los cuestionarios del estudio a fin de correlacionar datos e identificar tendencias positivas o áreas de mejora.

De igual forma se recomiendan, como futuras líneas de investigación, abordar habilidades claves para el rol de mando medio como: liderazgo, inteligencia emocional, pensamiento analítico, visión de negocio, adaptación al cambio y trabajo en equipo.

REFERENCIAS

Alva C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(2), 4691-4715. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2226/3239

Arana, B., Ordoñez, B., Tapia, N., & Pacheco, A. (2020). Estudio de la estrategia feedback a través de la medición del rendimiento laboral en las PYMES. *593 Digital Publisher CEIT*, *5*(6), 360-376. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.434

Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos*. Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2218-36202019000400163&script=sci_arttext

Ballester, J., Pérez, P., Gisbert, S., & Enri, S. (2026). The role of soft skills in workplace innovation*. Journal of Innovation & Knowledge*, 12, 100901. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901

Barrera, J. (2015). *Mandos medios y su satisfacción laboral: Elaboración de un mapa de consenso de los mandos medios acerca de los aspectos que conforman su satisfacción laboral* [Memoria de licenciatura, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso]. https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20190619/20190619112416/memoria_2015_jose_barrera.pdf

Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, Revista Latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, *1*(1), 135-174. http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v1n1/v1n1_a05.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9ª ed.).* McGraw-Hill/Interamericana Editores. https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1

Correal, M. (2009). La comunicación organizacional. *Comunicación, Cultura y Política, 1*(1), 38-47. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703375

De Arco, L., Santana, P., & Gómez, Y. (2022). *Habilidades blandas para el profesional del siglo XXI*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/232097?page=1

De La Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista Colombiana de Ciencia Animal RECIA*, *14*(1), 1-8. https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945

Fernández, M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Paraninfo. https://books.google.com.mx/books?id=KYZ3EAAAQBAJ

Garay, N. (2024). Herramientas de Comunicación para el Desarrollo y Empoderamiento de las organizaciones. *Revista Kutimuy*, *1*(1), 54-60. https://doi.org/10.71727/kutimuy.v1i1.214

García, G. (2018). *Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL* [Trabajo final de grado, Licenciatura en Recursos Humanos, Universidad de la Defensa Nacional]. Repositorio Digital Universitario CRUC-IUA. https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/1708

Gorrochotegui, A., Montt, R., & Nazarre, M. (2015). El servicio como principio que une y potencia las organizaciones: Una revisión y propuesta conceptual en torno a la cultura de servicio. *Revista Perspectiva Empresarial, 2(*2), 55-71. https://doi.org/10.16967/rpe.v2n2a6

Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educacional*, 23, e186464, https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

Hernández, I., & Londoño, J. D. (2017). *La clasificación de las organizaciones: una revisión. Universidad Nacional de Colombia.* https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b9faeda-477f-410a-ad29-274029fec04d/content

Huaylla, K. (2021). *La comunicación efectiva* [Ensayo]. Universidad Privada San Juan Bautista. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/356814831_LA_COMUNICACION_EFECTIVA

Iglesias, I. (2022). El sector del 'contact center' registra un aumento del 10,3% en su facturación. Computerworld Spain. https://www.computerworld.es/article/2112806/el-sector-del-contact-center-registra-un-aumento-del-103-en-su-facturacion.html

Loayza Murillo, E. L., & Rodríguez Vértiz, J. T. (2024). *Retroalimentación en el desempeño laboral de los trabajadores del sector de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, 2023* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú]. Repositorio Institucional USIL. Lima, Peru. https://hdl.handle.net/20.500.14005/14268

López, A. (2024) *32 tipos de empresas y su clasificación con ejemplos.* https://www.tiendanube.com/blog/tipos-de-empresas-mas-comunes/

Macetas Porras, M. N., & Carhuancho-Mendoza, I. M. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño

laboral. *Revista Espacios, 45*(5), 106-119. https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08

Moreno, L. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Cultura Científica y Tecnológica*, 6(32), 5-19. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238707

Morris, E., Ancajima, A., Chiri, C., Galindo, J., Guido, C., & Mejía, E. (2009). *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing* (Serie Gerencia Global, 14). Universidad ESAN. https://hdl.handle.net/20.500.12640/94

