

Análisis del proceso de selección y contratación de agentes de servicio al cliente en una aerolínea: necesidades reales, calidad del servicio y gestión estratégica del talento humano

Leidy Johana Garcia Camero

Asesor

Valentina Murillo Cifuentes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables y Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de empresas

2026

Valentina Murillo Cifuentes

Nombre Director de Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Para ti mi Dios, quien con su gracia me ha sostenido en cada paso de este camino. Nada de esto ha sido por mis propias fuerzas, sino por su amor, su fidelidad y su guía constante, y mas en los momentos en los que sentí que no podía continuar.

A mi esposo, mi motor y mi ayuda idónea, gracias por caminar a mi lado con paciencia, amor y palabras de aliento. En los días difíciles, cuando el cansancio y la duda aparecieron, siempre estuviste allí recordándome que sí podía lograrlo. Tu apoyo incondicional fue fundamental para no rendirme.

A mi hijo, mi mayor inspiración, gracias por acompañarme en tantas noches de estudio, por tu comprensión y por ser ese impulso silencioso que me motivó a seguir adelante. Cada esfuerzo ha sido también por ti.

A mis padres y amigos, les dedico este triunfo que está a punto de hacerse realidad. Su apoyo, confianza y palabras oportunas han sido parte esencial de este proceso.

Resumen

El presente trabajo de grado analiza el proceso de selección, inducción, entrenamiento y capacitación de los agentes de servicio al cliente en una aerolínea, teniendo en cuenta las exigencias actuales del sector aeronáutico y la complejidad del entorno aeroportuario. A partir de la experiencia laboral directa de la autora y del desarrollo de un estudio cualitativo de tipo exploratorio–descriptivo, se identifican brechas entre las competencias reales que demanda el cargo y los criterios que tradicionalmente se priorizan en los procesos de gestión del talento humano.

El estudio incorpora entrevistas semiestructuradas aplicadas a agentes de servicio al cliente, lo que permitió evidenciar debilidades en la preparación emocional, comunicativa y operativa de los nuevos colaboradores, así como limitaciones en los procesos de inducción y entrenamiento inicial, los cuales se caracterizan por ser principalmente teóricos y de corta duración. Asimismo, se analiza la influencia de la capacitación continua y de las prácticas asociadas a la transformación digital en la motivación, el desempeño y la retención del talento humano.

Los resultados destacan la necesidad de diseñar un modelo integral de formación que articule adecuadamente la selección del personal con planes de inducción, entrenamiento y capacitación más experienciales, apoyados en herramientas digitales, simulaciones y estrategias de desarrollo de competencias humanas. Finalmente, se plantean conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar la calidad del servicio al cliente, fortalecer el clima organizacional y favorecer la permanencia de los agentes de servicio al cliente en la aerolínea.

Palabras clave: Capacitación, Inducción, Talento, Aviación, Servicio.

Abstract

This undergraduate thesis analyzes the process of selection, induction, training, and development of customer service agents in an airline, considering the current demands of the aviation sector and the complexity of the airport environment. Based on the author's direct work experience and the development of a qualitative exploratory–descriptive study, gaps are identified between the actual competencies required for the position and the criteria traditionally prioritized in human talent management processes.

The study incorporates semi-structured interviews conducted with customer service agents, which made it possible to identify weaknesses in the emotional, communicative, and operational preparation of new employees, as well as limitations in the induction and initial training processes, which are mainly theoretical and of short duration. Likewise, the influence of continuous training and practices associated with digital transformation on motivation, performance, and talent retention is analyzed.

The results highlight the need to design a comprehensive training model that adequately articulates personnel selection with induction, training, and development plans that are more experiential, supported by digital tools, simulations, and strategies aimed at developing human competencies. Finally, conclusions and recommendations are presented with the aim of improving the quality of customer service, strengthening the organizational climate, and promoting the retention of customer service agents within the airline.

Keywords: Training, Induction, Talent, Aviation, Service.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	12
Justificación	14
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Marco Teorico.....	18
Marco Legal	20
Análisis Preliminar.....	22
Proceso de Selección y Contratación en la Aerolínea (Caso Simulado)	22
Metodología de la Investigación.....	24
Enfoque de la Investigación.....	24
Tipo de Estudio	24
Metodo	24
Población.....	25
Muestra	25
Técnicas e Instrumentos de Recolección	25
Observación Directa.....	25
Entrevistas Semiestructuradas	25
Análisis Documental.....	26
Reflexión Crítica Basada en la Experiencia Laboral	26
Instrumentos.....	26
Etapas del Procedimiento.....	27
Resultados.....	28
Proceso de Selección y Contratación.....	28
Hallazgos.....	28
Análisis	28
Proceso de Inducción Inicial.....	28
Hallazgos.....	28
Análisis	29
Entrenamiento para Situaciones Reales del Aeropuerto	29
Hallazgos.....	29
Análisis	29
Competencias no Abordadas en la Inducción y Capacitación	30
Hallazgos.....	30
Análisis	30

Proceso de Aprendizaje en la Operación Real	30
Hallazgos.....	30
Análisis	30
Propuestas de Mejora en Inducción y Capacitación	31
Hallazgos.....	31
Análisis	31
Capacitación, Motivación y Permanencia del Talento	31
Hallazgos.....	31
Análisis	32
Conclusiones.....	36
Recomendaciones	38
Referencias Bibliográficas	39

Lista de Tablas

Tabla 1 *Marco Legal Aplicado* 20

Tabla 2 *Propuesta de Mejora Plan de Inducción* 33

Lista de Apéndices

Apéndice A *Guía de Entrevista Semiestructurada a Agentes de Servicio al Cliente* 42

Apéndice B *Matriz de Competencias del Agente de Servicio al Cliente* 44

Introducción

En una aerolínea, el proceso de selección y contratación es un factor clave para garantizar un buen servicio y el funcionamiento adecuado de las operaciones. Esto es especialmente importante en cargos como el de agente de servicio al cliente, donde la atención al pasajero, el manejo de situaciones difíciles y la comunicación efectiva son parte del día a día. Desde mi experiencia en este rol, he podido observar cómo la calidad del servicio depende en gran medida de las personas que se contratan y de qué tan bien se ajustan al perfil que realmente necesita la organización.

