

**Las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional de la empresa de contact  
center - Teleperformance**

**Lidys Gisell González Arias**

**Nathaly Ramirez Ramirez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas-ECACEN**

**Especialización en Gestión de Proyectos**

**Medellín**

**2.017**

**Las competencias gerenciales en el desarrollo organizacional de la empresa de contact  
center - Teleperformance**

**Lidys Gisell González Arias**

**Nathaly Ramirez Ramirez**

**Proyecto de investigación para optar por el título de  
Especialista en Gestión de Proyectos**

**Asesora**

**Olga Lilihet Matallana Kuan**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas-ECACEN**

**Especialización en Gestión de Proyectos**

**Medellín**

**2.017**

## Resumen

Los contact center son empresas que se encargan de prestar servicios de contacto por distintos canales de comunicación, que permiten la interacción con los usuarios. Teleperformance es una empresa de contact center con presencia en 63 países, y está calificada como una de las mejores del mercado.

En Teleperformance Colombia, tiene un modelo de dirección matricial, se encuentra el área de proyectos la cual cuenta con 10 gerentes, quienes son los encargados de realizar los movimientos necesarios para sacar a producción un cliente con las especificaciones realizadas por el mismo. Para realizar estas tareas se requieren competencias técnicas y administrativas que permitan dirigir y organizar con éxito la meta establecida y contribuir con el desarrollo organizacional.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es determinar cuáles son las competencias gerenciales que deben tener los gerentes de proyectos de Teleperformance Colombia, permitiendo a esta convertirse en una empresa competitiva que haga frente a la globalización.

Para cumplir con el objetivo se realizó una encuesta con una escala de Likert, con el fin de establecer la relación entre las variables estudiadas, que fue aplicada en los directivos del contact center Teleperformance

El resultado de la investigación muestra cómo se encuentran los directivos de la empresa Teleperformance en la ciudad de Medellín respecto a sus habilidades gerenciales, teniendo en cuenta cuales son las competencias necesarias para que una empresa de servicios sea competente en el mercado.

**Palabras Clave:** Centro de contacto, Competencias, Habilidades, Gerentes de proyectos, Tecnología

## **Abstract**

The Contact centers are companies that provide contact services through different communication channels, which allow interaction with users. Teleperformance is worldwide known as one of the best contact center, located in 63 countries around the world.

In Teleperformance Colombia, areas are managed in a matrix, among these areas is the project management area which has 10 managers, who are in charge of making the necessary movements to carry out a project according to the specifications of the client. In order to carry out these tasks, technical and administrative competences are required to successfully direct and organize the established goals and contribute to organizational development.

Therefore, the objective of this research is to determine the management skills that the project managers of Teleperformance Colombia must have, allowing it to become a World-competitive company.

To achieve the goal, a questionnaire was drawn up with a Likert scale to establish the relationship between the variables studied among project managers.

The result of the research shows how the managers of the company Teleperformance in Medellin city are respect to their management skills, taking into account the necessary competences in a competent service company in the market.

**Keywords:** Contact Center, Competences, Abilities, Project Management, Technology

## Índice de Contenido

Introducción.....	19
Planteamiento Del Problema.....	19
Formulación Del Problema.....	22
Sistematización Del Problema .....	22
Objetivos De La Investigación .....	23
Objetivo General .....	23
Objetivos Específicos .....	23
Justificación De La Investigación.....	24
Línea De Investigación.....	25
Limitaciones Del Proyecto .....	25
Marco Teórico .....	26
Marco De Referencia.....	26
Contact Center. ....	26
Contact Center Vs Call Center. ....	27
Canales De Los Contact Center. ....	28
Teléfono. ....	28
SMS. ....	28
Chat.....	28
Correo Electrónico.....	28
Redes Sociales.....	29
Servicios De Un Contact Center.....	29
Telemarketing. ....	29
Televentas. ....	30
Tele Cobro. ....	30
Servicio De Atención Al Cliente.....	31
Mesa De Ayuda y Soporte Técnico.....	31

Desarrollo Económico Del Sector. ....	32
Influencia En El País. ....	35
Generación De Empleo. ....	35
Recurso humano en empresas de servicios.....	36
Competencias intratégicas. ....	43
Comunicación. ....	43
Dirección de personas.....	43
Delegación. ....	44
Coaching. ....	44
Trabajo en equipo.....	44
Liderazgo. ....	44
Eficacia personal.....	44
Proactividad. ....	44
Resolución de problemas.....	44
Autogobierno.....	45
Gestión de personal. ....	45
Integridad.....	45
Desarrollo personal.....	45
Marco teorico.....	45
Outbound.....	45
Inbound.....	45
Blending.....	46
BackOffice.....	46
Outsourcing.....	46
KPI.....	46
Networking.....	46
Call Center.....	47

Contact Center.....	47
Competencias.....	47
Habilidades.....	47
Feedbacks.....	47
Marco Institucional.....	48
Variables De Investigación (Tabla De Operacionalización De Variables).....	51
Aspectos Metodológicos .....	53
Tipo De Estudio .....	53
Método De Investigación.....	53
Población Y Muestra .....	53
Fuentes Y Técnicas.....	54
Diseño De Los Instrumentos Y Escalas De Medición .....	55
Validez Y Confiabilidad Del Instrumento .....	55
Tratamiento De La Información.....	55
Resultados.....	57
Resultados de la Encuesta:.....	57
Resultados Asociados A La Orientación Al Cliente .....	57
Los clientes de Teleperformance los felicitan a menudo por su rápida respuesta a sus peticiones.....	57
Considera que la empresa adapta el servicio a las necesidades del cliente.....	59
A menudo recibe quejas sobre la atención que reciben los clientes de Teleperformance. .....	60
Es común que un cliente prescinda de los servicios de Teleperformance debido al mal servicio .....	61
Resultados Asociados A La Comunicación.....	63
Considera que trasmite sus ideas de manera efectiva .....	63
Pide sugerencias a los colaboradores para mejorar el servicio y el clima laboral.....	64

Sucedee a menudo que deba repetir las instrucciones a sus colaboradores debido a que no fue claro.....	65
Constantemente se presentan problemas por falta de comunicación.....	67
Resultados Asociados Al Liderazgo.....	68
Valora el trabajo de cada uno de sus colaboradores sin excepciones.....	68
Considera que motiva a sus colaboradores a cumplir los objetivos que les propone.....	70
Es común que su equipo de colaboradores no logre los objetivos que les propone.....	71
Ha notado que en su equipo hay una desmotivación generalizada.....	72
Resultados Asociados Al Trabajo En Equipo.....	74
Fomenta un ambiente de cooperación entre su equipo de colaboradores.....	74
Fomenta la confianza entre los miembros de su equipo.....	75
Usualmente respeta la asignación de responsables para lograr cada actividad o tarea, según el rol de cada miembro del equipo.....	76
Fomenta la competitividad entre su equipo de trabajo.....	77
Resultados Asociados A La Dirección De Personas.....	79
Considera que asigna tareas potenciando las capacidades de cada uno de sus colaboradores.....	79
Realiza seguimiento de las actividades que asigna a sus colaboradores y hace realimentación de los puntos fuertes y débiles.....	80
Es común recibir quejas de los clientes de Teleperformance debido a la falta de seguimiento de un proyecto.....	81
Considera que si usted abandona el equipo los proyectos que vienen adelantando sus colaboradores fracasaran.....	82
Resultados Asociados A La Resolución De Problemas.....	84
Cree identificar rápidamente las causas de los problemas.....	84
Usualmente resuelve problemas de manera rápida.....	85
Se le dificulta encontrar los puntos clave de una situación.....	86
Le toma mucho tiempo y esfuerzo tomar una decisión.....	87

Resultados Asociados A La Integridad.....	89
Considera que se comporta de una manera honesta y transparente.....	89
Cumple lo que promete. ....	90
Considera que da y exige a todos sus colaboradores en la misma medida .....	91
Sus colaboradores le ven como un ejemplo a seguir .....	92
Resultados Asociados Al Desarrollo Personal.....	93
Se autoevalúa constantemente .....	94
Se capacita constantemente para mejorar sus habilidades directivas. ....	95
Reconoce sus puntos débiles en el ámbito laboral y personal.....	96
Le han dicho que debe cambiar algún aspecto de su personalidad/carácter .....	97
Resultados A La Gestión Personal .....	98
Considera que mantiene el equilibrio ante situaciones que generan tensión. ....	98
Enfrenta con valentía la toma de decisiones que se consideran de alto riesgo.....	99
Tiene capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones inesperadas .....	101
Ante situaciones de estrés ha reaccionado de una manera tal que luego deba disculparse .....	103
Resultados Asociados A La Proactividad.....	104
Ha generado planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan en Teleperformance.....	104
Realiza monitoreo constante del entorno y de las condiciones especiales de los contact center .....	106
Se considera una persona emprendedora .....	107
Ha recibido por parte de Teleperformance algún reconocimiento por alguna solución innovadora que haya propuesto o por su espíritu emprendedor o innovador.....	108
Análisis general de resultados.....	110
Informe Por Tipo De Competencia .....	110
Resultados de la entrevista.....	113

Conclusiones.....	117
Recomendaciones .....	120
Bibliografía.....	123
Anexos.....	126
Anexo 1: Formato de encuesta.....	126
Anexo 2: Formato de entrevista .....	132

## Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de Causas – Efectos del estudio realizado.....	20
Figura 2. Actores del mercado.....	33
Figura 3. Definición de las dimensiones de estudio .....	56
Figura 4. Resultados del encabezado: Los clientes de Teleperformance los felicitan a menudo por su rápida respuesta a sus peticiones. ....	57
Figura 5. Resultados del encabezado: Considera que la empresa adapta el servicio a las necesidades del cliente .....	59
Figura 6. Resultados del encabezado: A menudo recibe quejas sobre la atención que reciben los clientes de Teleperformance. ....	60
Figura 7. Resultados del encabezado: Es común que un cliente prescinda de los servicios de Teleperformance debido al mal servicio. ....	61
Figura 8. Resultados del encabezado: Considera que trasmite sus ideas de manera efectiva. ....	63
Figura 9. Resultados del encabezado: Pide sugerencias a los colaboradores para mejorar el servicio y el clima laboral.....	64
Figura 10. Resultados del encabezado: Sucede a menudo que deba repetir las instrucciones a sus colaboradores debido a que no fue claro. ....	65
Figura 11. Resultados del encabezado: Constantemente se presentan problemas por falta de comunicación.....	67
Figura 12. Resultados del encabezado: Valora el trabajo de cada uno de sus colaboradores sin excepciones. ....	68
Figura 13. Resultados del encabezado: Considera que motiva a sus colaboradores a cumplir los objetivos que les propone.....	70

Figura 14. Resultados del encabezado: Es común que su equipo de colaboradores no logre los objetivos que les propone. ....	71
Figura 15. Resultados del encabezado: Ha notado que en su equipo hay una desmotivación generalizada. ....	72
Figura 16. Resultados del encabezado: Fomenta un ambiente de cooperación entre su equipo de colaboradores .....	74
Figura 17. Resultados del encabezado: Fomenta la confianza entre los miembros de su equipo. ....	75
Figura 18. Resultados del encabezado: Usualmente respeta la asignación de responsables para lograr cada actividad o tarea, según el rol de cada miembro del equipo.....	76
Figura 19. Resultados del encabezado: Fomenta la competitividad entre su equipo de trabajo .....	77
Figura 20. Resultados del encabezado: Considera que asigna tareas potenciando las capacidades de cada uno de sus colaboradores.....	79
Figura 21. Resultados del encabezado: Realiza seguimiento de las actividades que asigna a sus colaboradores y hace realimentación de los puntos fuertes y débiles. ....	80
Figura 22. Resultados del encabezado: Es común recibir quejas de los clientes de Teleperformance debido a la falta de seguimiento de un proyecto .....	81
Figura 23. Resultados del encabezado: Considera que si usted abandona el equipo los proyectos que vienen adelantando sus colaboradores fracasaran. ....	83
Figura 24. Resultados del encabezado: Cree identificar rápidamente las causas de los problemas. ....	84
Figura 25. Resultados del encabezado: Usualmente resuelve problemas de manera rápida...	85
Figura 26. Resultados del encabezado: Se le dificulta encontrar los puntos clave de una situación.....	86

Figura 27. Resultados del encabezado: Le toma mucho tiempo y esfuerzo tomar una decisión .....	88
Figura 28. Resultados del encabezado: Considera que se comporta de una manera honesta y transparente.....	89
Figura 29. Resultados del encabezado: Cumple lo que promete. ....	90
Figura 30. Resultados del encabezado: Considera que da y exige a todos sus colaboradores en la misma medida. ....	91
Figura 31. Resultados del encabezado: Sus colaboradores le ven como un ejemplo a seguir	92
Figura 32. Resultados del encabezado: Se autoevalúa constantemente .....	94
Figura 33. Resultados del encabezado: Se capacita constantemente para mejorar sus habilidades directivas. ....	95
Figura 34. Resultados del encabezado: Reconoce sus puntos débiles en el ámbito laboral y personal. ....	96
Figura 35. Resultados del encabezado: Le han dicho que debe cambiar algún aspecto de su personalidad/carácter.....	97
Figura 36. Resultados del encabezado: Considera que mantiene el equilibrio ante situaciones que generan tensión.....	98
Figura 37. Resultados del encabezado: Enfrenta con valentía la toma de decisiones que se consideran de alto riesgo. ....	100
Figura 38. Resultados del encabezado: Tiene capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones inesperadas.....	101
Figura 39. Resultados del encabezado: Ante situaciones de estrés ha reaccionado de una manera tal que luego deba disculparse.....	103
Figura 40. Resultados del encabezado: Ha generado planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan en Teleperformance. ....	104

Figura 41. Resultados del encabezado: Realiza monitoreo constante del entorno y de las condiciones especiales de los contact center. ....	106
Figura 42. Resultados del encabezado: Se considera una persona emprendedora. ....	107
Figura 43. Resultados del encabezado: Ha recibido por parte de Teleperformance algún reconocimiento por alguna solución innovadora que haya propuesto o por su espíritu emprendedor o innovador.....	108

## Índice de Tablas

Tabla 1: Competencias directivas según estudio de Cardona y Chinchilla.....	39
Tabla 2: Competencias y habilidades más valoradas en el sector servicios.....	41
Tabla 3: Tabla de operacionalización de variables.....	51
Tabla 4: Resultados SPSS: Los clientes de Teleperformance los felicitan a menudo por su rápida respuesta a sus peticiones.....	57
Tabla 5: Resultados SPSS: Considera que la empresa adapta el servicio a las necesidades del cliente.....	59
Tabla 6: Resultados SPSS: A menudo recibe quejas sobre la atención que reciben los clientes de Teleperformance.....	60
Tabla 7: Resultados SPSS: Es común que un cliente prescindiera de los servicios de Teleperformance debido al mal servicio. ....	62
Tabla 8: Resultados SPSS: Considera que transmite sus ideas de manera efectiva. ....	63
Tabla 9: Resultados SPSS: Pide sugerencias a los colaboradores para mejorar el servicio y el clima laboral.....	64
Tabla 10: Resultados SPSS: Sucede a menudo que deba repetir las instrucciones a sus colaboradores debido a que no fue claro.....	66
Tabla 11: Resultados SPSS: Constantemente se presentan problemas por falta de comunicación.....	67
Tabla 12: Resultados SPSS: Valora el trabajo de cada uno de sus colaboradores sin excepciones.....	69
Tabla 13: Resultados SPSS: Considera que motiva a sus colaboradores a cumplir los objetivos que les propone.....	70
Tabla 14: Resultados SPSS: Es común que su equipo de colaboradores no logre los objetivos que les propone.....	71

Tabla 15: Resultados SPSS: Ha notado que en su equipo hay una desmotivación generalizada.....	73
Tabla 16: Resultados SPSS: Fomenta un ambiente de cooperación entre su equipo de colaboradores.....	74
Tabla 17: Resultados SPSS: Fomenta la confianza entre los miembros de su equipo.....	75
Tabla 18: Resultados SPSS: Usualmente respeta la asignación de responsables para lograr cada actividad o tarea, según el rol de cada miembro del equipo.....	76
Tabla 19: Resultados SPSS: Fomenta la competitividad entre su equipo de trabajo.....	78
Tabla 20: Resultados SPSS: Considera que asigna tareas potenciando las capacidades de cada uno de sus colaboradores.....	79
Tabla 21: Resultados SPSS: Realiza seguimiento de las actividades que asigna a sus colaboradores y hace realimentación de los puntos fuertes y débiles.....	80
Tabla 22: Resultados SPSS: Es común recibir quejas de los clientes de Teleperformance debido a la falta de seguimiento de un proyecto.....	82
Tabla 23: Resultados SPSS: Considera que si usted abandona el equipo los proyectos que vienen adelantando sus colaboradores fracasaran.....	83
Tabla 24: Resultados SPSS: Cree identificar rápidamente las causas de los problemas. ....	84
Tabla 25: Resultados SPSS: Usualmente resuelve problemas de manera rápida.....	86
Tabla 26: Resultados SPSS: Se le dificulta encontrar los puntos clave de una situación. ....	87
Tabla 27: Resultados SPSS: Le toma mucho tiempo y esfuerzo tomar una decisión.....	88
Tabla 28: Resultados SPSS: Considera que se comporta de una manera honesta y transparente.....	89
Tabla 29: Resultados SPSS: Cumple lo que promete .....	90
Tabla 30: Resultados SPSS: Considera que da y exige a todos sus colaboradores en la misma medida .....	91