Pacella, M., Vasco, P., Papadia, G., & Giliberti, V. (2024). An Assessment of Digitalization Techniques in Contact Centers and Their Impact on Agent Performance and Well-Being. *Sustainability, 16*(2), 714. https://doi.org/10.3390/su16020714

Martín, M., y Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios* (2ª ed.). ESIC. https://books.google.com.mx/books?id=Kc9QDAAAQBAJ

Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, *36*(2), 188-192. https://doi.org/10.30944/20117582.878

Prieto, Y., Loor, B., Macías, B., Sarabia, N., & Burgos, D. (2024). Estimulación de las habilidades comunicativas y su incidencia en la formación de un adecuado ambiente laboral. *593 Digital Publisher* CEIT, 9(5), 830-844. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2623

Quezada, M., Torres, M., & Quevedo, M. (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector *público. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(Extra 3), 748-778. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=760888

Quintana Adriano, E. A. (2004). Los servicios financieros en México y la Organización Mundial de Comercio. *Boletín mexicano de derecho comparado*, *37*(111), 967-1010. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0041-86332004000300005&script=sci_arttext

Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, *7*(20), 189-208. https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, *11*(17), 11-32. https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf

Rocha, E., Cobo, Á., Vanti, A., & Johann, S. (2013). Imágenes organizacionales en empresas brasileñas: detección y análisis con técnicas de minería de datos. *Revista de Ciências da Administração*, *15*(37), 105-120. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273530345009

Salesforce. (s.f.). *¿Qué es la CRM (gestión de relaciones con los clientes)?* https://www.salesforce.com/es/crm/what-is-crm/

Sharma, H., & Díaz, A. (2023, octubre 2). Digital financial services and human development: current landscape and research prospects. *Information Technology for Development*, *29*(4), 582-606. https://doi.org/10.1080/02681102.2023.2199189

SiDial. (2024). ¿Qué es un call center omnicanal y cómo funciona? https://sidial.cloud/es/blog-es/como-funciona-center-omnicanal/

Simancas, R., Silvera, A., Garcés, L., & Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en

pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, *23*(82), 377-391. https://www.redalyc.org/journal/290/29056115008/29056115008.pdf

Spitzberg, B. H. (2013). (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research*, 2, e23. https://doi.org/10.4081/jphr.2013.e23

Torres, B., & Huamanchumo, H. (2024). Relación del feedback en el desempeño laboral en una empresa constructora. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, e601106. https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601106

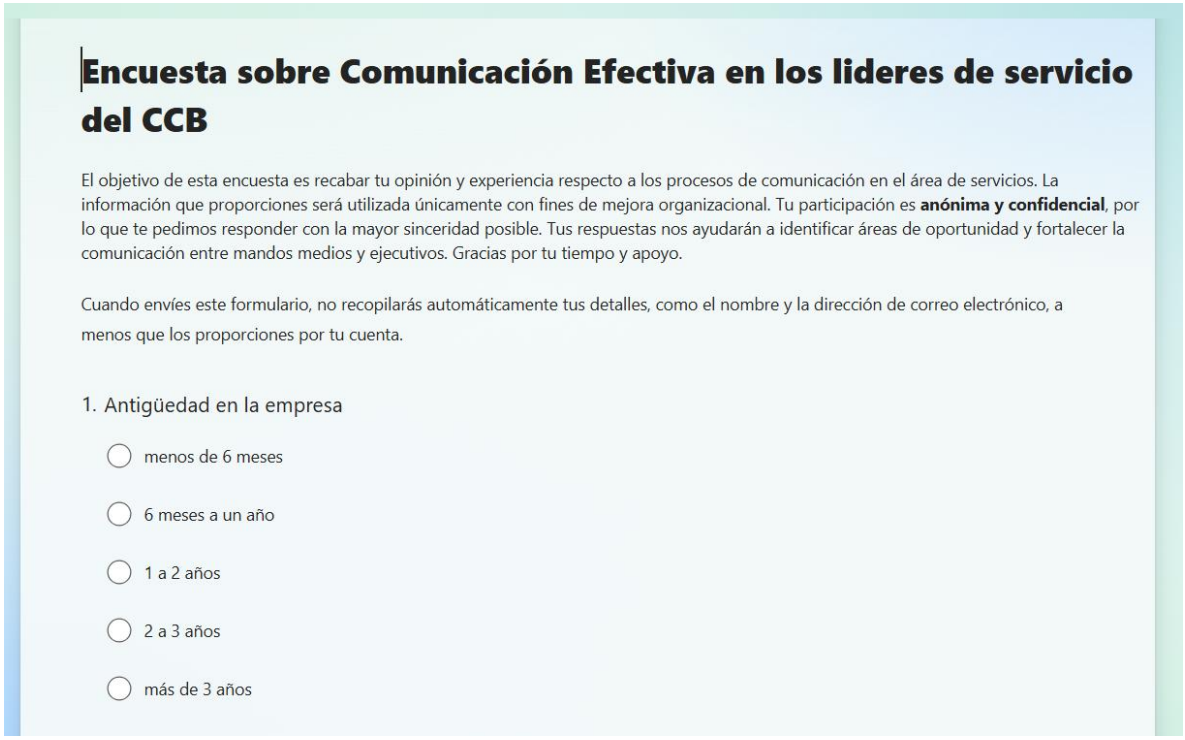
Torres, D. (2018, 1 de enero). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, *5*(1), 4-5. https://doi.org/10.22579/23463910.2