En los últimos años, he notado que muchos de los nuevos colaboradores sin las competencias necesarias para enfrentar situaciones reales en el aeropuerto. A veces se priorizan aspectos como el nivel de inglés o el manejo de ciertos sistemas, dejando de lado habilidades fundamentales como la empatía, la paciencia, la gestión emocional y la capacidad de resolver problemas bajo presión. Esto genera dificultades tanto para el equipo como para los pasajeros, y afecta directamente la imagen de la aerolínea.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de revisar y fortalecer las metodologías y herramientas utilizadas en la selección del talento humano, asegurando su coherencia con los objetivos estratégicos de la aerolínea. Desde la perspectiva de la Gerencia del Talento, una selección inadecuada no solo afecta la calidad del servicio, sino que también impacta el clima laboral, los indicadores de productividad, la carga operativa del equipo y los costos asociados a rotación, capacitación y retraining.

El presente análisis preliminar examina el proceso de selección y contratación de agentes de servicio al cliente en una aerolínea (caso simulado), considerando las políticas internas, las fases del proceso, los criterios utilizados para evaluar candidatos y el cumplimiento de la

normatividad laboral vigente. Asimismo, se reflexiona sobre las brechas existentes entre las necesidades reales del cargo y los métodos de selección aplicados, con el fin de proponer mejoras que permitan vincular talento humano verdaderamente competente y alineado con la estrategia organizacional.

Planteamiento del Problema

La aviación en Colombia ha pasado por grandes cambios y evoluciones significativas en sus operaciones en los últimos años, impulsadas por la digitalización, los cambios en el comportamiento del consumidor, la introducción de nuevas tecnologías y la necesidad de mantener altos estándares de servicio al cliente. Es por esto que el rol del agente de servicio al cliente se ha vuelto cada vez más complejo, pues requiere combinar habilidades técnicas, competencias digitales, gestión emocional y capacidad para resolver problemas en un entorno operativo de alta presión.

A pesar de la importancia estratégica del cargo de agente de servicio al cliente en una aerolínea, el proceso de selección, inducción, entrenamiento y capacitación presenta problemas significativos que afectan directamente la calidad del servicio y el desempeño operativo de los nuevos colaboradores. En la práctica, se ha evidenciado que muchos candidatos seleccionados no cuentan con las competencias comportamentales y emocionales necesarias para enfrentar situaciones reales del aeropuerto, en especial aquellas relacionadas con el manejo de pasajeros disruptivos, la gestión del estrés, la empatía y la comunicación asertiva.

Este problema se origina en la priorización de criterios como el nivel de inglés o el dominio de sistemas, mientras que habilidades esenciales para el servicio al cliente quedan olvidadas o no se evalúan adecuadamente cuando se lleva a cabo todo el proceso de selección. Esta diferencia entre las necesidades reales del cargo y los métodos de selección utilizados genera dificultades constantemente: incremento en quejas de pasajeros, errores operativos, clima laboral tenso, desmotivación del equipo y mayores costos asociados a la rotación y el retrabajo.

A lo anterior se suma que el plan de inducción y el proceso de entrenamiento inicial no se ajusta a los requerimientos actuales. En muchos casos, la inducción es informativa pero no formativa; se centra en la transmisión de políticas corporativas y manejos de sistemas asociados al cargo, pero no integra experiencias reales, simulaciones, entrenamiento emocional o herramientas digitales que permitan al nuevo colaborador adaptarse gradualmente a los retos del cargo. Como resultado, los agentes ingresan a la operación con conocimientos débiles y sin las herramientas suficientes para desempeñarse con seguridad y autonomía.

Por otra parte, la capacitación continua no incorpora buenas prácticas de transformación digital como aprendizaje virtual, módulos interactivos, simuladores, plataformas de upskilling/reskilling o rutas personalizadas de desarrollo que se han convertido en estándares internacionales para el fortalecimiento del talento humano (Briceño, 2023; Javeriana Virtual, 2025). Esto limita la actualización permanente de los colaboradores, su empleabilidad interna y sus oportunidades de crecimiento, afectando la retención del talento, un aspecto crítico en un sector tan competitivo como el de la aviación.

En resumen, el problema central radica en que los procesos de selección, inducción, entrenamiento y capacitación no están alineados con las competencias reales que exige el cargo ni con las tendencias actuales en gestión del talento humano. Esta falta de conexión afecta la calidad del servicio, la eficiencia operativa, la experiencia del pasajero y la satisfacción de los colaboradores, y evidencia la necesidad de diseñar un modelo integral de formación que incluya herramientas modernas, enfoque humano y estrategias efectivas para fidelizar y retener al talento.

