

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS BLANDAS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LOS SUPERVISORES DE VENTAS DEL CALL CENTER DE AREQUIPA

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SOFT COMPETENCES TO IMPROVE LEADERSHIP IN THE SALES SUPERVISORS OF CALL CENTER OF AREQUIPA

Analí Milagros Ramos Díaz¹
*Pepe Humberto Bustamante Quintana*²

Fecha de recepción: 10 de julio de 2019

Fecha de aceptación: 28 de agosto de 2019

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center Arequipa. El aporte práctico de esta investigación está basada en la teoría del Patricia Buhler quién manifiesta que son 8 las competencias blandas que deben desarrollar los líderes hoy en día para alcanzar resultados extraordinarios y en la metodología de casos reales para desarrollar competencias blandas del doctor Jesse John, Director del Instituto de Administración Rural Anand - India, manifiesta que independientemente del grupo objetivo o de la institución donde son impartidos, los programas de desarrollo de competencias blandas buscan mejorar un amplio rango de competencias como asertividad, habilidades de negociación, comunicación y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales. La población estuvo conformada por 46 colaboradores del call center de Arequipa. La investigación fue descriptiva propositiva; el instrumento utilizado fue el cuestionario de Liderazgo, para el procedimiento de resultado se utilizó el programa estadístico SPSS 24.0. Encontrando los siguientes resultados: Que el 75% de los supervisores utiliza el estilo de liderazgo empobrecido, caracterizándose por asignar responsabilidades y no acompañarlos a cumplirlas ni realizar retroalimentación y el 25% de los supervisores muestran un estilo de liderazgo de tarea, es un estilo que le dar más valor a los resultados que a las personas.

Palabras Clave: *Competencias Blandas, Liderazgo, Centro de Atención*

Abstract

The general objective of this research was to develop a soft skills development strategy to improve leadership in the sales supervisors of the Arequipa call center. The practical contribution of this research is based on the theory of Patricia Buhler who states that there are 8 soft skills that leaders must develop today to achieve extraordinary results and in the methodology of real cases to develop soft skills of Dr. Jesse John, Director of the Rural Management Institute Anand - India, states that regardless of the target group or the institution where they are taught, soft skills development programs seek to improve a wide range of competencies such as assertiveness, negotiation skills, communication and the ability to establish and maintain interpersonal relationships. The population consisted of 46 employees of the Arequipa call center. The investigation was descriptive propositive; the instrument used was the Leadership questionnaire, for the result procedure the statistical program SPSS 24.0 was used. Finding the following results: That 75% of supervisors use the impoverished leadership style, characterized by assigning responsibilities and not accompanying them to comply with them or giving feedback and 25% of the supervisors show a task leadership style, it is a style that Give more value to the results than to the people.

¹ Maestría en Talento Humano en la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. Correo electrónico analiramos@crece.uss.edu.pe

² *Secretario Académico Docente de la Escuela de Postgrado, Universidad Señor de Sipán, MBA, Docente, Chiclayo, Lambayeque, Perú; bhumberto@crece.uss.edu.pe*

Keywords: Call Center, Soft Skills, Leadership

Introducción

Hoy en día los centros de atención de llamadas (call center) es un centro de interacción a cargo de una persona y componentes tecnológicos que se encargan de brindar un servicio a los clientes.

En el Perú los call centers crecen a una tasa de 2 empresas por año. Es así que, para el año 2009 la industria de centro de llamadas facturó \$. 226 000 000, en el año 2015 facturó \$. 265 000 000 millones y en el año 2017 se proyectó un incremento del 29%. Para determinar el comportamiento de esta industria (Prom Perú, 2016).

Para los call centers, la atención al cliente es uno de los pilares que debe ser abordado por colaboradores calificados y dirigidos por líderes que no solo tengan años en el rubro de las ventas por call center, sino que hayan desarrollado las competencias blandas necesarias que te demanda este puesto de trabajo.

El líder ejecutivo es aquella persona que influye en el comportamiento de sus colaboradores, los motiva para sacar su mejor potencial, los hace trabajar en equipo, los hace innovar, mejorar los procesos, brindar un mejor servicio a los clientes, alcanzar las metas del área, los capacita, los entrena y los mueve a resultados extraordinarios.