Tabla 31: Resultados SPSS: Sus colaboradores le ven como un ejemplo a seguir. ....	93
Tabla 32: Resultados SPSS: Se autoevalúa constantemente. ....	94
Tabla 33: Resultados SPSS: Se capacita constantemente para mejorar sus habilidades directivas.....	95
Tabla 34: Resultados SPSS: Reconoce sus puntos débiles en el ámbito laboral y personal. .	96
Tabla 35: Resultados SPSS: Le han dicho que debe cambiar algún aspecto de su personalidad/carácter.....	97
Tabla 36: Resultados SPSS: Considera que mantiene el equilibrio ante situaciones que generan tensión. ....	99
Tabla 37: Resultados SPSS: Enfrenta con valentía la toma de decisiones que se consideran de alto riesgo.....	100
Tabla 38: Resultados SPSS: Tiene capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones inesperadas.....	102
Tabla 39: Resultados SPSS: Ante situaciones de estrés ha reaccionado de una manera tal que luego deba disculparse. ....	103
Tabla 40: Resultados SPSS: Ha generado planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan en Teleperformance. ....	105
Tabla 41: Resultados SPSS: Realiza monitoreo constante del entorno y de las condiciones especiales de los contact center. ....	106
Tabla 42: Resultados SPSS: Se considera una persona emprendedora.....	107
Tabla 43: Resultados SPSS: Ha recibido por parte de Teleperformance algún reconocimiento por alguna solución innovadora que haya propuesto o por su espíritu emprendedor o innovador. ....	109
Tabla 44: Plan de Acción .....	121

## Índice de Anexos

Anexo 1: Formato de encuesta.....	126
Anexo 2: Formato de entrevista.....	132

## **Introducción**

El presente proyecto se realiza con el fin de determinar las competencias gerenciales que deben tener los directivos de la empresa Teleperformance para tener una empresa competitiva que haga frente a la globalización.

Este estudio se realizó mediante la aplicación de una entrevista y posterior cuestionario que fue aplicado a la totalidad de los directivos de la empresa Teleperformance en la ciudad de Medellín, dicho cuestionario se midió mediante una escala Likert de acuerdo y desacuerdo que contaba con 40 ítems, cada uno de los ítems se encontraba ligado a las competencias que se encuentran en estudio.

Los resultados de esta investigación fueron concretos para competencias como las de eficacia personal y las intrategicas, que fueron las que tuvieron mejores resultados, por otro lado en las competencias estratégicas los directivos mostraron falencias importantes específicamente en la orientación al cliente.

A continuación se presenta la metodología de la investigación, incluyendo el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos generales y específicos.

### **Planteamiento Del Problema**

Una dirección exitosa es indispensable en el desarrollo de una empresa, para cumplir con los objetivos de la organización es necesario que los gerentes de proyecto desarrollen las habilidades que se necesitan para una empresa de servicios como lo es Teleperformance que es mundialmente conocida por su amplio portafolio de servicios, los cuales se prestan en 63 países.

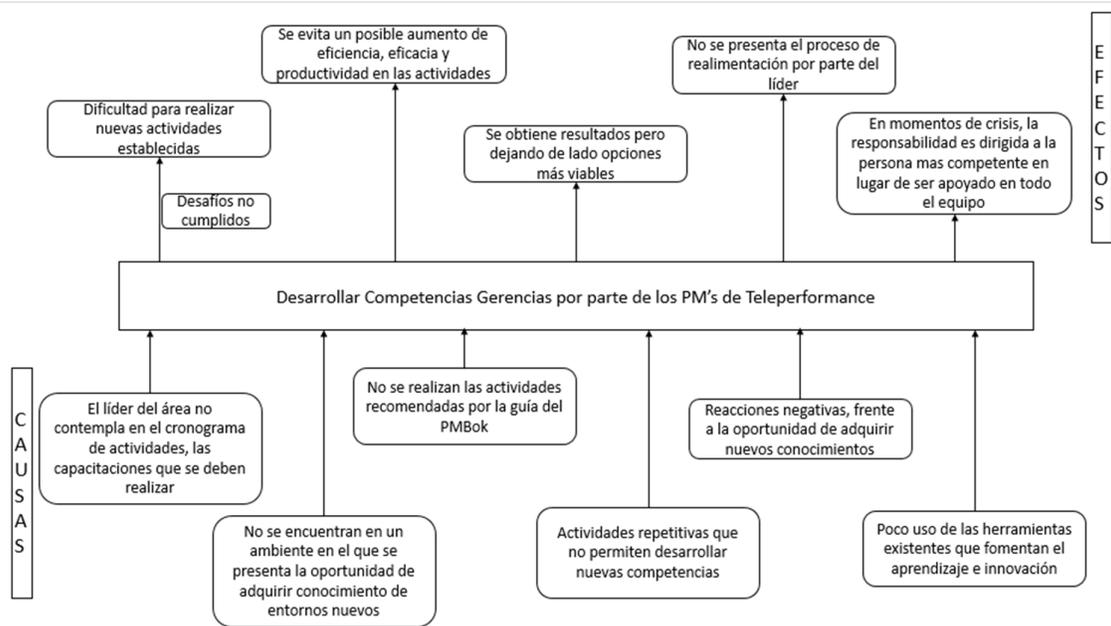


Figura 1. Diagrama de Causas – Efectos del estudio realizado

Una dirección exitosa es indispensable en el desarrollo de una empresa, para cumplir con los objetivos de la organización es necesario que los gerentes de proyecto desarrollen las competencias gerenciales que se necesitan para una empresa de servicios como lo es Teleperformance.

En Colombia esta empresa tiene un área de proyectos que cuenta con 10 directivos, en comparación con el tamaño de la empresa y de la cantidad de proyectos que maneja este es un número muy pequeño es por esto que se creería que cada uno de los integrantes de área deberían tener desarrolladas en su totalidad las competencias que se requieren.

En la empresa se observa que el área de proyectos no está lo suficientemente fuerte para respaldar los clientes a los que la empresa le presta servicios, si bien es un área pequeña le faltan capacidades técnicas que respalden el trabajo de las demás áreas y evitar reprocesos de trabajo.

Según Cardona y Chinchilla existen muchos factores que pueden influir en el desarrollo de las competencias gerenciales de cada uno de los directivos, generalmente, un líder de área deben conocer las competencias que presenta el personal que tiene a cargo, por esta razón es su deber como líder fomentar el aprendizaje y la adquisición de nuevos conocimientos que permitan al área desempeñar su trabajo de forma más óptima; si bien un líder conoce cada una de las capacidades del personal a cargo, es muy posible que se conforme con establecer el trabajo a la personas que más se acomode a la misma impidiendo que nuevas personas ejecuten la actividad y evite adquirir conocimientos, el rechazo frente a la oportunidad de la innovación de diferentes tipos en el entorno laboral es uno de más grandes impedimentos de adquirir nuevos horizontes y desarrollar competencias requeridas.

Si esta situación no presenta una mejora se puede ver afectada en el rendimiento de los empleados de la empresa, empezando por una desmotivación generalizada que los clientes pueden percibir con consecuencias desastrosas en el buen nombre de la empresa, lo que a la postre se verá reflejado en las cifras, es claro que la motivación y el ambiente laboral son determinados por los directivos de la empresa, por tanto si un directivo posee las competencias necesarias para tomar decisiones acertadas y motivar a su equipo la empresa será competitiva; este trabajo coadyuva en la identificación de las competencias existentes y ausentes en los directivos de Teleperformance siendo una guía en cuanto a cuáles son los puntos a reforzar para lograr un ambiente propicio, de aprendizaje continuo, con empleados altamente estimulados y clientes satisfechos.

## **Formulación Del Problema**

Para una empresa que presta servicios de contact center como lo es Tele performance es necesario que el área de proyectos sea sólida y competitiva a nivel gerencial, así que reconociendo las demandas y requisitos que rigen las empresas de servicios, la principal preocupación de los miembros del área de proyectos debe ser la mejora de la calidad y oportunidad de los servicios que prestan, es por esto que resulta indispensable conocer y definir las competencias gerenciales presentes en cada uno de los gerentes del área de proyectos de la empresa, con el fin de identificar las habilidades que están presentes y las que deben ser reforzadas acorde con las competencias gerenciales necesarias para la dirección de una empresa de servicios según las teorías de Alles en 2006.

De esa necesidad surge el siguiente interrogante:

¿Cuáles son las competencias gerenciales que deben tener los directivos de la empresa Teleperformance para hacerle frente a la globalización y a la competitividad?

## **Sistematización Del Problema**

- ¿Cuáles son las competencias gerenciales que se requieren en una empresa de servicios para optimizar el trabajo?
- ¿Cuáles son competencias estratégicas que poseen y faltan en los directivos de la empresa Teleperformance?

- ¿Cuáles son competencias intratégicas que poseen y faltan en los directivos de la empresa Teleperformance?
- ¿Cuáles son competencias de eficacia personal que poseen y faltan en los directivos de la empresa Teleperformance?

## **Objetivos De La Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar las competencias gerenciales que deben tener los directivos de la empresa Teleperformance para tener una empresa competitiva que haga frente a la globalización.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las competencias gerenciales más importantes en una empresa de servicios exitosa.
- Determinar las competencias estratégicas necesarias para directivos de empresas de servicios.
- Identificar las competencias intratégicas de acuerdo a las necesidades de competitividad de una empresa de servicios.
- Especificar las competencias de eficacia personal que deben poseer los directivos de empresas de servicios.

## **Justificación De La Investigación**

Las competencias gerenciales permiten el mejoramiento del desempeño laboral, al promover y concretar conocimientos, actitudes y comportamientos requeridos por el ocupante de un puesto para obtener logros significativos de su labor en la organización, a partir de iniciativas innovadoras y creativas, impulsadas por potencialidades y el talento. Alles (2006) refiere que las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que requiere un gerente para desenvolverse eficazmente en el puesto de trabajo ocupado en la organización, siendo éstas, una condición para un desempeño laboral exitoso.

Esta investigación se efectúa con el objetivo de generar conocimiento en el área de competencias gerenciales para empresas de servicios tipo contact center, cuyos resultados pueden ser consultados por cualquier empresa o persona que requiera información adicional para la implementación de planes de acción que propendan a la mejora del perfil profesional de sus actuales y futuros directivos.

Así mismo, la realización de este trabajo nos permite estructurar nuestro pensamiento y nos brinda herramientas de investigación que posteriormente utilizaremos en nuestro entorno laboral, nos permite además hacer uso práctico de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación como especialistas en gestión de proyectos, siendo el método científico la base de todo el constructo concerniente a la formulación y ejecución de proyectos.

El fin de este trabajo es conocer las competencias que están presentes y cuales se encuentran menos desarrolladas o ausentes en los directivos de la empresa Teleperformance,

este conocimiento podrá ser utilizado por la empresa para desarrollar un futuro plan de acción o para tomar las medidas que consideren correctas.

### **Línea De Investigación**

Este trabajo va acorde con la línea de investigación de gestión de las organizaciones cuyo objetivo es contribuir a la solución de la problemática organizacional privada y pública mediante la construcción de conocimiento alrededor de las ciencias de la gestión y la administración.

### **Limitaciones Del Proyecto**

- La honestidad con la que sean respondidas las encuestas.
- Dificultad para realizar la verificación de las respuestas debido a que se envían por correo electrónico.
- La generación de un ambiente hostil, por la posibilidad de que los encuestados se sientan evaluados.
- La disponibilidad de tiempo de los gerentes de la empresa para realizar la encuesta.

## **Marco de referencia**

### **Marco teórico**

Los contact center, son empresas encargadas de prestar diferentes servicios tercerizados o propios que permiten el contacto con clientes potenciales por medio de diferentes canales y de esta forma mejorar las atenciones hacia los mismos.

Inicialmente este contacto se realizaba de forma telefónica convirtiéndose en ésta como el primer canal, actualmente se utilizan varios canales de comunicación, entre los que se pueden encontrar hasta una conexión cara a cara, todo con el fin de mejorar los servicios y aumentar las ventas de las distintas empresas que los utilizan.

Dada la naturaleza del trabajo se establecen conceptualizaciones que permiten entender la naturaleza del servicio en este tipo de empresas.

### **Contact Center.**

El término contact center (Centro de contacto, traducido de forma literal) se refiere a ese área centralizada de la empresa desde la que se gestionan y coordinan todas las comunicaciones con sus clientes por los canales en los que se requiera, son las distintas formas de comunicación que se realizan entre el agente y el contacto.

En la mayoría de los casos, el contact center se enmarca dentro de la estrategia CRM de la empresa (Customer Relationship Management) y se integra con un software especializado que permita coordinar todas esas comunicaciones (telefónicas, vía email, chat y redes sociales) y realizar un seguimiento eficiente de todos los procesos. Actualmente, los contact center son empresas que se encarga de realizar el

trabajo a quienes requieren de sus servicios para tener contacto con los usuarios y así realizar procesos que se requieran. Es por esta razón que el concepto de contact center es utilizado para designar a las empresas que particularmente se encargan de prestar este servicio dejando de lado las áreas departamentales que realizan esta misma labor para sí mismos.

El contact center podría considerarse como una segunda fase de los Calls Center, ya que con estos se están cubriendo las distintas necesidades que presenta una empresa para realizar su interacción con el cliente de forma exitosa y por distintos canales de comunicación. De ahí que un Contact Center gestione a la vez varios canales al mismo tiempo, dependiendo de las necesidades de cada empresa

### **Contact Center Vs Call Center.**

Mientras que call center está asociado con la actividad de realizar llamadas comerciales entrantes y/o salientes, el término contact center es más avanzado, no sólo porque se encarga de operar para todo tipo de comunicaciones con el cliente (ventas, atención al cliente, seguimiento, procesamiento de pedido, etc....) sino que además puede utilizar diferentes canales de comunicación además del teléfono (chat, video llamadas, email, redes sociales... etc.).

## **Canales De Los Contact Center.**

### ***Teléfono.***

Un Contact Center se encarga de gestionar las llamadas de los clientes de manera masiva, ya formen parte de campañas de outbound, de inbound o de blending, mediante listados de teléfonos que se distribuyen entre los distintos agentes quienes se encargan de tener la interacción con los usuarios y los cuales forman parte de este Contact Center.

### ***SMS.***

Este canal es gestionado de forma automática sin contar con el trabajo manual de los agentes, su funcionamiento radica como una de las herramientas de promoción más efectivas, ya que cualquier teléfono móvil es capaz de recibir SMS. El envío masivo de SMS suele gestionarse mediante un software automatizado, ya sea para enviar publicidad, avisos a clientes o comunicaciones de todo tipo.

### ***Chat.***

Se considera como uno de los canales más prácticos para las webs de la mayoría de empresas, ya que en muchas ocasiones los usuarios prefieren realizar sus preguntas para resolver sus dudas sin tener un contacto tan personal con el agente, ya que se sienten menos presionados.

### ***Correo Electrónico.***

Sin ninguna duda, el correo electrónico es la principal columna de cualquier campaña de outbound. Estos suelen ser programados y enviados de manera masiva a

los usuarios registrados, y comunican todo tipo de información de los clientes, desde ofertas o promociones recurrentes, hasta avisos y recordatorios.

### ***Redes Sociales.***

Las distintas Redes Sociales son el elemento más novedoso que se ha incorporado a nuestros los servicios de los distintos Contact Center. Estos, permiten acceder a una enorme cantidad de público potencial, así como estar disponibles en cualquier momento para dirigir los esfuerzos de las campañas que desea realizar la empresa específicamente al público, ya que permiten una distribución de la información más ágil llegando a un determinado grupo de usuarios dentro del área geográfica más conveniente, como encontrar a los usuarios cuyos intereses están relacionados con los servicios y productos que ofrece la empresa.

### **Servicios De Un Contact Center.**

Los Contact Center pueden manejar uno o varios tipos de campañas para la Interacción con los clientes y futuros, utilizando diferentes estrategias de administración. Como llamadas realizadas y recibidas, correo electrónico, correo postal, Fax, etc.