Justificación

Desde la experiencia directa en el cargo agente de servicio al cliente en una aerolínea, se he podido observar que el desempeño de los nuevos colaboradores depende en gran medida de la forma en que fueron seleccionados, recibidos e instruidos por la organización. En múltiples ocasiones, los agentes recién vinculados enfrentan dificultades para gestionar situaciones cotidianas del entorno aeroportuario, tales como la atención a pasajeros en estado de frustración, la resolución de quejas complejas, la toma de decisiones bajo presión o el mantenimiento del autocontrol en escenarios de alta congestión operativa. Estas dificultades no surgen por falta de compromiso del colaborador, sino por falencias en los procesos previos que deberían prepararlo adecuadamente para afrontar dichos retos o, incluso, evaluarlos desde la etapa de selección.

Esta realidad evidencia que el problema no es solamente técnico, sino profundamente humano y estratégico. Cuando un agente ingresa sin las competencias necesarias especialmente las relacionadas con empatía, comunicación asertiva, autocontrol emocional y criterio para la toma de decisiones el impacto se refleja no solo en la calidad del servicio brindado al pasajero, sino también en el clima laboral, en la carga emocional del equipo y en la reputación de la aerolínea. Una selección inadecuada genera desmotivación, más tensiones internas y un aumento en los errores operativos que podrían prevenirse mediante procesos formativos más sólidos y alineados con la realidad del cargo.

De acuerdo con Chiavenato (2020), la adecuada gestión del talento humano debe garantizar que el proceso de selección esté verdaderamente alineado con el perfil real del cargo y con las necesidades estratégicas de la organización. Sin embargo, lo que observo en la práctica es que, en ocasiones, los criterios de selección priorizan habilidades técnicas aisladas (como el

dominio de inglés o el uso de sistemas), dejando en segundo plano competencias esenciales del servicio al cliente que son cruciales para la operación aeroportuaria.

Además, la inducción y el entrenamiento inicial no siempre logran prepararlos para enfrentar estos retos. En muchos casos, el nuevo colaborador recibe información general sobre políticas organizacionales, pero no se le brinda una capacitación adecuada en las situaciones reales que encontrará en el aeropuerto. He visto cómo algunos agentes entran a la operación sin haber practicado escenarios reales o incluso sin tener cero experiencia en temas relacionados con el servicio al cliente, sin haber recibido acompañamiento emocional y sin herramientas digitales que faciliten un aprendizaje más dinámico y aplicable. Esto coincide con lo que ECOTEC (2017) señala sobre la necesidad de rediseñar los procesos de formación hacia modelos más modernos, flexibles y centrados en la experiencia del aprendiz.

Por otra parte, la ausencia de prácticas de upskilling y reskilling afecta directamente la retención del talento. Así como plantea Briceño (2023), las organizaciones que no ofrecen oportunidades de aprendizaje continuo generan mayor rotación, pérdida de motivación y menor compromiso. En mi entorno laboral he sido testigo de cómo compañeros con buen potencial deciden abandonar el cargo al no sentir acompañamiento formativo ni oportunidades claras de crecimiento profesional. Esto genera un ciclo de rotación que termina afectando la operación, el bienestar del equipo y los costos de reemplazo y entrenamiento de nuevo personal.

Finalmente, desde mi propia vivencia profesional, considero que este problema sería de gran importancia abordarlo inmediatamente porque afecta no solo los indicadores de servicio y operación, sino también el bienestar integral de los agentes. Un colaborador que ingresa bien preparado, acompañado y capacitado tendrá mayor seguridad, satisfacción laboral y sentido de pertenencia.

Por todo lo anterior, se justifica el desarrollo de un análisis profundo y una propuesta de mejora que integre selección, inducción, entrenamiento, transformación digital y estrategias de retención del talento. Abordar este problema permitirá fortalecer la experiencia del pasajero, mejorar el ambiente laboral, reducir la rotación y consolidar equipos más competentes y comprometidos con la misión de la aerolínea.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de selección, inducción, entrenamiento y contratación de agentes de servicio al cliente en una aerolínea, identificando sus fortalezas y debilidades, con el fin de comprender qué tan alineados están estos procesos con las necesidades reales del cargo y con una gestión estratégica del talento humano orientada a mejorar la calidad del servicio, el desempeño organizacional y la experiencia del pasajero.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias técnicas, humanas y emocionales que el cargo de agente de servicio al cliente requiere para garantizar una atención adecuada al pasajero y un manejo efectivo de situaciones de alta presión en el entorno aeroportuario.

Analizar las percepciones de los agentes de servicio al cliente frente al proceso de inducción y entrenamiento inicial, a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas.

Reconocer las brechas existentes entre lo que evalúa el proceso de selección y formación inicial y las necesidades reales del rol en la operación diaria.

Proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la selección, inducción y capacitación de los agentes de servicio al cliente, con enfoque en la calidad del servicio, la retención del talento humano y el desempeño del equipo.

Marco Teorico

La gestión del talento humano ha evolucionado de un enfoque operativo a uno estratégico, donde las personas son consideradas un factor clave para el logro de los objetivos organizacionales. Chiavenato (2020) señala que el talento humano no solo debe ser administrado, sino desarrollado de manera integral, alineando sus competencias, actitudes y habilidades con la estrategia de la organización.