Los ejecutivo que desean convertirse en líderes organizacionales deben desarrollar las siguientes competencias blandas: Capacidad para trabajar en equipo, proactividad, innovación, inteligencia emocional, resolución de problemas, capacidad para trabajar bajo presión, organización y coordinación (Ipsos Apoyo, 2016).

Sin embargo, cuando los colaboradores no tienen líderes sino jefes que solo han desarrollado su capacidad cognitiva y que solo les interesan los bonos o las comisiones que van a recibir por llegar a la meta, generan una insatisfacción laboral en sus colaboradores y un bajo desempeño laboral.

El call center investigado cuenta con 46 colaboradores de los cuales, 4 son líderes o responsables de área y 42 teleoperadores o asesores. (Dirección de personal, 2018).

En tal sentido, en el call center “Arequipa”, se aplicó un instrumento de investigación a través de una entrevista al gerente zonal, precisándolas siguientes manifestaciones:

- Quejas por parte de los colaboradores con referencia al estilo de liderazgo que emplean los responsables de área.
- Insatisfacción en los trabajadores con las supervisiones que realizan los responsables de área.
- Insatisfacción de los clientes externos.
- Tensión, indiferencia, miedo por los cambios organizacionales.
- Poca colaboración de los trabajadores con las actividades que realiza la empresa.
- Inadecuadas relaciones interpersonales entre jefe – colaborador.
- Deficiencias de trabajo en equipo.

-Estilo de comunicación agresivo.

Estas manifestaciones se sintetizan en el problema científico de investigación: Insuficiencia en el desarrollo de competencias blandas en el Call Center Arequipa, limita el adecuado liderazgo que aplican los supervisores.

Se aplicó un instrumento psicológico a la población investigada encontrando las causas del problema en la empresa de call center.

-Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos del proceso de desarrollo de competencia blandas, que fundamente la motivación de los colaboradores hacia el adecuado liderazgo de los responsables de área.

-Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso de desarrollo de competencias blandas que potencie la conexión entre cultura organizacional y el adecuado liderazgo.

-Deficiencias de habilidades blandas en los jefes para direccionar a los colaboradores hacia los objetivos organizacionales.

-Escasa connotación praxiológica del proceso de desarrollo de competencias blandas.

Estas causas se relacionan con el objeto de investigación que es el proceso de desarrollo de competencias blandas.

Sobre el proceso de desarrollo de competencias blandas los especialistas, Kechagias, (2011), indica que las competencias blandas son capacidades intrapersonales e interpersonales, esenciales para el desarrollo personal, participación social y éxito en el lugar de trabajo.

Las competencias blandas es un conjunto comportamientos que generan un valor económico para la organización y un valor social para la persona. (Chiavenato, 2010).

Spencer & Spencer, (1998) manifiesta que las competencias blandas son características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo o situación.

Por lo que, los resultados obtenidos todavía no satisfacen los requerimientos teóricos, metodológicos y praxiológicos para el estudio del proceso de desarrollo de competencias blandas, desde una gestión que potencie la relación de la cultura organizacional y el adecuado liderazgo en la empresa de call center, a partir de la sistematización y orientación de la política de la organización; la visión; misión y los valores que establece en función del comportamiento, lo que se constituye en la inconsistencia teórica de la investigación.

Se plantea como objetivo general de la investigación, elaborar una estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center Arequipa.

Por lo que, se determina como campo de acción, diseño de la gestión del proceso de desarrollo de competencias blandas.

En la fundamentación epistemológica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de significar la formación contextualizada y sistematizada del proceso de desarrollo de competencias blandas en los responsables de área del call center, propiciando con ello, las relaciones entre la cultura organizacional y liderazgo para lograr un trabajo en equipo entre colaboradores y jefes, lo que se constituye en la orientación epistémica de la investigación.

Por lo mencionado líneas arriba se plantea como hipótesis: Si se elabora una estrategia de desarrollo de competencias blandas, que tenga en cuenta las relaciones interpersonales entre colaboradores y responsables de área, entonces se mejorará el proceso de liderazgo que aplican los supervisores del call center, Arequipa.