Vargas, J., & Mendizábal, N. (2018, diciembre 30). Percepción de habilidades blandas requeridas en el mercado laboral para profesionales de administración de empresas en la ciudad de La Paz. *Revista Compás Empresarial*, *9*(26), 18-27. https://doi.org/10.52428/20758960.v9i26.802

Vera, M., López, F., Valle Delgado, V. M., & Mazacón Gómez, M. N. (2017). Habilidades sociales. *Revista Salud y Ciencias*, *1*(2), 8-15.

ANEXO A

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN EN LOS LÍDERES DE SERVICIO DEL CCB



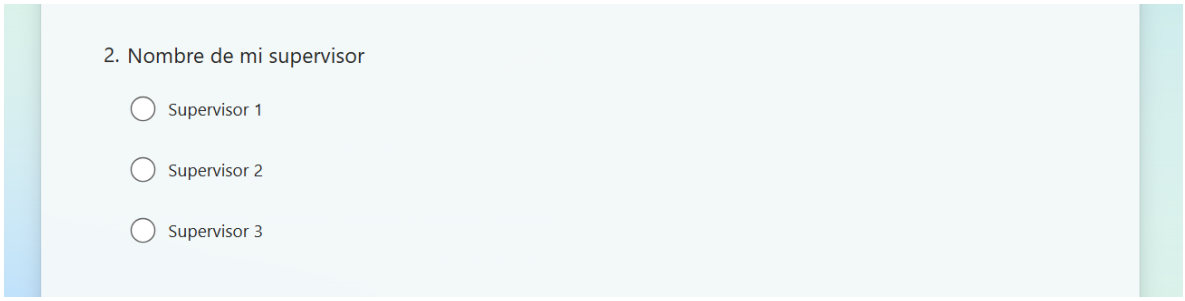
Encuesta sobre Comunicación Efectiva en los lideres de servicio del CCB

El objetivo de esta encuesta es recabar tu opinión y experiencia respecto a los procesos de comunicación en el área de servicios. La información que proporciones será utilizada únicamente con fines de mejora organizacional. Tu participación es **anónima y confidencial**, por lo que te pedimos responder con la mayor sinceridad posible. Tus respuestas nos ayudarán a identificar áreas de oportunidad y fortalecer la comunicación entre mandos medios y ejecutivos. Gracias por tu tiempo y apoyo.

Cuando envíes este formulario, no recopilarás automáticamente tus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que los proporciones por tu cuenta.