En organizaciones de servicios, como las aerolíneas, el capital humano cumple un papel determinante, dado que la experiencia del cliente depende directamente del desempeño, la actitud y la capacidad emocional de los colaboradores que tienen contacto directo con los pasajeros. En el caso de los agentes de servicio al cliente, su labor exige no solo conocimientos técnicos, sino habilidades blandas como empatía, comunicación efectiva, autocontrol emocional y resolución de conflictos.

Desde esta perspectiva, los procesos de selección, inducción, entrenamiento y capacitación deben concebirse como un sistema integrado. Alles (2015) plantea que la selección por competencias permite identificar no solo lo que una persona sabe hacer, sino cómo actúa frente a situaciones reales del cargo. Sin embargo, una selección adecuada debe complementarse con procesos formativos sólidos que refuercen las competencias necesarias para el desempeño efectivo.

Asimismo, los conceptos de upskilling y reskilling adquieren relevancia en contextos dinámicos como el sector aeronáutico. Según Briceño (2023), estas estrategias permiten actualizar y reconvertir habilidades, favoreciendo la adaptación al cambio, la mejora del desempeño y la permanencia del talento dentro de la organización.

En este sentido, el marco teórico del proyecto se fundamenta en una visión integral del talento humano, donde la formación continua, el acompañamiento y el desarrollo emocional se convierten en elementos clave para garantizar un servicio de calidad y una gestión estratégica del talento.

Marco Legal

Tabla 1

Marco Legal Aplicado

Norma o entidad	Aspecto que regula	Aplicación
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	Prevención de riesgos laborales físicos y psicosociales.	Se articula con el entrenamiento y la capacitación, incluyendo formación en manejo del estrés, riesgos psicosociales y autocuidado, especialmente relevantes en el entorno aeroportuario.
Código Sustantivo del Trabajo (CST)	Regula la relación laboral, tipos de contrato, derechos y deberes del empleador y del trabajador.	Regula la relación laboral, tipos de contrato, derechos y deberes del empleador y del trabajador.
Reglamento Interno de Trabajo	Establece normas de convivencia, disciplina, horarios y procedimientos internos.	Se integra en la etapa de inducción, permitiendo que el colaborador conozca las normas internas desde su ingreso, facilitando la adaptación y previniendo conflictos laborales
Sistema de Seguridad Social Integral (Ministerio del Trabajo)	Obliga a la afiliación a salud, pensión y riesgos laborales.	Se aborda durante la inducción organizacional, garantizando que el nuevo colaborador conozca sus derechos y beneficios, fortaleciendo la percepción de seguridad y bienestar laboral.
Políticas internas de Talento Humano	Lineamientos institucionales para selección, formación y evaluación del personal.	Permiten alinear el perfil del cargo, los criterios de selección y el plan de inducción con los objetivos estratégicos de la aerolínea y la calidad del servicio al cliente.

Norma o entidad	Aspecto que regula	Aplicación
Políticas de Servicio al Cliente	Estándares de atención, comunicación y trato al usuario.	Orientan el entrenamiento y la capacitación en habilidades blandas, manejo de pasajeros disruptivos y atención empática, elementos clave del proyecto.
Normativa de Protección de Datos Personales (Ley 1581 de 2012)	Protección y uso adecuado de datos personales de empleados y candidatos.	Aplica en los procesos de selección y capacitación digital, garantizando el manejo responsable de la información del talento humano.
Normativa sobre Factores Psicosociales (Res. 1356/2012 y Res. 2646/2008)	Evaluación y prevención de riesgos psicosociales en el trabajo.	Sustenta la inclusión de entrenamiento emocional, gestión del estrés y bienestar laboral como parte del plan de capacitación propuesto.

Nota. La tabla 1 de marco legal aplicado, presenta el marco normativo que sustenta el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación del talento humano en el contexto de una aerolínea.

Análisis Preliminar

Proceso de Selección y Contratación en la Aerolínea (Caso Simulado)

El proceso de selección y contratación de agentes de servicio al cliente en la aerolínea objeto de este análisis puede caracterizarse como un procedimiento formalmente estructurado; no obstante, presenta vacíos significativos que inciden en la calidad del talento humano que finalmente se vincula a la organización. Aunque existe un flujo general definido por el área de Recursos Humanos, este no siempre responde de manera efectiva a las exigencias reales del cargo ni a las dinámicas propias del entorno aeroportuario.

En la etapa inicial, la aerolínea publica las vacantes priorizando requisitos generales como el dominio del idioma inglés, la disponibilidad de tiempo, la presentación personal y habilidades básicas de comunicación. Si bien estos criterios resultan necesarios, el perfil del cargo no profundiza de forma suficiente en competencias emocionales y comportamentales fundamentales para el desempeño del rol, tales como la tolerancia a la presión, la empatía, el autocontrol y la capacidad de resolución de conflictos. Esta limitación en la definición del perfil puede propiciar la atracción de candidatos con un adecuado nivel técnico, pero con debilidades en aspectos humanos clave para la atención al pasajero en contextos de alta exigencia operativa.

Durante la fase de preselección, la evaluación de las hojas de vida se centra principalmente en la experiencia laboral previa y en conocimientos específicos asociados al cargo. Sin embargo, no siempre se aplican herramientas que permitan identificar la capacidad real del candidato para enfrentar situaciones complejas, como el manejo de pasajeros disruptivos o cambios operacionales imprevistos, escenarios frecuentes en el entorno aeroportuario. Esta situación reduce la posibilidad de evaluar de manera integral el ajuste entre el perfil del aspirante y las demandas reales del puesto.