Para dar tratamiento tanto al objetivo como a la hipótesis presentada en esta investigación, se han propuesto las siguientes tareas de investigación:

1. Fundamentar epistemológicamente el proceso de desarrollo de competencias blandas y su Gestión.
2. Determinar las tendencias históricas del proceso de desarrollo de competencias blandas y su Gestión.
3. Caracterizar el estado actual de liderazgo en los supervisores del call center Arequipa.
4. Elaborar una estrategia de desarrollo de competencias blandas en los supervisores del call center
5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos.

La significación práctica de esta investigación, está dada, por la formulación de la estrategia de desarrollo de competencias blandas, porque permitirá que los supervisores tomen conciencia de sus áreas de mejora y se preocupen fortalecer aquellos aspectos que nos les permite ejercer un liderazgo que impacte en los colaboradores que tienen a cargo, motivándolos y ayudándolos a realizar mejor sus funciones y dándoles retroalimentación para alcanzar las metas trazadas.

La novedad de la investigación se basa en la teoría de competencias blandas de Buhler, M. (2001) quién manifiesta que son 8 las competencias blandas que deben desarrollar los líderes hoy en día para alcanzar resultados extraordinarios, las cuales son (Comunicación, Relaciones Interpersonales, Trabajo en grupo, Ética, Creatividad, Valor en la diversidad, Voluntad de cambio, Rápido, ágil y sensitivo) y en la metodología de casos reales para desarrollar competencias blandas de John, J. (2009), quien manifiesta que independientemente del grupo objetivo o de la institución donde son impartidos, los programas de desarrollo de competencias blandas buscan mejorar un amplio rango de competencias como asertividad, habilidades de negociación, comunicación y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales.

II. Materiales y métodos

Método analítico: Se aplicó en el proceso de la operacionalización de las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores, de tal. Método deductivo: Para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Método inductivo: Para la observación de los hechos particulares. Método hipotético: Porque la investigación asume una hipótesis para su corroboración a través de la variable dependiente. Método Sintético: se aplica en los indicadores trabajados a nivel de la operacionalización y llegar hacia las variables de estudio en un proceso inverso al análisis

indicado anteriormente; de igual manera cuando se realiza la sistematización de los contenidos del marco teórico y asimismo cuando se tenga que elaborar los cuadros estadísticos correspondientes.

Métodos empíricos: Encuesta, entrevista.

III. Resultados

Se muestran resultados de la encuesta aplicada a los supervisores del coll center Arequipa

Tabla 1 .Competencia Relaciones Interpersonales

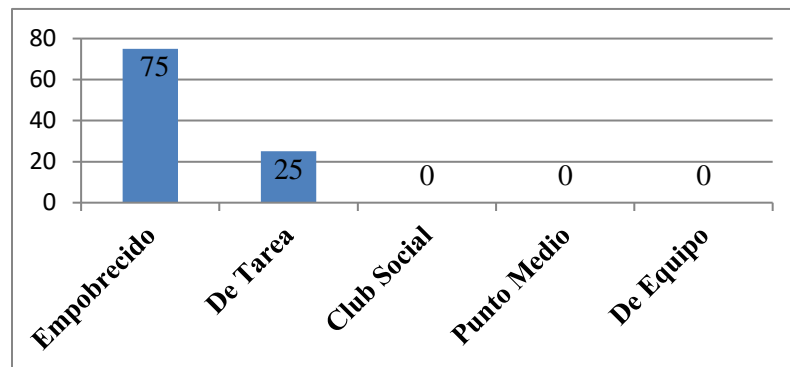


Figura 1. Estilo de Liderazgo

Según la Tabla 1, se observa que el 75% de los supervisores del call center, Arequipa tienen un estilo de liderazgo empobrecido que según la teoría del test aplicado indica que la forma de liderazgo que emplea el supervisor consiste en asignar tareas a su colaboradores y no acompañarlos a conseguir los resultados y el 25% de los supervisores tienen un estilo de liderazgo de tarea, lo que significa que el supervisor tienen toda su atención al logro de la productividad. Asume todas las decisiones y responsabilidades frente al personal que dirige, esperando que este ejecute sus planes y órdenes sin vacilaciones