1. Antigüedad en la empresa

- ◯ menos de 6 meses
- ◯ 6 meses a un año
- ◯ 1 a 2 años
- ◯ 2 a 3 años
- ◯ más de 3 años



2. Nombre de mi supervisor

- ◯ Supervisor 1
- ◯ Supervisor 2
- ◯ Supervisor 3

3. Claridad y precisión

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mi supervisor(a) se comunica de manera clara	○	○	○	○	○
Las instrucciones que recibo de mi supervisor(a) son fáciles de entender	○	○	○	○	○
Si tengo dudas, mi supervisor(a) me proporciona respuestas claras.	○	○	○	○	○

4. Retroalimentación y comunicación bidireccional

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Recibo retroalimentación sobre de mi desempeño por lo menos una vez a la semana	○	○	○	○	○
Mi supervisor(a) está abierto a recibir opiniones y sugerencias	○	○	○	○	○
Siento que mi supervisor(a) escucha activamente mis preocupaciones	○	○	○	○	○

5. Accesibilidad del líder y canales de comunicación

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mi supervisor (a) está disponible cuando lo necesito.	○	○	○	○	○
Las reuniones que realiza mi supervisor(a) son efectivas	○	○	○	○	○
Los correos que recibo por parte de mi supervisor(a) me sirven para desempeñar mejor mi trabajo	○	○	○	○	○
Las reuniones con mi supervisor son productivas y me ayudan a mejorar mi trabajo.	○	○	○	○	○

6. Clima Laboral

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me siento motivado en mi trabajo gracias a la comunicación con mi supervisor(a)	○	○	○	○	○
La forma en que mi supervisor(a) se comunica influye en mi bienestar laboral.	○	○	○	○	○
El ambiente de trabajo de mi staff es positivo y colaborativo	○	○	○	○	○

7. Confianza y liderazgo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Puedo expresarme con mi supervisor(a) sin temor a represalias	○	○	○	○	○
Siento que la comunicación con mi supervisor(a) es honesta y transparente.	○	○	○	○	○

8. Intención de permanencia en la empresa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me gustaría seguir trabajando en esta empresa a largo plazo	○	○	○	○	○
Si tuviera otra oferta laboral, preferiría quedarme en esta empresa	○	○	○	○	○
La comunicación de mi supervisor(a) influye en mi decisión de permanecer en la empresa.	○	○	○	○	○
Si renunciara, la falta de comunicación con mi supervisor sería una razón.	○	○	○	○	○
Si la comunicación mejorara, consideraría quedarme más tiempo en la empresa.	○	○	○	○	○

9. Impacto de la comunicación en el desempeño

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mi supervisor(a) me comunica claramente los objetivos y expectativas del trabajo	○	○	○	○	○
Gracias a la comunicación con mi supervisor(a), sé qué mejorar en mi trabajo	○	○	○	○	○
Recibir retroalimentación frecuente me ayuda a cumplir mis metas laborales	○	○	○	○	○

10. Impacto de la comunicación en el desempeño

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La buena comunicación en el equipo facilita mi trabajo.	○	○	○	○	○
La falta de comunicación impacta negativamente en la productividad.	○	○	○	○	○

11. Comentarios Adicionales (Opcional) ¿Qué aspectos de la comunicación crees que deberían mejorar en tu equipo?

Escribe tu respuesta

12. Comentarios Adicionales (Opcional) ¿Qué sugerencias darías para mejorar la comunicación entre supervisores y agentes?