Las entrevistas, consideradas una de las etapas más relevantes del proceso, suelen enfocarse en preguntas generales y poco contextualizadas, lo que limita la evaluación de competencias prácticas relacionadas con el servicio al cliente. En consecuencia, algunos candidatos pueden proyectar seguridad durante la entrevista, pero evidencian dificultades significativas al momento de interactuar con pasajeros en situaciones de estrés, gestionar conflictos o comunicarse de forma asertiva bajo presión.

En lo referente a la contratación, el proceso cumple con los requerimientos legales vigentes, tales como la afiliación al Sistema de Seguridad Social, la formalización del contrato laboral y la socialización del Reglamento Interno de Trabajo. No obstante, la inducción inicial tiende a ser de corta duración y se orienta principalmente a aspectos operativos y normativos, dejando en segundo plano el fortalecimiento de habilidades esenciales de servicio al cliente. Esto genera una brecha evidente entre la formación teórica recibida y las situaciones reales que los agentes enfrentan en la operación aeroportuaria.

En síntesis, el análisis preliminar permite concluir que, aunque el proceso de selección y contratación cumple adecuadamente con los aspectos formales y legales, requiere una orientación más estratégica y alineada con las competencias reales que demanda el cargo de agente de servicio al cliente. El fortalecimiento del proceso, desde la definición del perfil hasta la implementación de evaluaciones por competencias, contribuiría a la vinculación de talento humano mejor preparado, con una actitud de servicio sólida y mayor capacidad para responder de manera efectiva a las dinámicas propias del entorno aeroportuario.

Metodología de la Investigación

Enfoque de la Investigación

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que busca comprender y analizar en profundidad los procesos de selección, inducción, entrenamiento y capacitación de los agentes de servicio al cliente en una aerolínea, desde una perspectiva contextual y experiencial.

Este enfoque permite abordar aspectos complejos del comportamiento humano, tales como la gestión emocional, la comunicación, la actitud frente al servicio y la adaptación al entorno operativo aeroportuario, los cuales resultan determinantes en la calidad del servicio al cliente y en la experiencia del pasajero.

Tipo de Estudio

El tipo de estudio es exploratorio–descriptivo, porque busca explorar una problemática vigente en el sector aeronáutico relacionada con la gestión del talento humano y describir cómo se desarrollan actualmente los procesos de selección, inducción, entrenamiento y capacitación en el área de servicio al cliente.

Asimismo, el trabajo se aborda como un estudio de caso aplicado, construido a partir de una situación simulada basada en la experiencia laboral directa de la autora como agente de servicio al cliente en una aerolínea. Este enfoque permite un análisis contextualizado del entorno real de trabajo, sin comprometer información confidencial de la organización.

Metodo

El método utilizado es cualitativo–analítico, orientado al análisis crítico de los procesos de gestión del talento humano relacionados con el cargo de agente de servicio al cliente.

El estudio se apoya en la observación directa, la reflexión crítica y el análisis de percepciones de los colaboradores, lo que posibilita identificar brechas entre las competencias exigidas por la organización y aquellas desarrolladas durante los procesos de selección, inducción y entrenamiento.

Población

La población objeto de estudio está conformada por agentes de servicio al cliente que laboran en el aeropuerto, vinculados a una aerolínea y que participan directamente en procesos de atención al pasajero, gestión de situaciones operativas y resolución de conflictos.

Muestra

La muestra es de tipo no probabilística por conveniencia, seleccionada en función del acceso directo de la investigadora al contexto laboral.

Está conformada por un grupo reducido de entre 10 y 15 agentes de servicio al cliente, quienes participan de manera voluntaria en entrevistas semiestructuradas. Esta selección permite obtener información relevante y profunda sobre las experiencias vividas en los procesos de inducción y capacitación.

Técnicas e Instrumentos de Recolección

Observación Directa

A partir de la experiencia diaria en el aeropuerto, se identifican comportamientos, actitudes y dificultades recurrentes en los agentes de servicio al cliente recién vinculados, especialmente en situaciones de atención a pasajeros, manejo del estrés y resolución de conflictos.

Entrevistas Semiestructuradas

Se propone la aplicación de entrevistas semiestructuradas a un grupo reducido de agentes de servicio al cliente en el aeropuerto el Dorado de Bogotá, con el fin de conocer sus

percepciones sobre el proceso de inducción, el entrenamiento recibido, las dificultades enfrentadas en la operación diaria y las necesidades de capacitación no cubiertas. Esta técnica permite profundizar en experiencias reales desde la voz de los colaboradores, fortaleciendo el análisis del problema. . Esta técnica fortalece el análisis del problema desde una perspectiva práctica, sin comprometer información confidencial de la organización.

Análisis Documental

Revisión de bibliografía especializada en gestión del talento humano, inducción, entrenamiento, capacitación, reskilling, upskilling y transformación digital, así como de la normatividad laboral vigente aplicable al sector aeronautico.

Reflexión Crítica Basada en la Experiencia Laboral

A partir de la experiencia directa en el cargo de agente de servicio al cliente, se analizan situaciones reales del entorno aeroportuario que permiten evidenciar cómo los procesos de selección, inducción y capacitación influyen en el desempeño de los nuevos colaboradores. Esta reflexión se enfoca en identificar si la formación recibida prepara adecuadamente a los agentes para enfrentar situaciones de alta presión, atender pasajeros difíciles, gestionar sus emociones y ofrecer un servicio de calidad, así como en reconocer las consecuencias que una formación insuficiente puede tener en la rotación del personal y en la experiencia del pasajero.