### ***Telemarketing.***

Empresas de Telemarketing brindan servicios de apoyo a las tareas comerciales de empresas y organizaciones a través del teléfono. En este tipo de campañas la información de los usuarios se obtiene a través de actividades de investigación las cuales son almacenadas en unas bases de datos en donde se tiene toda la información

requerida para realizar una comunicación, venta y/o servicio de atención al cliente satisfactoria con los usuarios.

En una industria tan dinámica y competitiva como el Telemarketing, la rapidez de adaptación a los cambios en las condiciones de negocios, la capacidad de conversión de oportunidades en ventas, la optimización de costos y el cumplimiento con regulaciones, son los factores que determinan si su operación será exitosa o, simplemente, fracasará.

### ***Televentas.***

Las campañas de tele ventas al igual que el tele marketing centralizan su información en las bases de datos. Estas herramientas comerciales permiten una comunicación entre el agente y el usuario que permite y facilita la venta a distancia, empleando para ello diferentes medios tecnológicos, y requiere de una plataforma de agentes con capacidades especiales y competencias para vender, los cuales deben emprender de manera eficiente las diferentes campañas que se decidan realizar.

### ***Tele Cobro.***

Con este tipo de herramientas las empresas no se deben preocupar por el desplazamiento hasta el usuario para realizar los pagos pertinentes, sino que un software permite ubicar el cliente, llevar una base de datos con datos pertinentes como su disponibilidad en horario, anotaciones sobre el pago o no pago, ahorrando dinero y esfuerzos, entre otras.

Al centralizar la información de los usuarios, los departamentos de cobranzas pueden desarrollar, ejecutar y administrar estrategias de contacto empresariales de manera más amplia desde una sola fuente en tiempo real.

El análisis que se encarga de Identificar a los clientes que son más aptos para hacer pagos o para establecer arreglos de pago, permite determinar qué tan exitoso será el manejo de la estrategia de riesgo.

### ***Servicio De Atención Al Cliente.***

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes y conocer sus necesidades.

Este servicio ayuda a evitar el retiro de los usuarios a los servicios de las empresas y esto se debe a que sus dudas y reclamos son atendidos de forma oportuna e inmediata. Es por esta razón que la retención de un usuario está relacionada con su experiencia en el contacto con la empresa.

### ***Mesa De Ayuda y Soporte Técnico.***

Básicamente, consiste en una campaña de servicio de apoyo especializado por teléfono pero en los cuales los agentes requieren conocimientos de software, hardware.

Unas de las ventajas de este tipo de soporte es que las empresas garantizan que las fallas presentadas en tiempo real de los usuarios, no solo serán atendidas, sino que serán resueltas durante la llamadas y la mayoría de los contactos los usuarios podrán evaluar la comunicación y atención del agente al igual de que si su problema fue resuelto. Lo más importante es dejar al usuario satisfecho con las gestiones del analista, más allá si el analista entrega o no una solución.

## **Desarrollo Económico Del Sector.**

En los últimos años, en América latina se ha venido consolidando como una de las casas principales para los contact center, siendo el primer objetivo de externalización que buscan las empresas. Colombia no ha sido una excepción a la regla, ya que se encuentra en constante crecimiento la tercerización del mercado creciendo 10 veces más en la última década, convirtiéndose en potencia exploradora de este sector.

Este crecimiento se debe a la estabilidad proporcionada por el país, así como la disponibilidad de fuerza laboral y a un acento neutral. Además, de considerar que Colombia tiene una de las ubicaciones geográficas más convenientes de Latinoamérica así como el fortalecimiento en la infraestructura de comunicación y estandarización de procesos en alto nivel, las cuales favorecen a los contact center, quienes se han convertido en el motor de crecimiento y generación de empleo en el país.

El proceso de profesionalización de esta industria en el país, inició hace más de quince años, cuando a Colombia empezaron a llegar competidores internacionales atraídos por el marcado crecimiento económico y empresarial local de aquel entonces. A partir de ese momento, el avance del sector ha sido vertiginoso (Revista Portafolio, Junio 20 de 2016).

La industria de los contact center además de ser una de las más jóvenes con algo más de 20 años, genera unos ingresos superiores de \$9 billones. En Colombia se registró un incremento notable de su facturación entre 2001 y el 2014, al pasar de \$104.566 millones a alcanzar la cifra de \$2,9 billones (Revista Dinero, Octubre 12 de 2015).

Según Ana Karina Quessep, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (Acdecc): “Colombia cuenta con un gran potencial para

desarrollar cada vez más el sector y ganar espacio a nivel internacional, así como lo ganó la India hace unos años. Tenemos elementos muy competitivos como la cercanía, mano de obra calificada, actitud de servicio, acento neutro, recurso humano cada vez más bilingüe, favorabilidad legislativa, excelente infraestructura y comunicaciones de clase mundial” (Revista Dinero, Septiembre 15 de 2014).

Por todo lo anteriormente dicho, el desarrollo de los contact center se ha encargado de llevar a Colombia a categorizarse como exportador de Contact centers, sin precedentes. En el 2005 sus ventas externas en este rubro suman 35.000 billones de pesos, mientras tanto que para el 2014 alcanzaron los 524.349 millones de pesos, registrando un crecimiento promedio anual del 38 por ciento, y llegando a los principales mercados de Estados Unidos (35,22 %), España (31,39%) y Argentina (13,09%) (Revista Dinero, Octubre 12 de 2015).

La mayoría del empleo proporcionado por la industria se genera en Bogotá, con el 49,3%, es la ciudad con el mayor porcentaje de personas vinculadas laboralmente con el sector, seguida por Medellín (20,48%), Cali (8,05%), Manizales (8,07%), Barranquilla (4,24%), Pereira (3,44%), Bucaramanga (1,84%) y las demás ciudades se reparten el 3,94% restante (Revista Dinero, Octubre 12 de 2015).

No.	Empresa	Estado de Resultados			Activos	Pasivos	Patrimonio
		Ingresos Operacionales	EBITDA	Resultado Neto	Activo Total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	Multienlace SA	\$ 258.431	\$ 44.422	\$ 12.124	\$ 283.115	\$ 35.304	\$ 247.811
2	Teleperformance Colombia SAS	\$ 229.593	\$ 17.951	\$ (12.758)	\$ 280.281	\$ 88.950	\$ 191.331
3	Contact Center Américas SA	\$ 200.198	\$ 37.624	\$ 20.940	\$ 91.588	\$ 38.050	\$ 53.538
4	Atento Colombia SA	\$ 146.823	\$ 21.046	\$ 6.813	\$ 85.224	\$ 48.625	\$ 36.599
5	Telecenter Panamericana Ltda	\$ 114.602	\$ 8.802	\$ 14.320	\$ 145.297	\$ 53.012	\$ 92.285

Figura 2. Actores del mercado- fuente revista Dinero

Estados Financieros con corte a diciembre de 2014 (datos en millones de pesos)

(Revista Dinero, Octubre 12 de 2015).

Como se puede observar en la tabla anterior, Teleperformance Colombia ocupa el segundo lugar de las principales empresas más influyentes del mercado.

Debido a los distintos factores obtenidos en la creación de Acdecc (Asociación Colombiana de Contact Center y BPO), a principios de la década pasada. Actualmente, pasamos de tener siete (7) empresas que representaban casi el 90 % del sector, a tener más cincuenta (50) firmas que conforman el gremio de contact centers alojados en Colombia en donde aproximadamente el 85% de las empresas locales y multinacionales especializadas en el sector, se reúnen cada año con más de 1200 personas para discutir, aprender sobre las nuevas tendencias y analizar los posibles escenarios que pueda presentar el mercado.

Una de las principales razones que los contact center han tenido un gran refugio en el país, se debe a que este mercado genera una gran cantidad de empleos, es por ellos que recibe apoyo gubernamental de parte del ministerio de las tecnologías de información y las comunicaciones, con el apoyo del Ministerio de las TIC, se han firmado 185 pactos por el teletrabajo y existen 42 mil teletrabajadores en todo el país, lo que representa un incremento del 33 % respecto a 2012 %. El mayor número de teletrabajadores se encuentra en Bogotá con 32.500 y le sigue Medellín con 5.000, en promedio un contact center recibe por cada llamada 1.000 pesos y los costos de mano de obra son sólo 25%, aproximadamente. Se espera que para el 2019 como lo indicó el gobierno nacional el mercado de los contact center percibirá ingresos por 9.800 millones de dólares y exportaciones por 6.400 millones de dólares (Portal financiero, económico y empresarial, Junio 22 de 2015).

## **Influencia En El País.**

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores, los contact center han tenido un crecimiento significativo en el país por distintas características que reflejan a Colombia como un gran candidato a convertirse en la próxima India de los contact center.

Este es el resultado obtenido de doce (12) años de existencia de Acdecc quienes se han encargado de lograr que esta industria cambie el concepto de ser considerada como pasó y de baja categoría.

“Gracias a esta gestión, adelantada como vocero gremial, la organización logró pasar de tener cinco empresas asociadas a 42 compañías consolidadas, fuertes y sólidas, que son importantes generadoras de empleo en el país”, comenta Ana Karina Quessep, directora Ejecutiva de la Acdecc (Revista portafolio, Agosto 27 de 2013).

“Antes de existir la Asociación no había un reconocimiento importante para el sector, lo cual incidía para no tener una relevancia significativa en aspectos comerciales, legales y en el sector público, que desconocía la gestión que desarrollaba”, dice Julia Fernández, gerente general de Interactivo Contact Center (Revista portafolio, Agosto 27 de 2013).

## **Generación De Empleo.**

Gracias a las a estas mejoras del mercado en el país, uno de los aspectos que han logrado esta agremiación ha sido consolidar esta actividad económica como una de las que generan el mayor número de empleos en Colombia, gracias a la cantidad de

empresas en las principales ciudades que están tercerizando los servicios de contacto con sus usuarios.

Se considera que en los últimos años, el porcentaje de empleos creados gracias a los contact center creó un 30%, según las cifras de la Asociación.

“Actualmente, esta industria está generando unos 100 mil empleos y la meta que se tiene para dentro de tres años es duplicarlos y llegar a unos 200 mil cargos”, dice Ricardo Durán, presidente de Outsourcing S.A.

A pesar de que en el mercado de los contact center, se está perdiendo el mercado de lengua extranjera, ya que en el país no se encuentre personal bilingüe, el mercado de los contact center tiene un potencial muy grande en el país.

En India, número uno del mercado, se emplean a dos (2) millones de personas en los contact center, lo que representa ingresos anuales de US\$73,1 billones aproximadamente, mientras que en Colombia alcanza a los US\$400 millones, sabiendo que el sector cada día crece más.

### **Recurso humano en empresas de servicios**

Actualmente las organizaciones viven épocas de constante cambio generado por el entorno competitivo y globalizado que ha dejado la era postindustrial, las organizaciones postindustriales deben sobrevivir al entorno cambiando sus estructuras y procesos de acuerdo al entorno en el que se encuentren desarrollando (Huber, 1984), estos cambios son generado por su recurso más importante, el recurso humano, ya que es claro que si una organización aprende, es porque su recurso humano ha aprendido, de esta manera el interés por las competencias empezó a tomar fuerza en las últimas 4 décadas.

En cualquier organización es la gerencia la que realiza la conexión del todo con sus partes, un gerente de servicios está sujeto a la interpretación y a la conducción ingeniosa que aparece en la dinámica social y el desarrollo de una organización que presta servicios y ha de tener cualidades de compromiso, comunicación, dedicación, apertura, especialización, reconocimiento y respeto por la dignidad humana. (González, 2009).

Según Abad y Castillo (2004) las competencias son las que contribuyen al éxito del director en el desenvolvimiento de una tarea en una organización determinada, ya que estas competencias se desarrollan en un entorno cambiante es necesaria su re - evaluación, es por esto que las competencias tendrán constante relación con el entorno en el que se desarrolle la organización. (Tejada y Navío, 1997).

Según los estudios de Boyatzis (1982) quien define las competencias como comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito, en la tarea que se realice e incluye las competencias directivas como un subgrupo de comportamientos que permiten alcanzar el éxito pero a nivel directivo, con esto se planteó un modelo de competencias generadas dentro de un proceso normativo en el cual un grupo de asesores evalúan las competencias de los directivos excelentes, de las cuales se definen una competencias generales de varias categorías de puestos de gestión que sirven como marco de referencia para evaluar y formar personal con asignación de funciones directivas.

Cuando una organización adopta los modelos de gestión por competencias incrementa la productividad, la satisfacción y la congruencia (Dousat, Jardines, 2010). Toda organización da por sentado que un empleado cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar la labor, pero el factor determinante es la capacidad de dirigirse y de dirigir un grupo de personas, más aun si es un grupo de personas orientadas al servicio al cliente como es el caso de un contact center.

Gallart (1998) agrega que son situaciones de incertidumbre en las que se aplican conocimientos las que moldean las competencias y resuelven problemas concretos. Gutiérrez (2010) define una competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en ámbitos productivos, tanto en un empleo o en unidad para la generación de ingresos, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización. La corriente funcional nos dice que las competencias son la suma de las habilidades directivas y los conocimientos que permiten solucionar problemas, y llevan a estándares de calidad que pueden ser medibles en términos de mínimo nivel de desempeño, niveles de desempeño superior a un referente, estándares para afrontar cambio. (McClelland, 1973).

El grupo de competencias según Gutiérrez (2010) se divide en grupos, las competencias laborales y las gerenciales; las laborales incluyen el conjunto de capacidades que hacen posible el desarrollo y adaptación de una persona al puesto de trabajo, de ellas podemos distinguir las competencias blandas que son una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de personalidad y valores sociales y las competencias duras que con los conocimientos técnicos y prácticos que permiten llevar a cabo un proceso. Las competencias gerenciales por su parte son las que le competen a los individuos que desempeñan cargos directivos o funciones directivas y se definen como el conjunto de saberes que son necesarios para resolver problemas concretos de dirección y coordinación de una organización.

Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998) plantean dos tipos de competencias: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratégicas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos tipos de competencias

directivas propiamente empresariales, le suman las competencias de eficacia personal. Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Todo parece indicar que los directivos son conscientes de que el valor diferencial de su negocio está en las personas y que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados. Por lo tanto, la función directiva se refiere a tres dimensiones. Competencias estratégicas: “Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas”. Competencias intratécnicas: “Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo”. Competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno “Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratécnicas”.

Madrigal (2009) considera que las habilidades inherentes a todos los gerentes son la comunicación, la toma de decisiones y establecer las consecuencias de las mismas, la creatividad para innovar, improvisar y planear, ser líder, el manejo del tiempo y la asertividad.

Tabla 1:

*Competencias directivas según estudio de Cardona, Chinchilla y García Lombardía.*

<b>Competencias generales según estudio de Cardona y Chinchilla.</b>	<b>Habilidades asociadas a cada competencia según estudio de Cardona y Chinchilla.</b>
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de negocio.</li> <li>• orientación interfuncional.</li> <li>• gestión de recursos.</li> <li>• orientación al cliente.</li> <li>• Red de relaciones efectivas.</li> <li>• Negociación.</li> </ul>
Intrategica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Dirección de personas.</li> <li>• Delegación.</li> <li>• Coaching.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>
Eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad.</li> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Autogobierno.</li> <li>• Gestión de personal.</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Desarrollo personal.</li> </ul>

En el estudio de García-Lombardía, Cardona, and Chinchilla (2001) se aplicó un cuestionario a 1,147 empresas multinacionales conformado por 30 ítems clasificados en los tres tipos de competencias, obteniendo 148 respuestas a diferentes sectores siendo los más

representativos el de consultoría, servicios financieros, químico y farmacéutico, energía y de alimentación y tabaco; todas de origen español, de Europa y América Central. El objetivo del trabajo era analizar cuál es el perfil de competencias directivas más valorado por las empresas para la elección de un directivo, con el fin de establecer las competencias gerenciales requeridas para el cargo de gerente de servicios en el contact center Teleperformance lo primero es la identificación de dichas competencias para esto se toma como base el estudio “las competencias más valoradas” realizado por Cardona, Chinchilla y García - Lombardía (2011).

Tabla 2:

*Competencias y habilidades más valoradas en el sector servicios.*

<b>Competencias sector servicios</b>	<b>Habilidades asociadas</b>
Estratégicas	Orientación al cliente.
Intrategicas	Comunicación. Liderazgo. Trabajo en equipo. Dirección de personas.
Eficacia Personal	Resolución de problemas. Desarrollo personal. Integridad. Gestión personal. Proactividad.

Para este trabajo se hace referencia al enfoque funcional pues su definición va más de la mano al acto del ámbito laboral, según McClelland (1973) establece que una competencia es la destreza, la sabiduría y la facultad para desempeñar diversas tareas que la vida presenta. Klemp (1980) determina que son características fundamentales de una persona debido al resultado efectivo del trabajo. De esta definición se deriva el término competencias laborales que constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo.

- Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos.
- Las competencias directivas intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo.
- Las competencias de eficacia personal Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas: las estratégicas y las intratégicas.

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

- Visión de negocio: Capacidad para anticipar y formular una perspectiva de negocio que le permita detectar y aprovechar oportunidades para obtener ventajas y posiciones competitivas; supone adelantarse a los acontecimientos y visualizar escenarios futuros

- **Orientación interfuncional:** es la capacidad para ir más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.
- **Gestión de recursos:** Capacidad para analizar, planear, dirigir, ejecutar, evaluar y retroalimentar actividades y tareas, con habilidad frente al manejo de contingencias.
- **Orientación al cliente:** Actitud de responder con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.
- **red de relaciones efectivas:** Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales y / o redes de contacto con las personas que interactúan en los diferentes contextos.
- **negociación:** Capacidad para identificar, negociar y conciliar los conflictos y mediar en ellos para lograr acuerdos, que produzcan beneficios para las partes comprometidas.

### **Competencias intratégicas.**

#### ***Comunicación.***

Capacidad de expresar pensamientos o ideas de manera comprensible para el receptor, escuchar y validar los mensajes, obtener y compartir la información y conocimientos requeridos para coordinar los esfuerzos orientados al logro de los objetivos de las tareas y/o proyectos.

#### ***Dirección de personas.***

Capacidad para promover el aprendizaje y desarrollo de las personas. Analizar las características individuales, el potencial, el apoyo y estímulo para que aprovechen las oportunidades de mejoramiento de las habilidades y conocimientos.

***Delegación.***

Asigna objetivos y tareas a sus colaboradores, aprovechando y desarrollando sus talentos.

***Coaching.***

Capacidad para ayudar a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora, así como a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

***Trabajo en equipo.***

Capacidad y disposición para participar como miembro integrado de un equipo y trabajar en forma colaborativa con otros. Actúo junto con otros en forma interdependiente e interdisciplinaria compartiendo funciones y responsabilidades.

***Liderazgo.***

Habilidad para influir con efectividad en las personas, para guiarlas y comprometerse en el logro de los objetivos.

***Eficacia personal.***

***Proactividad.***

Iniciativa, creatividad, optimismo.

***Resolución de problemas.***

Capacidad para identificar la estructura de un problema, lo analizó desde diferentes puntos de vista, generar soluciones alternativas, las evaluó y selecciono la mejor, predigo consecuencias.

***Autogobierno.***

Capacidad para enfrentar situaciones adversas y controlar mis emociones, desarrollando y manteniendo una postura frente a ellas.

***Gestión de personal.***

Gestión del tiempo, del estrés, de la incertidumbre.

***Integridad.***

Capacidad para actuar de conformidad dentro de las normas sociales, organizacionales y la ética profesional, con respecto a las actividades relacionadas con el ejercicio profesional.

***Desarrollo personal.***

Autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje personal.

**Marco Conceptual**

**Outbound.**

El outbound marketing o marketing tradicional es el conjunto de acciones encaminadas a vender productos o servicios a los usuarios en un único sentido, esto es, que la comunicación se realiza siempre de la empresa al usuario y no viceversa.

**Inbound.**

El inbound marketing permite que los usuarios y clientes potenciales te encuentren en Internet y conozcan tus productos y servicios. Se trata de ofrecer valor de una forma no intrusiva, a diferencia de la publicidad tradicional, por lo que los consumidores no sienten que el fin es conseguir ventas.

**Blending.**

Es la capacidad de un agente de Contact Center de trabajar varios canales de contacto (llamadas, correo electrónico, SMS, chat, redes sociales, outbound, etc.) de forma simultánea. Siendo así, a un mismo agente le podría entrar una llamada, después un correo electrónico y después una llamada de outbound.

**BackOffice.**

Es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas.

**Outsourcing.**

Es el proceso por el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la función central de su negocio.

**KPI.**

En español los podemos definir como “Indicadores Clave de Desempeño”. Estos KPI consisten en métricas que nos ayudan a medir y a cuantificar el rendimiento del progreso en función de unas metas y objetivos planteados para las distintas actividades que llevemos a cabo dentro de nuestra empresa.

**Networking.**

Es una estrategia que consiste en ampliar nuestra red de contactos profesionales con el empleo de redes sociales de tipo profesional, haciendo que el Networking sea una estrategia muy usada por empresas.

**Call Center.**

Compañías o áreas que se encargan de prestar servicios de comunicación directa en llamadas entrantes y salientes con los usuarios quienes pueden solicitar atención o realizar solicitudes, según esté realizada la configuración de la misma

**Contact Center.**

El término de contact center abarca a las compañías con un servicio más avanzado, no sólo porque se encarga de operar para todo tipo de comunicaciones con el cliente (ventas, atención al cliente, seguimiento, procesamiento de pedido, etc....) sino que además puede utilizar diferentes canales de comunicación además del teléfono (chat, video llamadas, email, redes sociales... etc.).

**Competencias.**

Son capacidades reales y demostradas, para realizar de forma exitosa trabajos propuestos, las competencias están conformados por un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes en la realización de un trabajo específico.

**Habilidades.**

La habilidad de una persona, es el potencial que tiene el ser humano para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas.

**Feedbacks.**

Realimentación de los procesos o distintos temas que se deben conocer para que los asesores puedan mejorar sus indicadores de medición y cumplir con las metas establecidas. Se hacen tantos feedbacks como se crea que sea necesario.

## **Marco Institucional**

Teleperformance es un contact center que se encarga de conectar a las más grandes y respetadas marcas del planeta con sus clientes, proporcionándoles servicios al consumidor, soporte técnico, captación de clientes, soluciones digitales, análisis, back-office y otros servicios especializados para asegurar interacciones positivas y multicanal con el cliente.

Teleperformance es una empresa del sector privado más grande del mundo y líder mundial en la industria. Con un equipo formado por 217.000 personas apasionadas con su trabajo en 340 delegaciones, prestando a sus clientes servicios en 74 países en 265 lenguas y dialectos diferentes.

En Teleperformance Colombia, se cuenta actualmente con 34.726 empleados de los cuales 11.778 son agente distribuidos entre los diferentes clientes que solicitan los servicios ofrecidos. Los mercados en los que se encuentran trabajando Teleperformance Colombia son Panamericano (Colombia), Nearshore (Norte América) y OffShore (España) entre los cuales se encuentran 65 (Sesenta y cinco) clientes. De los 65 clientes, 52 son Panamericanos, 11 de Nearshore y 2 de Offshore.

Las áreas principales encargadas de cumplir con los objetivos del cliente son el área de Information Technology, que se encarga de dar soporte técnico a nivel de las herramientas requeridas para obtener el contacto con los usuarios y el área de Workforce Manager, quienes se encargan de dar soporte humano a cada una de las campañas midiendo sus objetivos como Kpis los cuales se encuentran establecidos por los clientes al inicio de cada contrato.

El área de IT se encuentra compuesta por las zonas de trabajo de Desarrollo, Networking, Seguridad, Servidores, Grabaciones, entre otras. Desarrollo, se encarga de realizar

las aplicaciones con las cuales se van a establecer contacto con los usuarios de cada cliente, este a su vez se divide en 3 verticales: IVR, TPClient y TPMarketing.

Existen 2 tipos de llamadas las entrantes y las salientes. En el caso de las salientes, es decir cuando los agentes se comunican con los usuarios para ofrecer los servicios de los clientes, la herramienta que se utiliza es el TPMarketing el cual es un marcador automático. Por otro lado para las llamadas entrantes, los usuarios deben pasar por un primer nivel de contacto el cual es un audio-respuesta el cual finalmente los encolará para establecer una comunicación directa con el asesor, la herramienta de audio-respuesta es el IVR. Para cualquiera de los tipos de llamadas se debe hacer un seguimiento de la misma, por esta razón el TPClient es una herramienta de tipificación de llamadas al igual que es un herramienta integradora de canales como Facebook, Chats, entre otras.

El resumen, en Teleperformance Colombia se presta todos los servicios disponibles de un contact center por los canales de telefonía (principalmente), mensajes de texto, chats y redes sociales. Existen casos donde el cliente es el que se encarga de proporcionar las herramientas de contacto necesarias.

Las contrataciones de los agentes se hacen a nivel de demanda y de rotación. Demanda, una de las funciones del área de WFM es estudiar el comportamiento de las llamadas que se van a realizar por día y por intervalo del día según las especificaciones dadas por el clientes, según esto a medida que se requieran los agentes se van realizando las contrataciones. Rotación, generalmente las campañas tienen horarios flexibles, es decir que no son fijos, esta es la mayor razón por la cual los agentes renuncian y la rotación aumenta, convirtiéndose en unos de los indicadores que el área de WFM trata de disminuir, ya que es más sencillo realizar feedbacks a los agentes que permanecen en la empresas conociendo los diferentes procesos internos, que capacitar cada cierto tiempo a personal nuevo en la labor.

Para Teleperformance Colombia, es muy importante el ambiente laboral de los agentes que se encuentran vinculados, por lo tanto, estos se encuentran en una serie de beneficios periódicos, como jornadas de alimentación sana, deportes, zona de recreación, así como los diferentes convenios con diferentes marcas, entre otros. Uno de los beneficios con más motivación que existe en Teleperformance es la bonificación que se les da a los agentes que cumplen con las metas establecidas, ya que si los agentes cumplen la meta, Teleperformance les cumple a los clientes.

En general, entre las cualidades que se buscan en la contratación de los agentes principalmente es la disponibilidad de horarios, sabiendo de antemano que los horarios de trabajo son entre 7 y 9 horas diarias pero que son rotativos, otra de las cualidades son la capacidad de escuchar, de comunicarse, de hacerse entender y la capacidad de solucionar problemas según los conocimientos impartidos en las capacitaciones iniciales. En Teleperformance, Los supervisores son los encargados de guiar a los agentes en los diferentes problemas que se pueden encontrar en las llamadas, por estas razones antes de empezar el turno, estos realizan una reunión en la que se tratan diferentes temas que ayudan en la labor diaria de los agentes.

Resumiendo, en Teleperformance Colombia se presta todos los servicios disponibles de un contact center por los canales de telefonía (principalmente), mensajes de texto, chats y redes sociales. Existen casos donde el cliente es el que se encarga de proporcionar las herramientas de contacto necesarias.

El área de proyectos de Teleperformance Colombia, está bajo la vicepresidencia de IT. Está constituida por un total de 10 personas entre los cuales solo hay un líder de proyecto y los demás integrantes se encuentran en el mismo nivel del organigrama.

El área de proyecto tiene su función al comienzo de cada campaña, ya que se encargan de solicitar al área de desarrollo las herramientas que requiere el cliente, con el área de servidores y networking para tener toda la plataforma tecnológica requerida, al área de WFM el estudio y la planificación del personal requerido para cumplir con las metas de los indicadores pactados, con recursos humanos para realizar las contrataciones y con formación para realizar las capacitaciones. Cuando ya se tienen preparados todos los recursos humanos y tecnológicos, las campañas pasan al estado de “producción” y otras áreas se hacen cargo de las mismas.

### **Variables De Investigación (Tabla De Operacionalización De Variables)**

A continuación se presenta la tabla de las variables que se van a estudiar.

Tabla 3:

*Tabla de operacionalización de variables*

<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Definición</b>	<b>Ítem encuesta</b>
Estratégicas	Orientadas al desarrollo económico.	Orientación al cliente	Atención a las necesidades del cliente.	1, 2, 3, 4
Intrategicas	Orientadas al desarrollo de los empleados.	Comunicación	Escucha y transmite ideas de manera efectiva.	5, 6, 7, 8
		Liderazgo	Motiva a conseguir los objetivos que se propone.	9, 10, 11, 12
		Trabajo en equipo	Ambiente de colaboración,	13, 14, 15 ,1 6,

			comunicación y confianza con el equipo de trabajo.	
		Dirección	Asignación de objetivos. personas.	17, 18, 19, 20
Eficacia personal	Miden la capacidad de autodirección.	Resolución de problemas.	Intuición y capacidad de análisis y toma de decisiones.	21, 22, 23, 24
		Integridad	Credibilidad, equidad, honestidad.	25, 26, 27, 28
		Desarrollo personal	Autocrítica, autoconocimiento y aprendizaje personal.	29, 30, 31, 32
		Gestión personal	Gestión del estrés y la incertidumbre.	33, 34, 35, 36
		Proactividad	Iniciativa, creatividad, optimismo.	37, 38, 39, 40

---

## **Aspectos Metodológicos**

### **Tipo De Estudio**

Para la presente investigación, el tipo de estudio que se implementará es el *Descriptivo* debido a la forma en la que se realizará la medición y asociación de las variables con la investigación, así como se detallan e identifican las características de la forma conductual y actitudes de la muestra respecto a la investigación.

Para cumplir con los objetivos, la forma en la que se realizará la recolección de información para su posterior análisis y evaluación, será por medio de modelo de encuesta diseñado para obtener la máxima información posible de la población encuestada la cual nos permitirá realizar el proceso estadístico para obtener resultados.

### **Método De Investigación**

El método que más se ajusta al tipo de investigación que se presenta en este trabajo es cualitativo dado que se hace uso herramientas estadísticas como lo son la encuesta y el censo con el fin de obtener información sobre una población, a través de una muestra que la represente para analizarla posteriormente métodos estadísticos.

### **Población Y Muestra**

De la población encuestada(10 personas); 50% mujeres y 50% hombres, sabemos el que el 60% cubren el cargo de analistas de proyectos, el 10 % de la muestra se ocupa como asistente de desarrollo, 10% ocupa el cargo de jefe de proyectos corporativos, 10 % pertenece al cargo de líder de ingeniería y el otro 10 % ocupa el cargo de Project Senior; así mismo el

40% de la población tiene formación a nivel profesional y el otro 60% tiene formación a nivel de posgrado (especialización); la media de años de vinculación a la empresa es de 3,12 años; en cuanto a la experiencia en dirección de empresas de servicios el 40 % posee dicha experiencia y el 60% nunca antes había trabajado en cargos directivos.

La población a encuestar está constituida por 10 Gerentes de proyecto de la empresa Teleperformance Colombia que comprenden la totalidad de la población gerencial que labora en la sede de Medellín distribuidos así: 5 Mujeres, 5 Hombres. El 100% se encuentran con el nivel de estudio profesional los cuales se encuentran entre un rango de 20 y 50 años.

Dado que se va a analizar la totalidad de los individuos que componen la población estudiada se realiza un procedimiento censal.

Con el debido endoso solicitado al jefe superior del área, se informa sobre la realización del cuestionario el cual se presentará en la Web por la interfaz que presenta google como herramienta a este fin y análisis posterior de los datos. En primer lugar, se planea comunicar a cada uno de los encuestados sobre lo que se está investigando, el alcance y propósitos del mismo, además de resaltar que el presente análisis es sólo fines educativos.

## **Fuentes Y Técnicas**

Para esta investigación se hará uso de fuentes primarias pues la información se obtendrá directamente de los directivos de la empresa de Teleperformance, mediante encuesta y entrevista.

Como técnica de recolección de datos se usará el cuestionario ya que se enviará vía google drive, esta técnica se escogió porque permite mantener el anonimato de los encuestados lo cual genera más comodidad en las respuestas, lo cual asegura la veracidad de las mismas, dicho cuestionario cuenta con preguntas de caracterización.

## **Diseño De Los Instrumentos Y Escalas De Medición**

El cuestionario se realizó con base en las competencias gerenciales que debe tener un gerente de servicios, a cada una de estas competencias le corresponden una serie de habilidades, que para este estudio serán las variables con base al estudio “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas” realizado por Cardona y Chinchilla en el año de 1999.

Para cuantificar el instrumento se aplica una escala de Likert donde los puntajes que representan una respuesta afirmativa y la existencia de dicha habilidad s el 4 y 5, el ítem 3 será tomado como respuesta neutra y los ítems 1 y 2 de la escala serán tomados como respuestas negativas o la ausencia de la habilidad que se pretende medir.

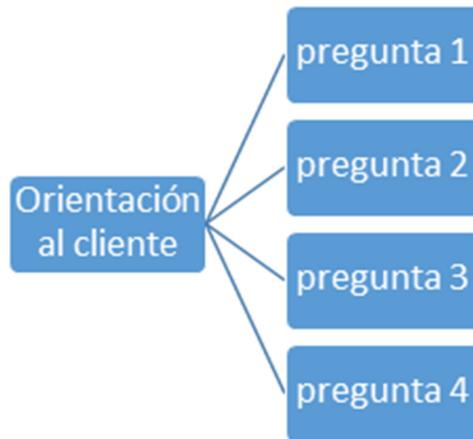
El otro instrumento utilizado en esta investigación es la entrevista la cual va dirigida a la totalidad de gerentes (10) de la empresa Teleperformance en la sede de la ciudad de Medellín.