Escribe tu respuesta

Enviar

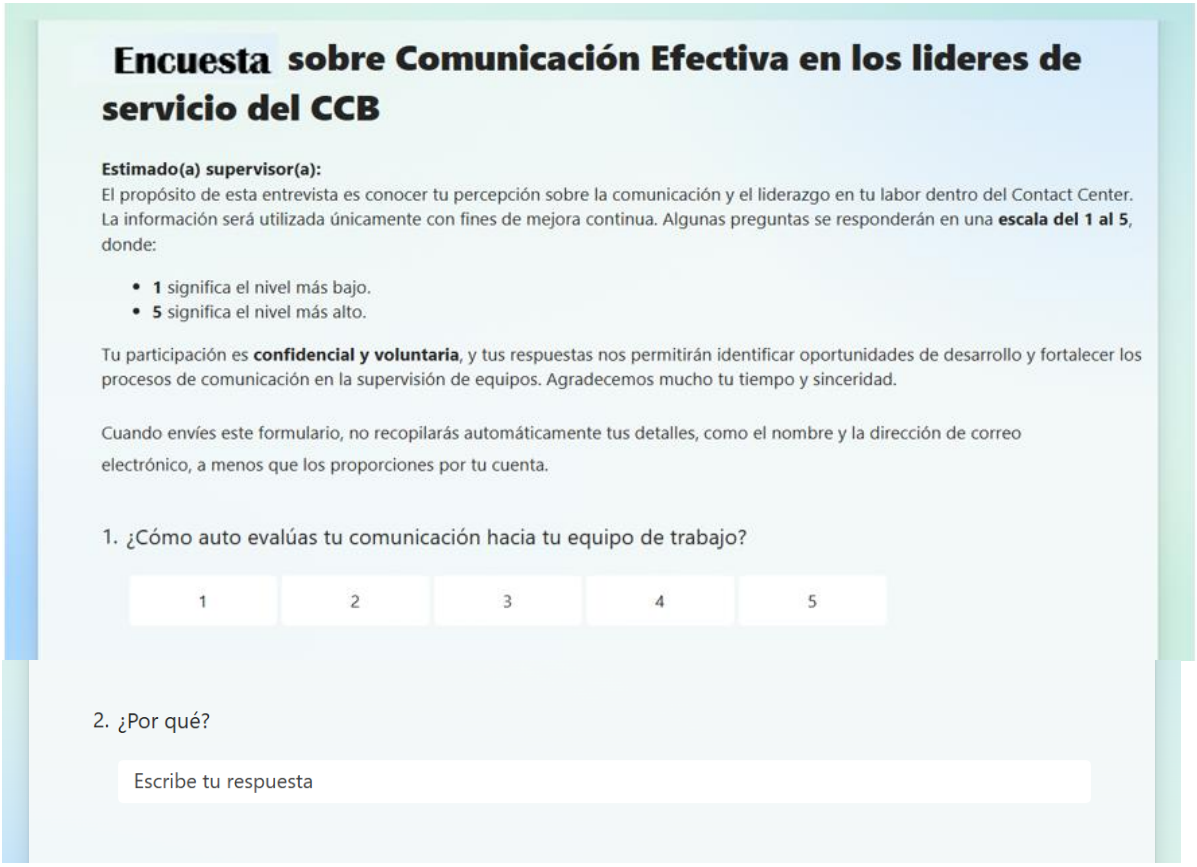
Microsoft 365

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial Crear mi propio formulario

Privacidad y cookies | Privacidad de la salud del consumidor | Términos de uso

ANEXO B: CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN EN LOS LIDERES DE SERVICIO DEL CCB.



Encuesta sobre Comunicación Efectiva en los lideres de servicio del CCB

Estimado(a) supervisor(a):
El propósito de esta entrevista es conocer tu percepción sobre la comunicación y el liderazgo en tu labor dentro del Contact Center. La información será utilizada únicamente con fines de mejora continua. Algunas preguntas se responderán en una **escala del 1 al 5**, donde:

- **1** significa el nivel más bajo.
- **5** significa el nivel más alto.

Tu participación es **confidencial y voluntaria**, y tus respuestas nos permitirán identificar oportunidades de desarrollo y fortalecer los procesos de comunicación en la supervisión de equipos. Agradecemos mucho tu tiempo y sinceridad.

Cuando envíes este formulario, no recopilarás automáticamente tus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que los proporciones por tu cuenta.

1. ¿Cómo auto evalúas tu comunicación hacia tu equipo de trabajo?

1 2 3 4 5

2. ¿Por qué?

Escribe tu respuesta

3. ¿Con qué frecuencias brindas retroalimentación a cada uno de tus colaboradores?

- ◯ Diario
- ◯ Una vez a la semana
- ◯ Una vez a la quincena
- ◯ Una vez al mes
- ◯ Puede pasar más de un mes

4. ¿Por qué?

Escribe tu respuesta

5. ¿Qué tan abierto estas a recibir retroalimentación de un colaborador?

1	2	3	4	5

6. ¿Por qué?

Escribe tu respuesta

7. ¿Qué tan motivados consideras que están tus colaboradores?

1	2	3	4	5

8. ¿Por qué?

Escribe tu respuesta

9. ¿Qué tan probable es que alguno de tus colaboradores renuncie en los próximos 3 meses?

1	2	3	4	5


10. ¿Por qué?
Escribe tu respuesta
11. ¿Cuáles son los 3 principales factores a los que atribuyes tus resultados de los últimos 3 meses y por qué?
Escribe tu respuesta
Enviar
Microsoft 365
Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.
Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial Crear mi propio formulario
Privacidad y cookies | Privacidad de la salud del consumidor | Términos de uso