Tabla 1. Pregunta 1 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

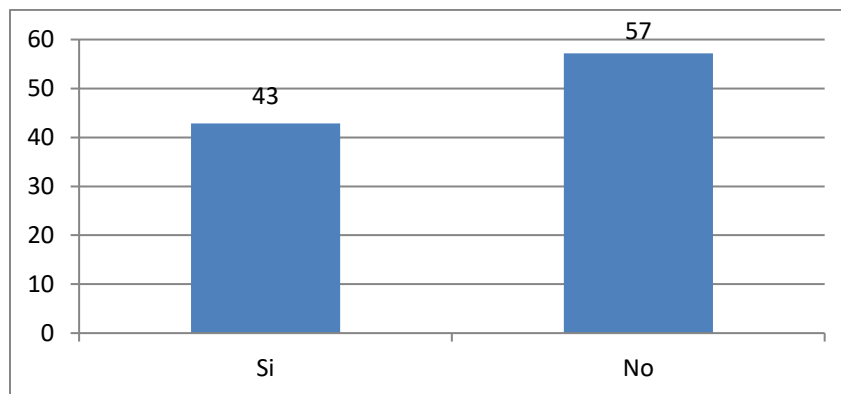


Figura 1. Pregunta 1 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 2, se observa que el 57% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores no dan instrucciones claras para desarrollar las actividades laborales, y el 43% indican que los supervisores si dan instrucciones claras.

Tabla 2 . Pregunta 2 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

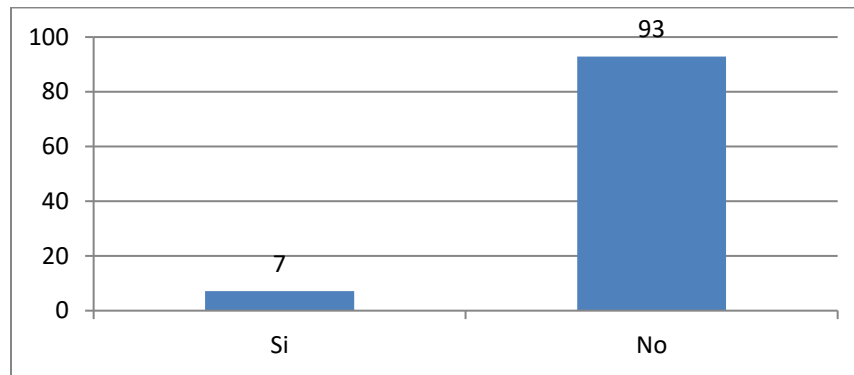


Figura 2 Pregunta 2 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 3, se observa que el 93% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores no les dan reconocimiento emocional ni existen actividades de reconocimientos, y el 7% indican que los supervisores si les dan reconocimiento cuando realizan bien sus actividades.

Tabla 3 Pregunta 3 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

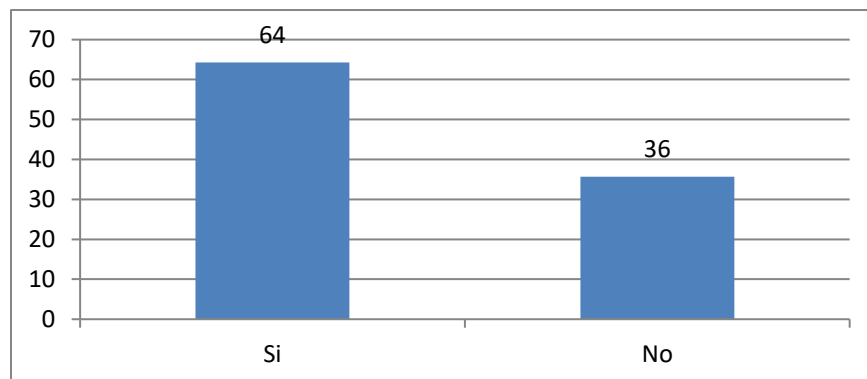


Figura 3 Pregunta 3 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 4, se observa que el 64% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores si les dan un trato razonable, sin embargo el 36% indican que los supervisores no les dan un trato razonable, ni justo, que hay preferencias por algunos asesores.