Instrumentos

Guía de observación.

Guía de entrevista semiestructurada (Anexo).

Fichas de revisión documental.

Etapas del Procedimiento

Revisión teórica y documental, para sustentar conceptualmente el estudio y contextualizar la problemática.

Observación directa del desempeño de los agentes de servicio al cliente en el entorno aeroportuario.

Diseño y aplicación de entrevistas semiestructuradas a los agentes seleccionados.

Sistematización de la información, organizando los datos por categorías de análisis (selección, inducción, capacitación, competencias, servicio al cliente).

Análisis crítico de los hallazgos, contrastando la información empírica con los fundamentos teóricos.

Formulación de propuestas de mejora , orientadas al fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano.

Resultados

A partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas, la información se organizó en las siguientes categorías de acuerdo a las preguntas que se realizarón.

Proceso de Selección y Contratación

Hallazgos

Los agentes entrevistados perciben el proceso de selección y contratación como variable, destacando aspectos como:

- Procesos demorados y tediosos, especialmente por la alta cantidad de candidatos.
- Percepción de desorganización, falta de retroalimentación y comunicación tardía.
- En algunos casos, procesos ágiles y rápidos, principalmente cuando se limitan a pruebas de inglés y entrevistas grupales.

Análisis

Los resultados evidencian una falta de estandarización en el proceso de selección, lo que genera experiencias dispares entre los candidatos. Aunque se evalúan competencias técnicas como el idioma inglés, no se evidencia una evaluación profunda de competencias relacionadas con el servicio al cliente, la gestión emocional o la resolución de conflictos, elementos críticos para el desempeño en el entorno aeroportuario.

Proceso de Inducción Inicial

Hallazgos

Existe un consenso generalizado en que la inducción inicial es:

- Corta y de pocos días
- Enfocada principalmente en información teórica, procesos, manuales y cursos

virtuales

- Insuficiente para adaptarse a la realidad operativa del aeropuerto
- Los agentes manifiestan que el choque entre la inducción y la operación real es fuerte, especialmente al enfrentarse directamente a pasajeros.

Análisis

La inducción se percibe como informativa, pero no formativa. Esto confirma una brecha entre la transmisión de información organizacional y la preparación práctica del colaborador, limitando su adaptación al rol y afectando su confianza inicial.

Entrenamiento para Situaciones Reales del Aeropuerto

Hallazgos

La mayoría de los entrevistados considera que:

- No existe un entrenamiento adecuado para manejar pasajeros molestos, cambios operativos o alta presión.
- El entrenamiento se limita a videos teóricos o casos generales.
- En el pasado existieron capacitaciones más prácticas, pero actualmente han sido reducidas.
- Algunos agentes señalan que el manejo de estas situaciones depende más de la personalidad individual que de la formación recibida.

Análisis

La ausencia de simulaciones prácticas y entrenamiento emocional deja al agente expuesto a situaciones complejas sin herramientas suficientes, lo que impacta negativamente la calidad del servicio, el clima laboral y el desempeño operativo.

Competencias no Abordadas en la Inducción y Capacitación

Hallazgos

Las competencias más mencionadas como insuficientemente desarrolladas son:

- Manejo emocional y del estrés
- Empatía
- Comunicación asertiva y no verbal
- Paciencia
- Liderazgo y autocontrol

Análisis

Estas competencias corresponden directamente a habilidades blandas esenciales para el servicio al cliente, lo que refuerza la necesidad de integrar un enfoque por competencias humanas y emocionales en los procesos de formación inicial.

Proceso de Aprendizaje en la Operación Real

Hallazgos

- Empírico, basado en la experiencia diaria
- Con poco acompañamiento inicial
- Dependiente del apoyo informal de compañeros
- Varios agentes expresan sentirse poco preparados al inicio, especialmente quienes

no tenían experiencia previa en servicio al cliente.

Análisis

La falta de acompañamiento genera inseguridad y aumenta el riesgo de errores operativos y desgaste emocional en los nuevos colaboradores.

Propuestas de Mejora en Inducción y Capacitación

Hallazgos

Los agentes proponen

- Capacitaciones formales y continuas en servicio al cliente
- Simulaciones con casos reales
- Entrenamiento impartido por personal con amplia experiencia
- Programas de bienestar y salud mental
- Entrenamiento personalizado y fortalecimiento de la cultura organizacional
- Considerar la experiencia previa en servicio al cliente desde la selección

Análisis

Las propuestas reflejan una clara necesidad de transformar el modelo actual de capacitación hacia un enfoque más práctico, humano y continuo, alineado con las exigencias reales del entorno aeroportuario.

Capacitación, Motivación y Permanencia del Talento

Hallazgos

- Una mejor inducción y capacitación aumenta la motivación
- Impacta positivamente la retención del talento
- Hace que los colaboradores se sientan más valorados y preparados
- La ausencia de capacitaciones frecuentes genera desmotivación y sensación de estancamiento.

Análisis

La capacitación se percibe no solo como una herramienta de desempeño, sino como un factor clave de fidelización y compromiso organizacional, alineado con las teorías contemporáneas de gestión del talento humano.