## **Validez Y Confiabilidad Del Instrumento**

Una vez realizado el cuestionario se procede a validarlo mediante una prueba piloto realizada a 5 profesionales del Sena sede Rionegro para determinar si la redacción de las preguntas es la adecuada, la existencia de valores inesperados para las variables.

## **Tratamiento De La Información**

Para este estudio se realizó un cuestionario con una escala tipo Likert que media el nivel de acuerdo/desacuerdo en una serie de 40 preguntas, cada uno de estas preguntas estaba ligada a una de las 10 variables de estudio las cuales se relacionan con cada una de las 10 habilidades que estamos midiendo en una empresa de servicios de la siguiente forma:



*Figura 3.* Definición de las dimensiones de estudio

Para el proceso estadístico se trabajó con el programa IBM SPSS Statistics versión 24 en donde se parte de la creación de las 10 habilidades que cuentan cada una con 4 ítems (preguntas), se asignó la sintaxis de acuerdo a la puntuación de la escala de la siguiente forma, 1 totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

Posteriormente se procedió a analizar cada una de las dimensiones mediante los estadísticos descriptivos y los diagramas que en los resultados vamos a relacionar.

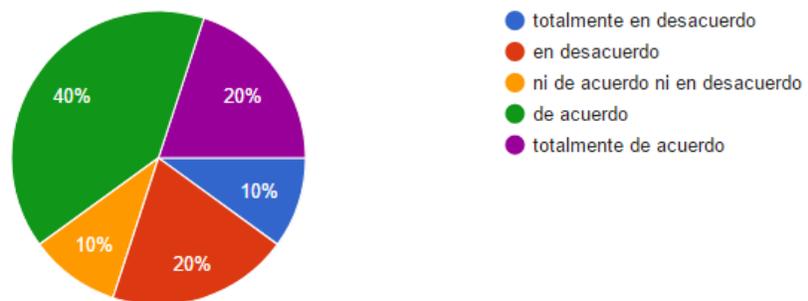
## Resultados

### Resultados de la Encuesta:

### Resultados Asociados A La Orientación Al Cliente

**Los clientes de Teleperformance los felicitan a menudo por su rápida respuesta a sus peticiones**

10 respuestas



*Figura 4. Resultados del encabezado: Los clientes de Teleperformance los felicitan a menudo por su rápida respuesta a sus peticiones.*

Tabla 4:

*Resultados SPSS: Los clientes de Teleperformance los felicitan a menudo por su rápida respuesta a sus peticiones.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	2	20,0	20,0	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	40,0

---

De acuerdo	4	40,0	40,0	80,0
Totalmente de acuerdo	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

---

En este ítem podemos ver que el 60 % está de acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto a la aceptación que tiene entre los clientes su pronta respuesta, sin embargo contrasta el hecho que el 30% no cree que los clientes estén satisfechos con la prontitud de respuesta, esto puede deberse a la cantidad de proyectos que maneja la empresa Teleperformance y la capacidad de los trabajadores para atender rápidamente las inquietudes que les presentan los clientes, la ventaja que tiene esta empresa sobre las otras es que maneja todos los medios de comunicación para el cliente, no solo cuenta con atención telefónica, sino que además cuenta con atención por redes sociales, uno de los fenómenos que se viene presentando ultimamente es que los clientes prefieren contactarse por medio de las redes sociales por la rápida respuesta, aunque a veces la respuesta no llega tan rápido como cabría esperar, la mayoría de usuarios esperan una respuesta en el mismo día en que se consulta este es un factor que incide en la mejora de la productividad y la oportunidad con que se satisfacen las inquietudes del cliente.

## Considera que la empresa adapta el servicio a las necesidades del cliente

10 respuestas

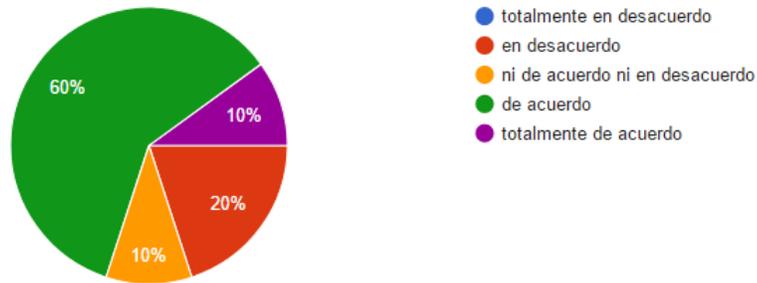


Figura 5. Resultados del encabezado: Considera que la empresa adapta el servicio a las necesidades del cliente

Tabla 5:

Resultados SPSS: Considera que la empresa adapta el servicio a las necesidades del cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	20,0	20,0	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	30,0
De acuerdo	6	60,0	60,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Vemos que el 70% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa maneja un buen nivel de adaptabilidad para atender las necesidades del cliente, lo cual es positivo en una empresa multinacional que tiene una fuerte competencia, de esta capacidad de adaptación depende la supervivencia en el mercado, lo cual también es

efectivo para el cliente pues puede encontrar en un solo proveedor cualquier servicio que solicite.

**A menudo recibe quejas sobre la atención que reciben los clientes de Teleperformance.**

10 respuestas

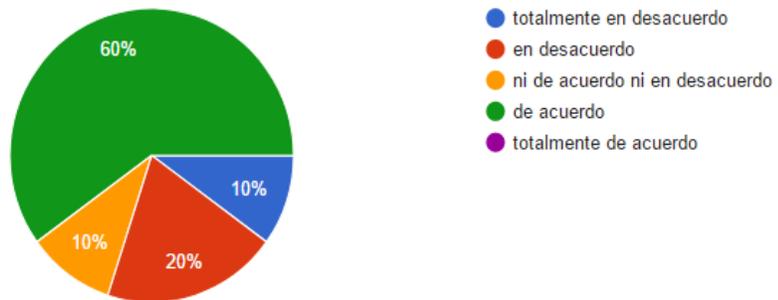


Figura 6. Resultados del encabezado: A menudo recibe quejas sobre la atención que reciben los clientes de Teleperformance.

Tabla 6:

Resultados SPSS: A menudo recibe quejas sobre la atención que reciben los clientes de Teleperformance

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	2	20,0	20,0	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	40,0
De acuerdo	6	60,0	60,0	100,0

Total	10	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Del instrumento de evaluación este es el ítem que arrojó los resultados más preocupantes, pues el 60% afirmó que se reciben constantes quejas sobre la atención que reciben los clientes de la empresa Teleperformance, esto para una empresa de servicios es un flanco muy débil frente a la competencia, pues la razón de ser de una empresa de servicios son sus clientes y el buen servicio que ellos les puedan prestar; una hipótesis sobre cómo se obtuvo este resultado es la falta de entrenamiento en atención al cliente que tengan los colaboradores, o que la empresa es muy rígida en cuanto a sus protocolos de servicios, que el tiempo estimado para la atención de un cliente sea poco, que no exista el conocimiento técnico por parte de los colaboradores para resolver las inquietudes de los clientes, también se debe tener en cuenta el índice de rotación de personal de la empresa, si sabemos que el tiempo de permanencia son tres años, no existe aprendizaje colaborativo entre sus empleados.

**Es común que un cliente prescinda de los servicios de Teleperformance debido al mal servicio**

10 respuestas

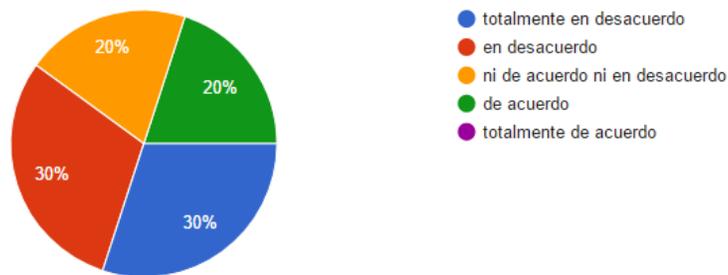


Figura 7. Resultados del encabezado: Es común que un cliente prescinda de los servicios de Teleperformance debido al mal servicio.

Tabla 7:

*Resultados SPSS: Es común que un cliente prescinda de los servicios de Teleperformance debido al mal servicio.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	3	30,0	30,0	30,0
En desacuerdo	3	30,0	30,0	60,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	80,0
De acuerdo	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En este ítem podemos ver que 80% está en desacuerdo con que no es común que un cliente desista de utilizar los servicios de Teleperformance, este fenómeno se puede dar por la oferta que les propone la empresa ya sea un precio más favorable que la competencia que para el caso de teleperformance es alta en la ciudad de Medellín, u ofrece más servicios que la competencia, otra explicación posible es que aunque se presente un mal servicio o que se demoren para resolver una inquietud al final resuelven el problema, o sea que la empresa cumple con la prestación del servicio aunque el tiempo y la calidad no sea la que el cliente espera.

## Resultados Asociados A La Comunicación

### Considera que trasmite sus ideas de manera efectiva

10 respuestas

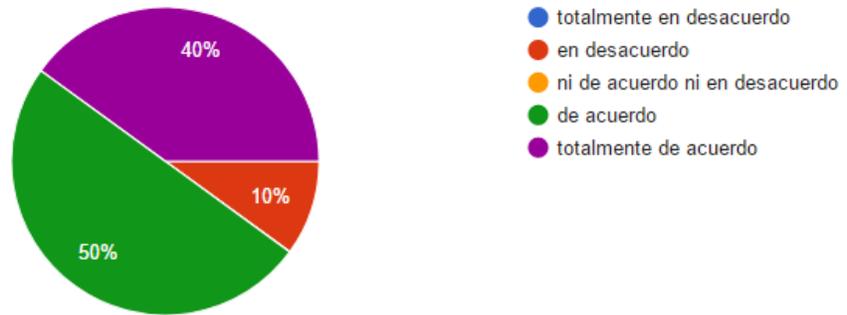


Figura 8. Resultados del encabezado: Considera que trasmite sus ideas de manera efectiva.

Tabla 8:

Resultados SPSS: Considera que trasmite sus ideas de manera efectiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
De acuerdo	5	50,0	50,0	60,0
Totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 90% de los encuestados respondió afirmativamente al ítem 8 donde se les preguntó si consideraban que transmitían sus ideas de manera efectiva esto indica que

entre el equipo de trabajo existe un flujo de comunicación adecuado lo cual coadyuva a entablar relaciones mutuamente beneficiosas que a la larga se traducen en un ambiente de colaboración y confianza entre el equipo de trabajo, así mismo incrementa la productividad el no realizar reprocesos por mal manejo de la información.

**Pide sugerencias a los colaboradores para mejorar el servicio y el clima laboral.**

10 respuestas

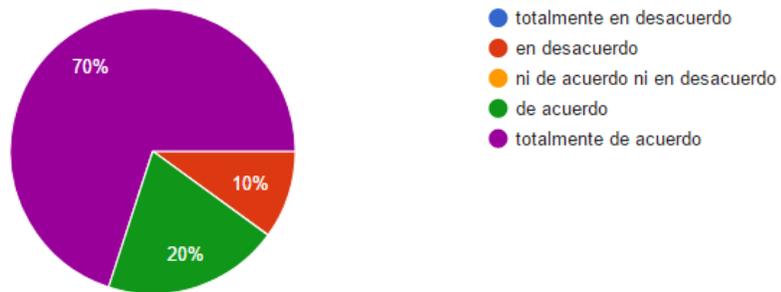


Figura 9. Resultados del encabezado: Pide sugerencias a los colaboradores para mejorar el servicio y el clima laboral.

Tabla 9:

*Resultados SPSS: Pide sugerencias a los colaboradores para mejorar el servicio y el clima laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0

De acuerdo	2	20,0	20,0	30,0
Totalmente de acuerdo	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Para el ítem 9 el 90% de los encuestados respondió afirmativamente al preguntar si pedían sugerencias a los colaboradores para mejorar el servicio y el clima laboral esto indica que los directivos se preocupan por generar un ambiente de colaboración y compañerismo en el equipo, también indica la confianza en las capacidades de cada miembro del para generar soluciones a circunstancias ya sean internas o externas al equipo de trabajo

**Suced a menudo que deba repetir las instrucciones a sus colaboradores debido a que no fue claro**

10 respuestas

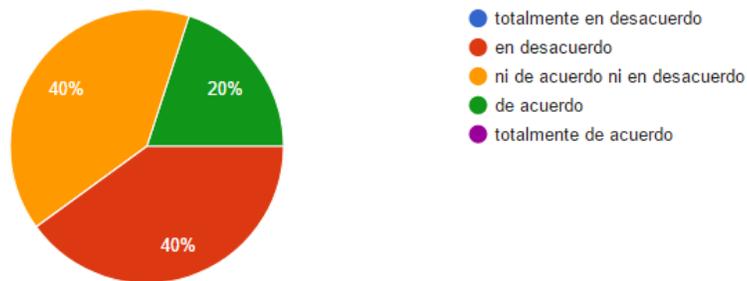


Figura 10. Resultados del encabezado: Suced a menudo que deba repetir las instrucciones a sus colaboradores debido a que no fue claro.

Tabla 10:

*Resultados SPSS: Sucede a menudo que deba repetir las instrucciones a sus colaboradores debido a que no fue claro*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
En desacuerdo	4	40,0	40,0	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40,0	40,0	80,0
De acuerdo	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 80% afirmo que es claro a la hora de dar las instrucciones a sus colaboradores, cabe recordar que es muy importante para un directivo el entregar instrucciones claras, coherentes y concisas a sus colaboradores todo con el fin de evitar ambigüedades en la información que luego se pueden ver reflejadas en un mal servicio o en el incumplimiento de las metas, también indica que los colaboradores son proactivos en cuanto al seguimiento de instrucciones y que son responsables cuando se les asigna una tarea.

## Constantemente se presentan problemas por falta de comunicación

10 respuestas

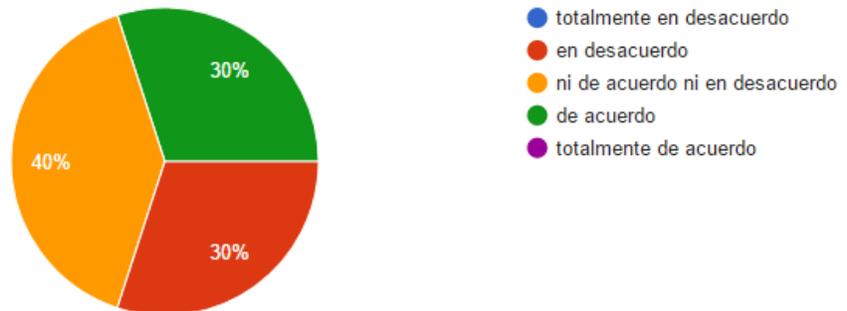


Figura 11. Resultados del encabezado: Constantemente se presentan problemas por falta de comunicación.

Tabla 11:

Resultados SPSS: Constantemente se presentan problemas por falta de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	30,0	30,0	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	40,0	40,0	70,0
De acuerdo	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Aquí vemos tres resultados muy diferentes aunque el 30% afirmó que no existen problemas por falta de comunicación en el equipo de trabajo, otro 30% estuvo en desacuerdo lo cual indica que si existen problemas por falta de comunicación esto puede

deberse a que no existe un flujo constante de comunicación, o a que no se utilizan los medios adecuados para establecer una comunicación eficaz es claro que en una empresa el mejor medio para comunicarse es de forma escrita, pues en el voz a voz se pierde mucha información dando lugar a la tergiversación de la información, aunque en la comunicación escrita tampoco se debe caer en la sobreinformación que es un constante flujo de información irrelevante que en ocasiones puede llegar a ser molesta e inútil.

En este ítem el resultado con mayor porcentaje 40% es el de ni de acuerdo ni en desacuerdo que no nos brinda una información relevante respecto a la afirmación.

## Resultados Asociados Al Liderazgo

### Valora el trabajo de cada uno de sus colaboradores sin excepciones

10 respuestas

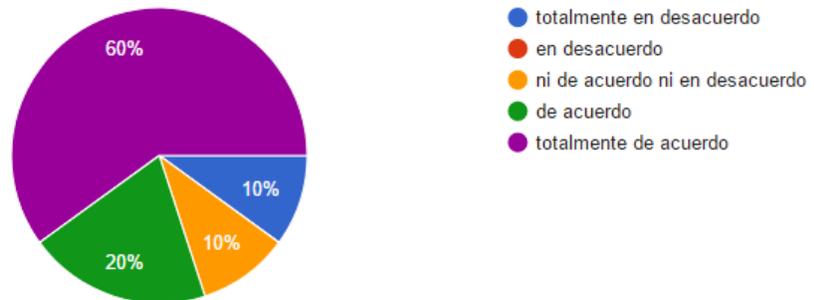


Figura 12. Resultados del encabezado: Valora el trabajo de cada uno de sus colaboradores sin excepciones.