Tabla 4 Pregunta 4 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

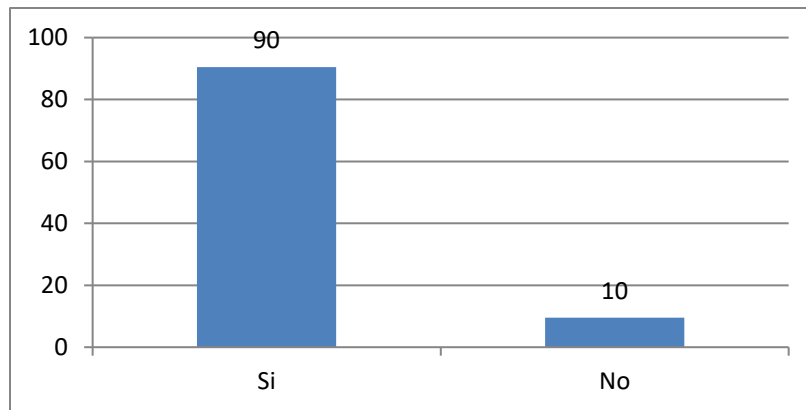


Figura 4 Pregunta 4 – Cuestionario de Liderazgo (Asesores)

Según la Tabla 5, se observa que el 90% de los asesores de venta del call center manifiestan que sus supervisores si se preocupan por brindarles un ambiente adecuado para realizar sus actividades laborales, sin embargo el 10% indican que los supervisores no se preocupan por brindarles un ambiente adecuado. Según la Tabla 13, se observa que el 83% de los asesores de venta del call center manifiestan que su supervisor no es un líder, sin embargo el 17% indican que sus jefes si son líderes.

IV. Discusión

Por lo que se aprecia que existen deficiencias que corroboran insatisfacción en los trabajadores con las supervisiones que realizan los responsables de área; insatisfacción de los clientes externos; poca colaboración de los trabajadores con las actividades que realiza la empresa e inadecuadas relaciones interpersonales entre jefe – colaborador.

En tal sentido, se propone elaborar una estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center de Arequipa, el cual consta de varias etapas y acciones que se desarrollaran a corto, mediano y largo plazo.

La validación de la estrategia de desarrollo de competencias blandas se realizó con la técnica de juicio de experto, teniendo como referencia 5 especialistas en desarrollo de competencias blandas, quienes manifestaron la pertinencia y aceptación en los procesos dinámicos que proponemos con la estrategia elaborada

V. Conclusiones

La fundamentación epistemológica del proceso de desarrollo de competencias blandas permitió sistematizar las teorías y categorías principales del proceso; así como evidenciar las diferentes alternativas metodológicas que se han venido utilizando para el mejoramiento del proceso de liderazgo en diferentes ámbitos empresariales.

La aplicación del instrumento para diagnosticar el estado actual del campo de acción, utilizando un instrumento que cumple con la validación y confiabilidad que requiere un estudio de investigación, permitiendo conocer los estilos de liderazgo.

A partir de dicho diagnóstico se elaboró la estrategia de desarrollo de competencias blandas con la teoría de Patricia Buhler quien manifiesta que son 8 las competencias blandas que deben desarrollar los líderes

hoy en día para alcanzar resultados extraordinarios y la teoría del doctor Jesse John, Director del Instituto de Administración Rural Anand que nos muestra la metodología de casos reales para desarrollar competencias blandas, dicha estrategia tiene tres etapas (Planificación de las actividades, Elaboración del programa de competencias blandas y la evaluación de la efectividad del programa); asimismo su instrumentación y presupuesto.

VI Referencias

- Buhler, M. (2001) La creciente importancia de las competencias blandas en el lugar de trabajo.62 (6), 13. Recuperado de [http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7 & sid = 82003877-961e-4f18-a99a-69f18b3ccfb0 @ sessionmgr4010](http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=82003877-961e-4f18-a99a-69f18b3ccfb0@sessionmgr4010)
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.
- Chiavenato, I (2002). Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial.Mc. Graw Hill, 2002.Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.Html>.
- John, J. (2009). Estudio sobre la naturaleza del impacto del programa de entrenamiento de competencias blandas en el programa Desarrollo de competencias de los estudiantes de gestión. Pacific Business Review, 19-27. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1591331
- Kechagias (2011). Enseñar y evaluar competencias blandas. Salónica: Escuela de Neapolis Prentice Hall.
- Spencer & Spencer, (2003) Modelo Genérico de Gerente. Colombia, McGraw-Hill. 699p.