Tabla 2*Propuesta de Mejora Plan de Inducción*

Etapas	Objetivo	Acciones	Justificación
Pre-embarque	Preparar emocional y cognitivamente al nuevo colaborador antes de su llegada, generando conexión inicial con la cultura organizacional.	Envío del <i>Welcome Pack digital</i> con: mensaje de bienvenida video “Bienvenido a bordo”, acceso a la plataforma LMS y presentación del tutor asignado. Actividades de autoaprendizaje (10% del modelo): módulo sobre cultura y valores, lectura del reglamento interno y glosario básico del aeropuerto	Según Chiavenato, 2020 La inducción temprana reduce la ansiedad, mejora la adaptación y fortalece la identidad organizacional.
Embarque Dia 1	Generar integración humana, claridad del rol y conocimiento del entorno operativo.	Bienvenida presencial con el equipo y líderes. Actividad grupal “Tu misión en tierra”. Recorrido por el aeropuerto y áreas operativas. Presentación formal del tutor. Enfoque 20% del modelo: Interacción con compañeros experimentados. Conversaciones guiadas con líderes sobre el servicio al cliente.	Según ECOTEC, 2017 La socialización profesional fortalece pertenencia y compromiso laboral.

Etapas	Objetivo	Acciones	Justificación
Vuelo Semana 1-2	Desarrollar las competencias técnicas, humanas y emocionales necesarias para desempeñar el rol.	<p>70% del modelo aprendizaje experiencial: Interacción con agentes senior. Ejecución supervisada de tareas reales (counter, salas de embarque, conexiones, salas vip y equipajes). Simulaciones prácticas de: pasajeros disruptivos, operaciones irregulares, gestión emocional bajo presión y manejo de quejas reales.</p> <p>20% del modelo: Role playing grupal. Sesiones colaborativas de análisis de casos.</p> <p>10% del modelo: Módulos digitales sobre políticas, sistemas y procedimientos.</p>	<p>Según Briceño, 2023 El aprendizaje vivencial acelera la adquisición de competencias y fortalece la adaptación al rol, indispensable para la retención del talento.</p>
Aterrizaje: Primer mes	Evaluar el proceso, identificar falencias y ajustar el plan de desarrollo del colaborador.	<p>Evaluación del desempeño (tutor + supervisor acargo). Retroalimentación del proceso vivido. Establecimiento del Plan Individual Identificación de necesidades de upskilling y reskilling.</p>	<p>Según Chiavenato, 2020 destaca que la retroalimentación inicial orienta al colaborador hacia un desempeño superior.</p>

Etapas	Objetivo	Acciones	Justificación
Conexión- Capacitación Continua, Upskilling y Reskilling Mes 2 a 3	Fortalecer competencias, aumentar la empleabilidad interna y promover la retención del talento.	10% Cursos digitales avanzados Manejo emocional atención a pasajeros con necesidades especiales comunicación avanzada 20% Círculos de aprendizaje grupal. Coaching emocional. Talleres de trabajo colaborativo. 70% Simulaciones de crisis operativas. Participación activa en procesos reales más complejos. Práctica con acompañamiento mensual del tutor.	Según Briceño, 2023 El desarrollo continuo incrementa la motivación, el compromiso y la permanencia del colaborador.

Nota. La tabla describe las etapas del proceso de inducción, entrenamiento y capacitación del nuevo colaborador, estructuradas de manera progresiva y alineadas con el modelo de aprendizaje 70–20–10. Este proceso se diseña teniendo en cuenta las particularidades del entorno aeroportuario, caracterizado por la alta exigencia operativa, emocional y de servicio al cliente.

Conclusiones

El análisis del proceso de selección, inducción, entrenamiento y capacitación de los agentes de servicio al cliente en una aerolínea permitió evidenciar que, si bien la organización cuenta con procedimientos formales para la vinculación del personal, estos no se encuentran plenamente alineados con las competencias reales que exige el entorno operativo aeroportuario. En particular, se identificó una priorización de habilidades técnicas, como el dominio del idioma inglés y el manejo de sistemas, pero no de competencias humanas y emocionales fundamentales para la atención al pasajero.

Los resultados de las entrevistas semiestructuradas confirmaron que el proceso de inducción inicial es percibido por los agentes como corto, teórico y poco práctico, lo que dificulta la adaptación al rol y genera inseguridad al enfrentarse a situaciones reales del aeropuerto. Esta brecha entre la inducción informativa y la realidad operativa impacta negativamente el desempeño inicial de los colaboradores y la calidad del servicio al cliente.

Asimismo, se evidenció que el entrenamiento recibido no prepara de manera adecuada a los agentes para manejar pasajeros molestos, situaciones de alta presión y cambios operativos constantes. En ausencia de un entrenamiento práctico y emocional estructurado, los agentes desarrollan sus habilidades principalmente a través del aprendizaje empírico, lo que incrementa el estrés laboral y prolonga la curva de aprendizaje.

El estudio permitió identificar que competencias como el manejo emocional, la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos no se abordan suficientemente durante los procesos formativos iniciales, a pesar de ser determinantes para una atención de calidad. Esta carencia no solo afecta la experiencia del pasajero, sino también el clima organizacional y la motivación del personal.

Finalmente, se concluye que la capacitación continua es percibida por los agentes como un factor clave de motivación, valoración y permanencia en la organización. La ausencia de programas formativos constantes genera desmotivación y sensación de estancamiento, mientras que una gestión estratégica del talento humano, orientada al desarrollo integral del colaborador, contribuye significativamente a la fidelización y retención del talento en un sector altamente demandante como el aeronáutico.