Tabla 12:

*Resultados SPSS: Valora el trabajo de cada uno de sus colaboradores sin excepciones*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	20,0
De acuerdo	2	20,0	20,0	40,0
Totalmente de acuerdo	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En la afirmación con el ítem 12 sobre si era valorado el trabajo de cada uno de los colaboradores sin excepción el 80% respondió afirmativamente mostrando que hay un ambiente de inclusión, de respeto por cada una de las opiniones del equipo demostrando que son líderes legítimos y entienden que el éxito de un proyecto no depende solo del directivo sino de todo el equipo de trabajo.

**Considera que motiva a sus colaboradores a cumplir los objetivos que les propone**

10 respuestas

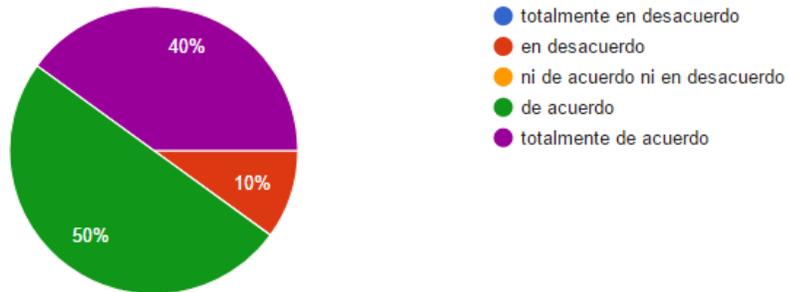


Figura 13. Resultados del encabezado: Considera que motiva a sus colaboradores a cumplir los objetivos que les propone.

Tabla 13:

Resultados SPSS: Considera que motiva a sus colaboradores a cumplir los objetivos que les propone

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
De acuerdo	5	50,0	50,0	60,0
Totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En cuanto a la motivación para con el equipo de colaboradores el 90% afirmo que si busca motivar el equipo en pro del logro de objetivos, esto implica que los

directivos consideran importante que exista un nivel de compromiso con los objetivos que propone la empresa y este nivel de compromiso no se da solo por un salario, si un equipo no ve el valor de su trabajo en la consecución del objetivo la motivación no va a existir esto también explica una fortaleza en una de las habilidades gerenciales analizadas asociadas a la valoración del trabajo de cada uno de los colaboradores.

**Es común que su equipo de colaboradores no logre los objetivos que les propone.**

10 respuestas

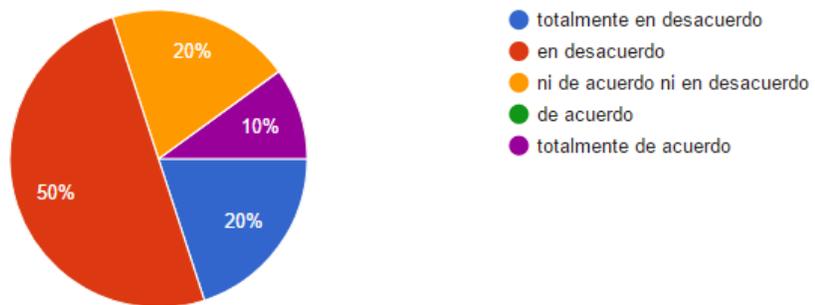


Figura 14. Resultados del encabezado: Es común que su equipo de colaboradores no logre los objetivos que les propone.

Tabla 14:

Resultados SPSS: Es común que su equipo de colaboradores no logre los objetivos que les propone

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	5	50,0	50,0	70,0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En el ítem 14 se corroborará que existe una motivación efectiva del equipo de trabajo traducida en el logro de los objetivos pues el 70% de los encuestados respondió negativamente acerca de que no se logren los objetivos que la empresa les propone, sabemos que este factor es muy importante para una empresa que trabaja por proyectos, el cumplimiento de objetivos por parte de la empresa asegura su supervivencia en el mercado.

### Ha notado que en su equipo hay una desmotivación generalizada

10 respuestas

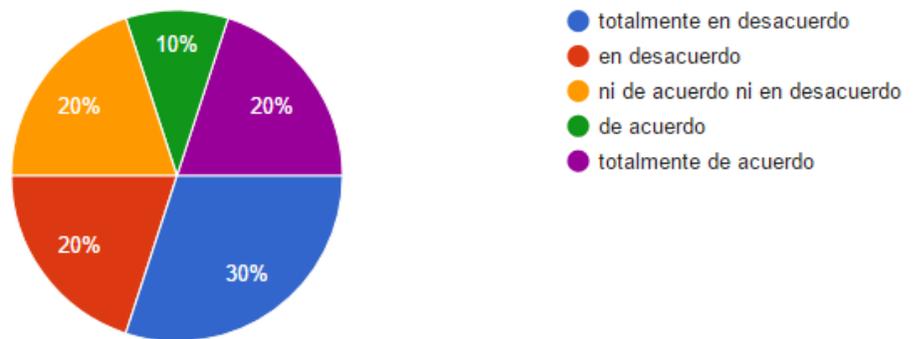


Figura 15. Resultados del encabezado: Ha notado que en su equipo hay una desmotivación generalizada.

Tabla 15:

*Resultados SPSS: Ha notado que en su equipo hay una desmotivación generalizada.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	3	30,0	30,0	30,0
En desacuerdo	2	20,0	20,0	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	70,0
De acuerdo	1	10,0	10,0	80,0
Totalmente de acuerdo	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En cuanto si existe motivación en el equipo de trabajo el 30% afirmo que hay una desmotivación generalizada en el equipo el cual es un porcentaje muy significativo si hablamos de solamente 10 directivos, cabe recordar que si un equipo entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y su rendimiento empieza a verse reducido así mismo la calidad del trabajo que realiza se ve afectado y por tanto empiezan a existir ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar, esto puede palparse mediante pequeñas acciones tales como mejorar la comunicación, fomentar el respeto y valorar el trabajo de los empleados, equilibrar las cargas laborales es otro factor importante en cuanto a generar motivación en el equipo, el otro 50% afirmó que no hay desmotivación en el equipo de trabajo lo cual es positivo para la empresa, y por último el 20% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo lo cual puede implicar la existencia de desmotivación pero en miembros específicos.

## Resultados Asociados Al Trabajo En Equipo

### Fomenta un ambiente de cooperación entre su equipo de colaboradores

10 respuestas

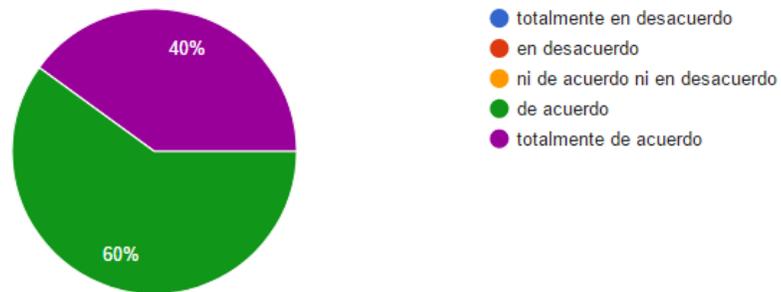


Figura 16. Resultados del encabezado: Fomenta un ambiente de cooperación entre su equipo de colaboradores

Tabla 16:

Resultados SPSS: Fomenta un ambiente de cooperación entre su equipo de colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	60,0	60,0	60,0
Totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Este ítem con el resultado 100% positivo donde se afirma que si fomenta un ambiente de cooperación dentro del equipo, sabemos que la cooperación es una pieza clave dentro del desarrollo de proyectos, para lograr una buena mecánica personal-

grupal y fijar unos objetivos en el que todos los integrantes se vean motivados en su cumplimiento.

### Fomenta la confianza entre los miembros de su equipo

10 respuestas

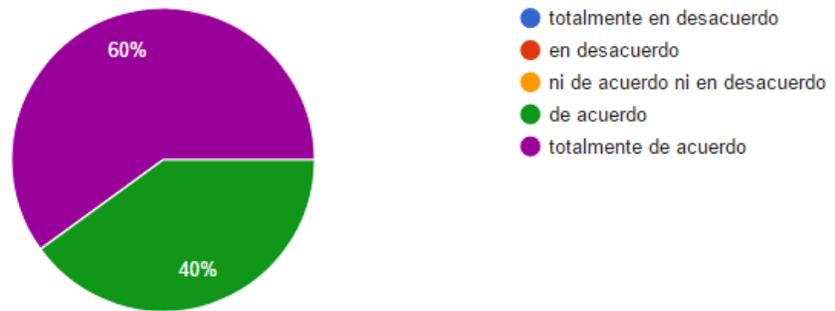


Figura 17. Resultados del encabezado: Fomenta la confianza entre los miembros de su equipo.

Tabla 17:

Resultados SPSS: Fomenta la confianza entre los miembros de su equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	40,0	40,0	40,0
Totalmente de acuerdo	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 100% de los encuestados afirmo en el ítem 17 que fomenta la confianza entre los miembros del equipo lo cual es muy importante en el desarrollo de un proyecto ya

que permite una comunicación eficaz y una relación adecuada con los miembros del equipo a su cargo.

**Usualmente respeta la asignación de responsables para lograr cada actividad o tarea, según el rol de cada miembro del equipo.**

10 respuestas

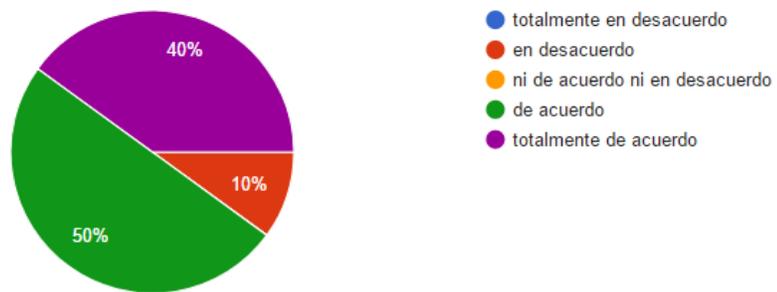


Figura 18. Resultados del encabezado: Usualmente respeta la asignación de responsables para lograr cada actividad o tarea, según el rol de cada miembro del equipo.

Tabla 18:

*Resultados SPSS: Usualmente respeta la asignación de responsables para lograr cada actividad o tarea, según el rol de cada miembro del equipo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
De acuerdo	5	50,0	50,0	60,0
Totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0

Total	10	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

El 90 % de los directivos encuestados estuvo de acuerdo en el ítem 18 en que respeta la asignación de las actividades de cada empleado, esto quiere decir que existe una confianza en las capacidades de su equipo de trabajo y en que van a asumir responsablemente las tareas asignadas, existe un 10% que no respeta las tareas asignadas demostrando poca confianza en su equipo de trabajo o predilección sobre algunos miembros.

### Fomenta la competitividad entre su equipo de trabajo

10 respuestas

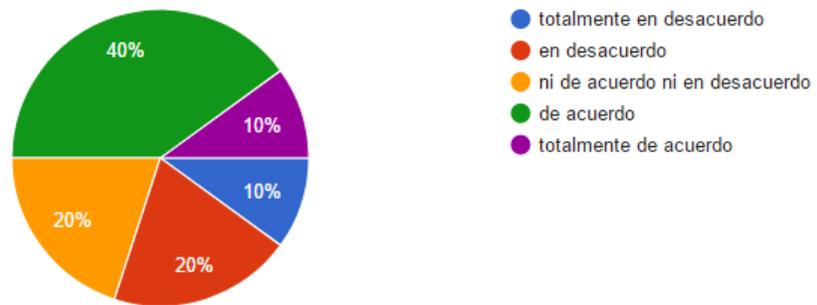


Figura 19. Resultados del encabezado: Fomenta la competitividad entre su equipo de trabajo

Tabla 19:

*Resultados SPSS: Fomenta la competitividad entre su equipo de trabajo.*

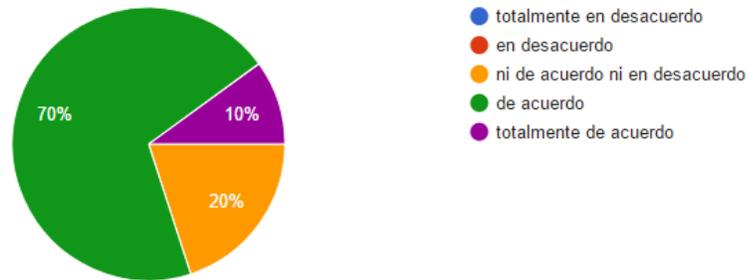
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	2	20,0	20,0	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	50,0
De acuerdo	4	40,0	40,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En esta afirmación el 40 % de los encuestados están de acuerdo y otro 10% están totalmente de acuerdo en que fomentan la competitividad entre los miembros del equipo y aunque para un directivo esto parezca un comportamiento positivo realmente es muy desgastante para un grupo de trabajo que cada uno de sus miembros deba sobresalir sobre los demás o a costa de los demás, esto puede deberse a las exigencias de la empresa o cuando no existe una estabilidad laboral o que se presenten recortes de personal constantemente; por otro lado el 30% de los encuestados afirmo no fomentar la competitividad con 20% en desacuerdo y otro 10% en total desacuerdo.

## Resultados Asociados A La Dirección De Personas

**Considera que asigna tareas potenciando las capacidades de cada uno de sus colaboradores**

10 respuestas



*Figura 20.* Resultados del encabezado: Considera que asigna tareas potenciando las capacidades de cada uno de sus colaboradores.

Tabla 20:

*Resultados SPSS: Considera que asigna tareas potenciando las capacidades de cada uno de sus colaboradores*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	20,0
De acuerdo	7	70,0	70,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 80% de los encuestados respondió en el ítem 20 de forma afirmativa acerca de la asignación de tareas potenciando las capacidades de sus colaboradores esto indica que los directivos conocen el potencial de cada miembro de su equipo y se preocupa por reforzarlos positivamente, además de la confianza que deposita en cada miembro en que pueda realizar una tarea más allá de las expectativas.

**Realiza seguimiento de las actividades que asigna a sus colaboradores y hace realimentación de los puntos fuertes y débiles.**

10 respuestas

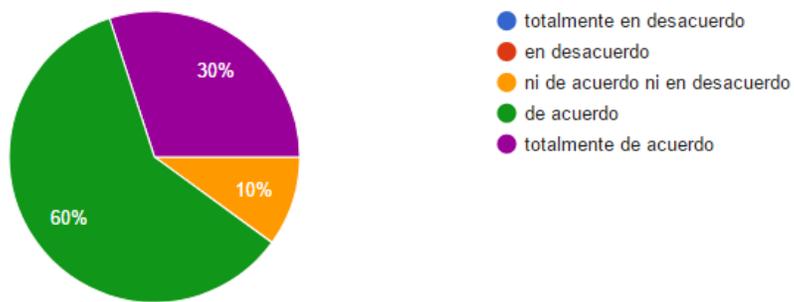


Figura 21. Resultados del encabezado: Realiza seguimiento de las actividades que asigna a sus colaboradores y hace realimentación de los puntos fuertes y débiles.

Tabla 21:

Resultados SPSS: Realiza seguimiento de las actividades que asigna a sus colaboradores y hace realimentación de los puntos fuertes y débiles.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0

De acuerdo	6	60,0	60,0	70,0
Totalmente de acuerdo	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En este ítem el 90% de los encuestados afirmó que realiza seguimiento de las actividades que asigna a sus colaboradores indicando que existe un acompañamiento constante del equipo de trabajo desarrollando las capacidades de cada miembro con lo cual asegura que los resultados sean de calidad, y se realimenta para fortalecer el desempeño del equipo.

**Es común recibir quejas de los clientes de Teleperformance debido a la falta de seguimiento de un proyecto**

10 respuestas

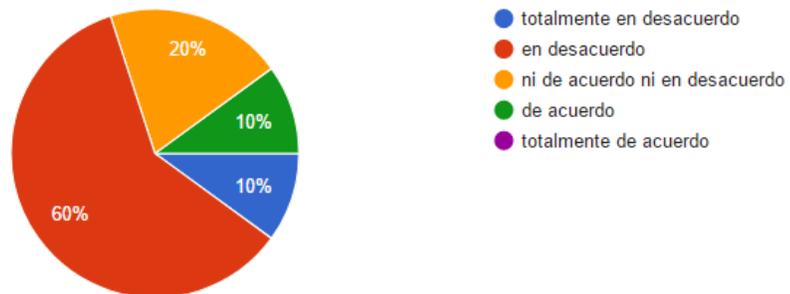


Figura 22. Resultados del encabezado: Es común recibir quejas de los clientes de Teleperformance debido a la falta de seguimiento de un proyecto

Tabla 22:

*Resultados SPSS: Es común recibir quejas de los clientes de Teleperformance debido a la falta de seguimiento de un proyecto.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	6	60,0	60,0	70,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	90,0
De acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 70% de los encuestados no estuvo de acuerdo en que se reciban quejas de clientes por falta de seguimiento de un proyecto, lo que indica que existe una buena planeación dentro del equipo de trabajo y comunicación constante dentro del grupo y con los clientes.