Recomendaciones

Fortalecer el proceso de selección por competencias, incorporando herramientas que permitan evaluar habilidades emocionales, comunicativas y de manejo del estrés, además de las competencias técnicas, con el fin de garantizar una mejor alineación entre el perfil del candidato y las exigencias reales del cargo.

Rediseñar el proceso de inducción inicial, transformándolo en una experiencia formativa y práctica que incluya simulaciones reales del entorno aeroportuario, casos de atención a pasajeros difíciles y espacios de entrenamiento emocional, facilitando una adaptación progresiva al rol.

Implementar programas de entrenamiento práctico y continuo, enfocados en el manejo de situaciones de alta presión, resolución de conflictos y servicio al cliente, utilizando metodologías activas estudios de caso y acompañamiento en operación real.

Establecer un sistema de acompañamiento inicial, en el cual agentes con mayor experiencia apoyen a los nuevos colaboradores durante sus primeras semanas de operación, reduciendo la curva de aprendizaje y fortaleciendo la confianza en el desempeño.

Incorporar programas de bienestar y salud mental, reconociendo el impacto emocional del trabajo en atención al cliente aeroportuaria, con el fin de mejorar el clima organizacional, reducir el desgaste laboral y fortalecer la permanencia del talento humano.

Vincular la capacitación con estrategias de fidelización y retención, comunicando claramente las oportunidades de desarrollo y crecimiento que ofrece la organización, de manera que los colaboradores se sientan valorados, motivados y comprometidos con la aerolín

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (3.^a ed.). Granica..
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P.A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.
- Arrechea, J. A. M. (2022). Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-36934c56-93b0-9c9aaca4e271/download>.
- Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. Revista Monografía Empresarial, 20(23). <https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá. <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
- Cubillos Calderón, C. H. (2022). Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones. Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>
- Durán Bernardino, M. (2021). Políticas y programas de empleo juvenil. Repositorio UNAD. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>

ECOTEC Universidad. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital. FC Editorial. UNAD.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Pontificia Universidad Javeriana. (2025). Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional. Pontificia Universidad Javeriana.

<https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidoseducativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tudesarrollo-profesional/>

Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Repositorio Institucional.

https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/t_molinas.pdf

Pelao Hernández, Y. (s.f.). Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal.

Repositorio Universidad de Córdoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad4f93-800c-daac36cf7c18/download>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes,

W. A. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). Manual para la gestión estratégica del talento humano: estudio de caso.

CEIPA.<https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>

Romero, A. M. (2022). Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano [Objeto Virtual de Aprendizaje]. Repositorio UNAD

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Apéndices

Apéndice A

Guía de Entrevista Semiestructurada a Agentes de Servicio al Cliente

Las entrevistas se aplican en el entorno laboral aeroportuario, de manera individual, en espacios y momentos que no interfieren con la operación. La participación es voluntaria y la información recolectada se utiliza exclusivamente con fines académicos.

La entrevista se realiza garantizando la confidencialidad de la información suministrada. No se registran nombres, cargos específicos ni datos que permitan identificar a los participantes. La información obtenida será utilizada únicamente para el desarrollo del presente trabajo académico.

La entrevista se compone de preguntas abiertas que permiten profundizar en la experiencia del colaborador, manteniendo flexibilidad para ampliar o aclarar respuestas cuando sea necesario.

Duración aproximada de la entrevista: Entre 10 y 15 minutos por participante

Guía de preguntas

1. Desde tu experiencia, ¿cómo describirías el proceso de selección y contratación que viviste al ingresar a la aerolínea para el cargo de agente de servicio al cliente?
2. ¿Cómo fue el proceso de inducción inicial que recibiste al iniciar labores?
3. ¿Consideras que te permitió adaptarte al rol y al entorno aeroportuario?

4. ¿El entrenamiento recibido te preparó adecuadamente para enfrentar situaciones reales del aeropuerto, como atención a pasajeros molestos, cambios operativos o alta presión? ¿Por qué?
5. Desde tu punto de vista, ¿qué habilidades o competencias consideras que no se abordan suficientemente durante la inducción y capacitación inicial?
6. ¿Cómo describirías tu proceso de aprendizaje una vez iniciaste la operación real?
7. ¿Qué cambios o mejoras consideras que deberían implementarse en el proceso de inducción y capacitación para fortalecer la calidad del servicio al cliente?
8. ¿Consideras que una mejor inducción, entrenamiento y capacitación influye en la motivación y permanencia de los agentes de servicio al cliente en la aerolínea? ¿Por qué?

Apéndice B

Matriz de Competencias del Agente de Servicio al Cliente

Competencia	Descripción	Importancia en el cargo
Comunicación asertiva	Capacidad de comunicarse con claridad y respeto con el pasajero.	Alta
Manejo emocional	Control del estrés y regulación emocional en situaciones de conflicto.	Alta
Empatía	Comprensión de las necesidades del pasajero.	Alta
Resolución de conflictos	Manejo adecuado de pasajeros disruptivos.	Alta
Servicio al cliente	Enfoque en experiencia del pasajero.	Alta
Competencia digital	Uso de sistemas y herramientas tecnológicas.	Media
Trabajo en equipo	Coordinación con áreas operativas.	Alta

Nota. Esta matriz presenta las principales competencias requeridas para el desempeño efectivo del cargo, especialmente en un entorno de servicio al cliente como el aeroportuario. En ella se describen tanto las habilidades técnicas como las competencias blandas necesarias para garantizar una atención adecuada al pasajero y una gestión eficiente de las situaciones propias del servicio.