**Considera que si usted abandona el equipo los proyectos que vienen adelantando sus colaboradores fracasaran.**

10 respuestas

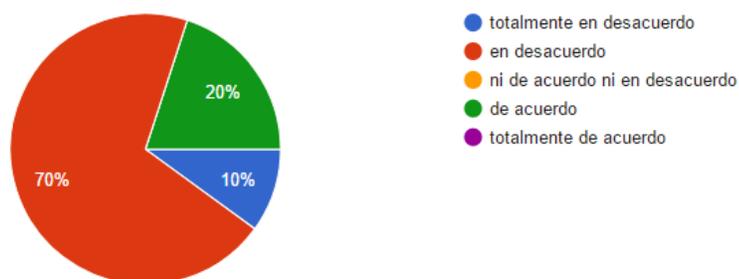


Figura 23. Resultados del encabezado: Considera que si usted abandona el equipo los proyectos que vienen adelantando sus colaboradores fracasaran.

Tabla 23:

Resultados SPSS: Considera que si usted abandona el equipo los proyectos que vienen adelantando sus colaboradores fracasaran.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	7	70,0	70,0	80,0
De acuerdo	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En el ítem 23 se evalúa el tipo de liderazgo que ejercen los directivos de Teleperformance, en este caso vemos que el 80% considera que su equipo de trabajo puede sacar a flote cualquier proyecto aun sin su presencia o seguimiento, esto demuestra que el directivo confía en los colaboradores de su proyecto, esta es una

característica de un tipo de liderazgo democrático donde se define por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo; también puede ser un liderazgo transaccional donde los colaboradores trabajan por objetivos y el directivo recibe una recompensa monetaria, esto claramente no fue motivo de esta investigación.

## Resultados Asociados A La Resolución De Problemas

### Cree identificar rápidamente las causas de los problemas

10 respuestas

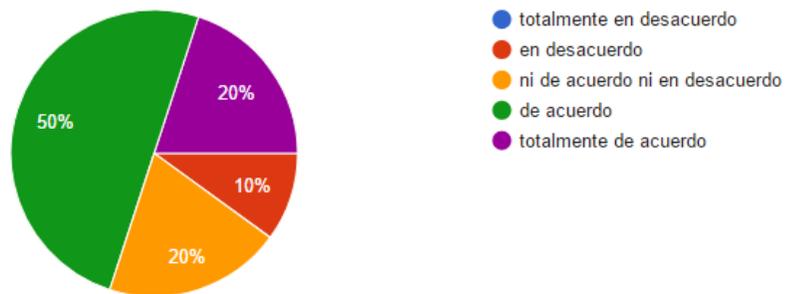


Figura 24. Resultados del encabezado: Cree identificar rápidamente las causas de los problemas.

Tabla 24:

Resultados SPSS: Cree identificar rápidamente las causas de los problemas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	30,0

De acuerdo	5	50,0	50,0	80,0
Totalmente de acuerdo	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 70% de los encuestados aseguró que encuentra de forma rápida las causa del problema esto sugiere que existe entre los directivos una gran capacidad lógica que permite en primer lugar identificar los componentes del problema y en segundo lugar como esos componentes se relacionan en dicha situación esto es positivo para una empresa que presta servicio al cliente pues dinamiza las actividades de forma que no se debe gastar mucho tiempo en la resolución de problemas, que es lo que el cliente busca una pronta solución a los inconvenientes que pueda tener.

### Usualmente resuelve problemas de manera rápida

10 respuestas

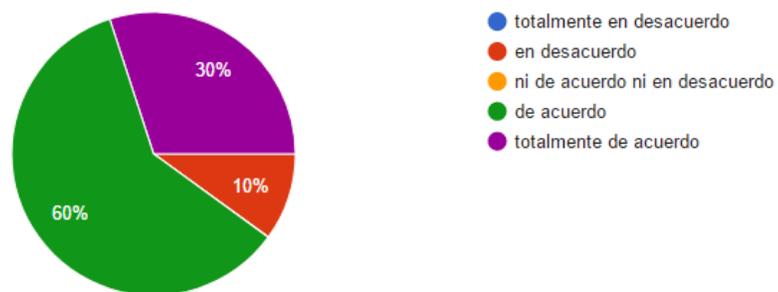


Figura 25. Resultados del encabezado: Usualmente resuelve problemas de manera rápida.

Tabla 25:

*Resultados SPSS: Usualmente resuelve problemas de manera rápida.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
De acuerdo	6	60,0	60,0	70,0
Totalmente de acuerdo	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 90% de los encuestados esta de acuerdo en que resuelve problemas de manera rápida esto es de esperar pues hace parte de su quehacer diario, siendo teleperformance un contact center es necesario que el personal que alli trabaje tenga gran capacidad de resolucion de problemas y que pueda hacerlo bajo presión de forma rápida y efectiva.

### Se le dificulta encontrar los puntos clave de una situación

10 respuestas

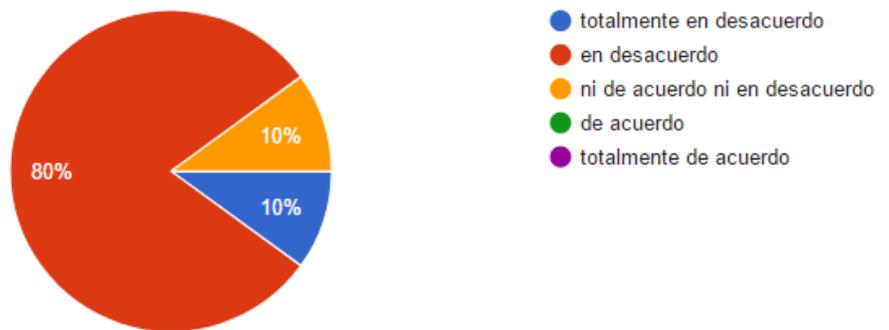


Figura 26. Resultados del encabezado: Se le dificulta encontrar los puntos clave de una situación.

Tabla 26:

*Resultados SPSS: Se le dificulta encontrar los puntos clave de una situación.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	8	80,0	80,0	90,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En el ítem 26 se complementa con el anterior ya que el 90% de los encuestados respondió que no se le dificulta encontrar los puntos clave de un problema o situación, tal como se dio anteriormente existe en los directivos la capacidad de resolver problemas de manera rápida pues tiene la capacidad de desintegrar el problema en sus componentes principales lo que ayuda a tomar decisiones más acertadas en una situación específica.

**Le toma mucho tiempo y esfuerzo tomar una decisión**

10 respuestas

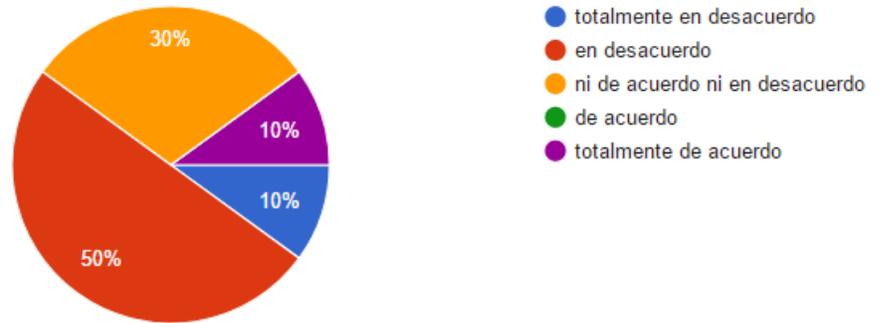


Figura 27. Resultados del encabezado: Le toma mucho tiempo y esfuerzo tomar una decisión

Tabla 27:

Resultados SPSS: Le toma mucho tiempo y esfuerzo tomar una decisión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	5	50,0	50,0	60,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30,0	30,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Para el ítem 27 el 60% admitió que no le toma mucho tiempo ni esfuerzo tomar una decisión lo cual refuerza las hipótesis expuestas anteriormente; por otro lado tenemos un 30% que estuvo indeciso frente a esta respuesta, esto puede deberse a que no es fácil tomar decisiones cuando no se ha tenido experiencia en cargos directivos,

tal como sucede en la empresa teleperformance donde solo un pequeña parte de los directivos han tenido experiencia en cargos de dirección, uno de los factores por los cuales se toman decisiones con cierta dificultad es el miedo al error el desconocimiento de las consecuencias que pueda acarrear la situación o la presión que se ejerza sobre el directivo de dar una solución que sea realmente efectiva.

## Resultados Asociados A La Integridad

### Considera que se comporta de una manera honesta y transparente

10 respuestas



Figura 28. Resultados del encabezado: Considera que se comporta de una manera honesta y transparente.

Tabla 28:

Resultados SPSS: Considera que se comporta de una manera honesta y transparente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	40,0	40,0	40,0
Totalmente de acuerdo	6	60,0	60,0	100,0

Total	10	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

En el ítem 28 el 100% aseveró comportarse de una manera honesta y transparente indicando que las habilidades con respecto a la eficacia personal son muy altas entre los directivos de la empresa teleperformance, esta afirmación nos dice que existe coherencia entre lo que el directivo dice y lo que hace, una habilidad muy importante de cara a dirigir un grupo de personas que van a juzgar el tipo de líder con el que cuentan y si amerita o no el respeto de sus colaboradores.

### Cumple lo que promete.

10 respuestas

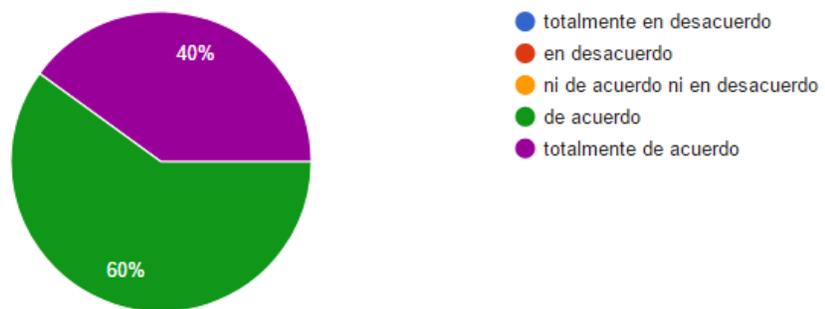


Figura 29. Resultados del encabezado: Cumple lo que promete.

Tabla 29:

Resultados SPSS: Cumple lo que promete

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	60,0	60,0	60,0

Totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 100% de los encuestados afirmó que cumple lo que promete esto es fundamental para establecer la relación tanto como con los colaboradores como con los clientes pues esto implica que cumplen sus compromisos y sus promesas, se responsabilizan de sus objetivos y son organizadas y cuidadosas con su trabajo

**Considera que da y exige a todos sus colaboradores en la misma medida**

10 respuestas

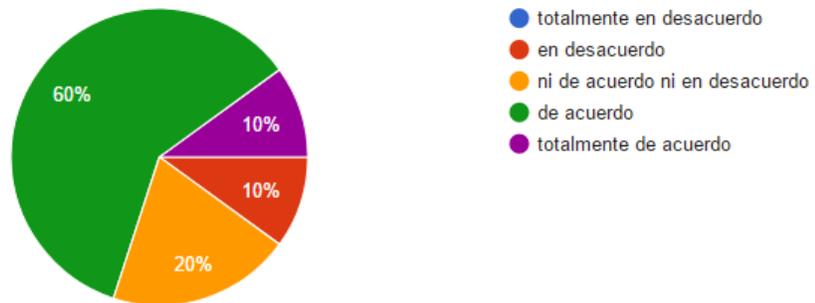


Figura 30. Resultados del encabezado: Considera que da y exige a todos sus colaboradores en la misma medida.

Tabla 30:

Resultados SPSS: Considera que da y exige a todos sus colaboradores en la misma medida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	----------------------	-------------------------

En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	30,0
De acuerdo	6	60,0	60,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 70% de los encuestados afirmó que se fomenta un ambiente donde todos los miembros del equipo están en condición de equidad, se les exige y otorga en la misma medida, esto demuestra que se tiene confianza en las capacidades de todos los miembros y que considera que todos se encuentran al mismo nivel laboral, el 20% estuvo indeciso respecto a esta afirmación lo que puede indicar que no se exige a todos los miembros en la misma medida o que no se les está otorgando el reconocimiento que merecen por su trabajo el cual es otro factor importante en la motivación general del equipo.

### Sus colaboradores le ven como un ejemplo a seguir

10 respuestas

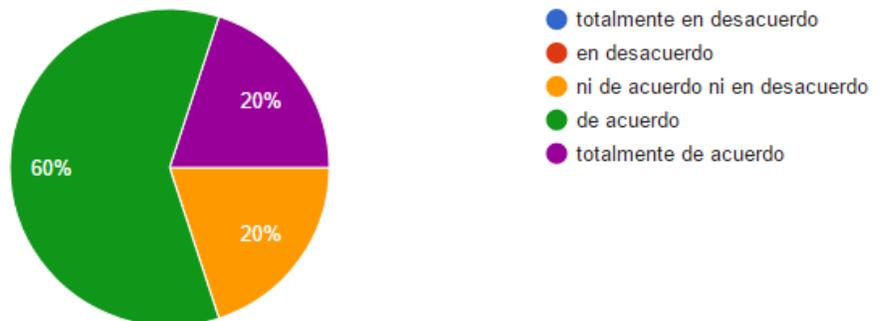


Figura 31. Resultados del encabezado: Sus colaboradores le ven como un ejemplo a seguir

Tabla 31:

*Resultados SPSS: Sus colaboradores le ven como un ejemplo a seguir.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	20,0
De acuerdo	6	60,0	60,0	80,0
Totalmente de acuerdo	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Para esta afirmación el 80% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que sus empleados lo ven como un ejemplo a seguir, aunque esta afirmación puede ser en principio difícil de responder pues para un directivo no es fácil determinar si sus colaboradores lo ven como un ejemplo a seguir a no ser que ellos así lo hayan expresado, y aun habiéndolo expresado puede ser por simple adulación, aunque si los colaboradores expresan de forma auténtica dicha admiración puede ser porque es un líder excepcional lo cual comprobaría todo lo expuesto anteriormente; solo el 20% estuvo indeciso respecto a este ítem la cual sería la respuesta esperada.

### **Resultados Asociados Al Desarrollo Personal**

## Se autoevalúa constantemente

10 respuestas

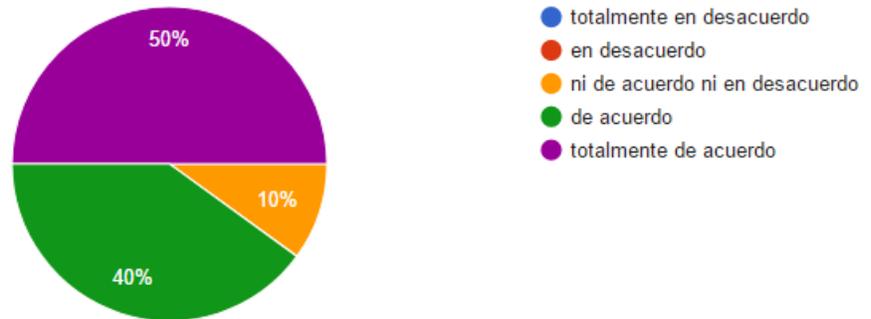


Figura 32. Resultados del encabezado: Se autoevalúa constantemente

Tabla 32:

Resultados SPSS: Se autoevalúa constantemente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
De acuerdo	4	40,0	40,0	50,0
Totalmente de acuerdo	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 90% de los encuestados respondió que se evalúa constantemente demostrando que existe un interés por superarse tanto laboral como personalmente, esto es muy importante en un directivo pues le permite mantenerse enfocado en los

objetivos, verificar la coherencia entre lo que dice y lo que hace y evita perder tiempo y esfuerzo en situaciones que no puede controlar.

**Se capacita constantemente para mejorar sus habilidades directivas.**

10 respuestas

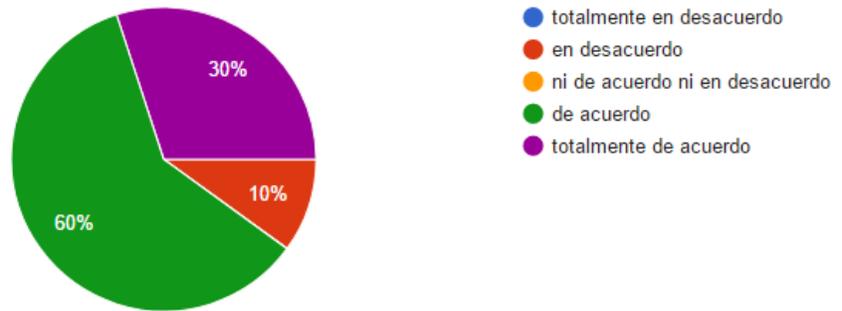


Figura 33. Resultados del encabezado: Se capacita constantemente para mejorar sus habilidades directivas.

Tabla 33:

Resultados SPSS: Se capacita constantemente para mejorar sus habilidades directivas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
De acuerdo	6	60,0	60,0	70,0
Totalmente de acuerdo	3	30,0	30,0	100,0

Total	10	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

El 90% estuvo de acuerdo en que se capacita constantemente para mejorar sus habilidades directivas esto es bueno pues permite la incorporación de nuevas herramientas que ayuden en el quehacer diario, esto es posible ya que en la empresa Teleperformance existe un plan de capacitación para los directivos que les permite actualizar sus conocimientos.

### Reconoce sus puntos débiles en el ámbito laboral y personal

10 respuestas

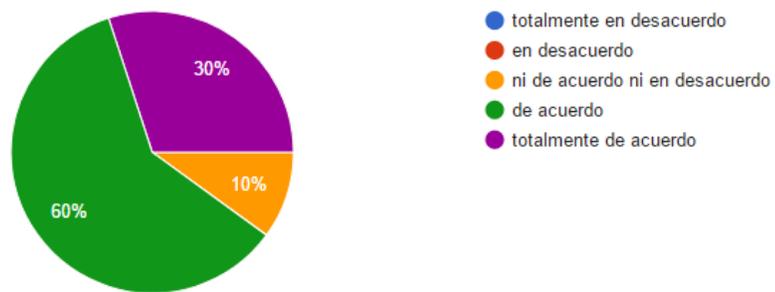


Figura 34. Resultados del encabezado: Reconoce sus puntos débiles en el ámbito laboral y personal.

Tabla 34: Resultados SPSS: Reconoce sus puntos débiles en el ámbito laboral y personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
De acuerdo	6	60,0	60,0	70,0
Totalmente de acuerdo	3	30,0	30,0	100,0

Total	10	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

El 90% de los encuestados afirmó que si reconoce sus puntos debiles tanto en el ambito personal como laboral, esto indica que existe autoconocimiento que los directivos de la empresa conocen sus limitaciones y sus puntos fuertes y desde ese punto entablan relaciones con los demas, el autoconocimiento incluye otras habilidades como lo son el autorrespeto, la autocritica y el auto control que son habilidades muy importantes a la hora de manejar personal.

### Le han dicho que debe cambiar algún aspecto de su personalidad/carácter

10 respuestas

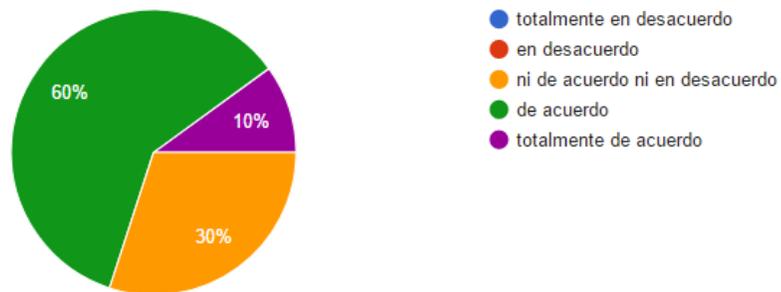


Figura 35. Resultados del encabezado: Le han dicho que debe cambiar algún aspecto de su personalidad/carácter

Tabla 35:

Resultados SPSS: Le han dicho que debe cambiar algún aspecto de su personalidad/carácter.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30,0	30,0	30,0

De acuerdo	6	60,0	60,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 70% de los encuestados respondió afirmativamente que en algún momento les han dicho que deben cambiar un aspecto de su personalidad esto indica que existe la confianza para señalar en qué punto se está incurriendo en comportamientos que no son los más adecuados de acuerdo a las situaciones, y la aceptación de estas sugerencias requiere desarrollo personal por parte del que las escucha y las toma de forma constructiva; por otro lado tenemos un 30% que estuvo indeciso en esta afirmación lo que puede indicar que saben que deben cambiar ciertos aspectos de su personalidad pero no lo han escuchado por uno de sus colaboradores.

### Resultados A La Gestión Personal

#### Considera que mantiene el equilibrio ante situaciones que generan tensión.

10 respuestas

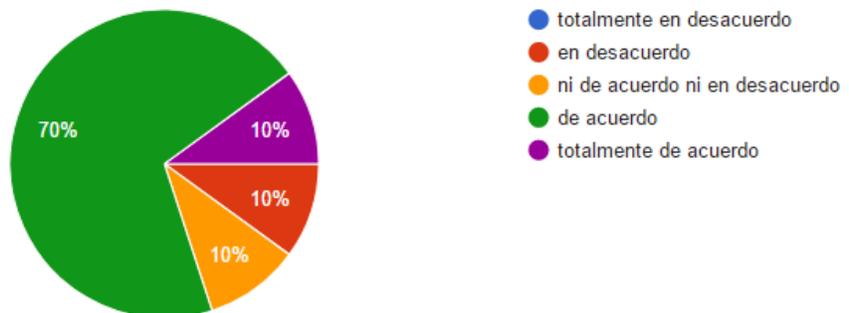


Figura 36. Resultados del encabezado: Considera que mantiene el equilibrio ante situaciones que generan tensión.

Tabla 36:

*Resultados SPSS: Considera que mantiene el equilibrio ante situaciones que generan tensión.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	20,0
De acuerdo	7	70,0	70,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 80% afirmó que si mantiene el equilibrio en situaciones de tensión lo cual implica que tienen autocontrol en situaciones de tensión las cuales en un contacto center son muy recurrentes debido al tipo de servicio que prestan, mantener la calma permite tomar decisiones acertadas y comunicarse de manera asertiva con los colaboradores.

**Enfrenta con valentía la toma de decisiones que se consideran de alto riesgo.**

10 respuestas

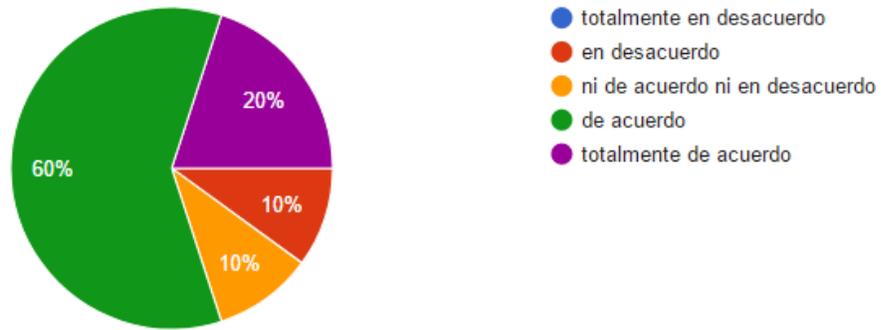


Figura 37. Resultados del encabezado: Enfrenta con valentía la toma de decisiones que se consideran de alto riesgo.

Tabla 37:

Resultados SPSS: Enfrenta con valentía la toma de decisiones que se consideran de alto riesgo.

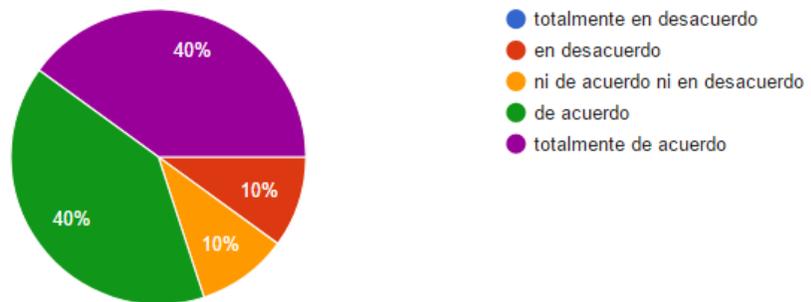
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	20,0
De acuerdo	6	60,0	60,0	80,0
Totalmente de acuerdo	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

En este ítem el 80% de los encuestados aseguró que enfrenta con valentía la toma de decisiones aunque sean de alto riesgo, este factor es muy importante para un directivo pues en ellos recae la responsabilidad final de si algo se hace o no se hace y

como se va a realizar, debe ser por esto que los directivos se apoyan tanto en el equipo de trabajo como lo vimos anteriormente donde se planteó la hipótesis que el tipo de liderazgo que se ejerce es del tipo democrático, una decisión de alto riesgo afecta la empresa a nivel general y en el caso que los resultados no sean los esperados alguien debe asumir las responsabilidad.

### **Tiene capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones inesperadas**

10 respuestas



*Figura 38.* Resultados del encuestado: Tiene capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones inesperadas

Tabla 38:

*Resultados SPSS: Tiene capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones inesperadas.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10,0	10,0	20,0
De acuerdo	4	40,0	40,0	60,0
Totalmente de acuerdo	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 80% de los encuestados respondió que si tiene capacidad de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones inesperadas esta habilidad correctiva que se entiende como flexibilidad mental es muy importante a la hora de lidiar con situaciones que pueden sorpresivas pues implica buscar otro tipo de soluciones en donde las convencionales no surten el efecto esperado, esto en un empresa de servicios es primordial ya que se manejan muchos factores en los que inciden variables que no pueden ser controladas.

**Ante situaciones de estrés ha reaccionado de una manera tal que luego deba disculparse**

10 respuestas

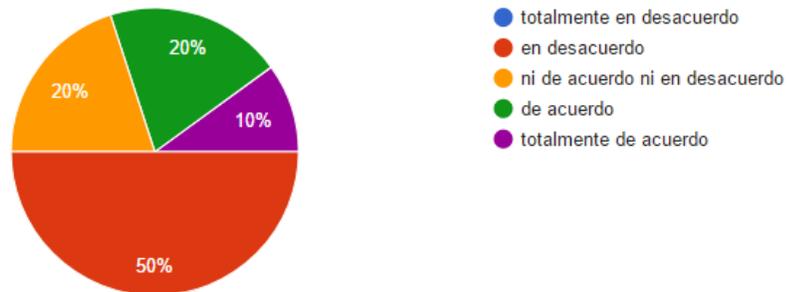


Figura 39. Resultados del encabezado: Ante situaciones de estrés ha reaccionado de una manera tal que luego deba disculparse.

Tabla 39:

Resultados SPSS: Ante situaciones de estrés ha reaccionado de una manera tal que luego deba disculparse.

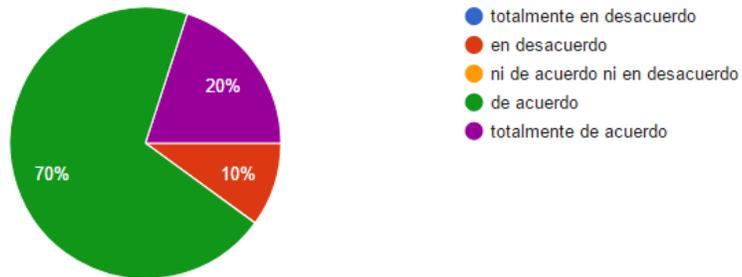
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	50,0	50,0	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	70,0
De acuerdo	2	20,0	20,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Esta afirmación correspondiente al ítem 39 en la cual el 70% de los encuestados respondió que ante situaciones de estrés no han reaccionado de manera tal que deban disculparse complementa el hecho que existe un autocontrol en las situaciones de tensión lo cual es importante ya que los actos impulsivos hacen mella en las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, llevando a veces a situaciones de índole personal que no benefician el cumplimiento de objetivos.

### Resultados Asociados A La Proactividad

**Ha generado planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan en Teleperformance**

10 respuestas



*Figura 40.* Resultados del encabezado: Ha generado planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan en Teleperformance.

Tabla 40:

*Resultados SPSS: Ha generado planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan en Teleperformance.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
En desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
De acuerdo	7	70,0	70,0	80,0
Totalmente de acuerdo	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 90% de los encuestados respondió afirmativamente acerca de si ha generado soluciones innovadoras para la empresa, esto indica que dentro de la empresa existen procesos que son susceptibles de mejorar y que existen protocolos de servicios que pueden ser cambiados o actualizados en ciertos aspectos, también indica que los directivos están comprometidos con el crecimiento de la empresa y la satisfacción de sus clientes.

**Realiza monitoreo constante del entorno y de las condiciones especiales de los contact center**

10 respuestas

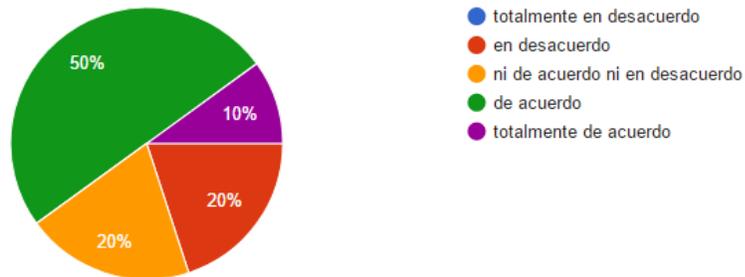


Figura 41. Resultados del encabezado: Realiza monitoreo constante del entorno y de las condiciones especiales de los contact center.

Tabla 41:

Resultados SPSS: Realiza monitoreo constante del entorno y de las condiciones especiales de los contact center.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	20,0	20,0	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	40,0
De acuerdo	5	50,0	50,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

El 60% de la muestra respondió que si realiza un monitoreo constante del entorno y de las condiciones de los contact center, esto se puede traducir como que los directivos estan pendientes de lo que esta haciendo la competencia, lo que es muy positivo para teleperformance pues asegura que se mantenga en el mercado ofreciendo servicios renovados, mejorando procesos y procedimientos.

### Se considera una persona emprendedora

10 respuestas

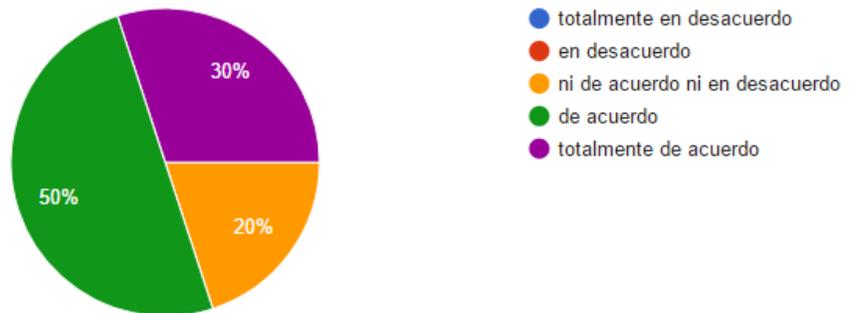


Figura 42. Resultados del encabezado: Se considera una persona emprendedora.

Tabla 42:

Resultados SPSS: Se considera una persona emprendedora.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	20,0
De acuerdo	5	50,0	50,0	70,0
Totalmente de acuerdo	3	30,0	30,0	100,0

Total	10	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

El 80 % de los encuestados se considera una persona emprendedora esto se traduce en nuevas soluciones a los problemas que se presentan diariamente, tambien se traduce en el reconocimiento de nuevos metodos que pueden ser implementados en la empresa, asi mismo en que los colaboradores pueden emprender acciones de mejora por si mismos, sin la supervision de directivos de cargo mas alto y que pueden tomar decisiones que conlleven cierto riesgo para la empresa lo cual es positivo si se posee la experiencia, el otro 20% estuvo indeciso lo que puede significar que se encuentran en una zona de confort donde consideran que los procesos funcionan tal cual como se han venido manejando.

**Ha recibido por parte de Teleperformance algún reconocimiento por alguna solución innovadora que haya propuesto o por su espíritu emprendedor o innovador**

10 respuestas

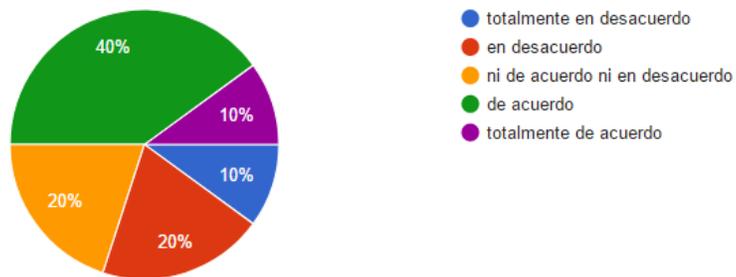


Figura 43. Resultados del encabezado: Ha recibido por parte de Teleperformance algún reconocimiento por alguna solución innovadora que haya propuesto o por su espíritu emprendedor o innovador.

Tabla 43:

*Resultados SPSS: Ha recibido por parte de Teleperformance algún reconocimiento por alguna solución innovadora que haya propuesto o por su espíritu emprendedor o innovador.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	1	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	2	20,0	20,0	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20,0	20,0	50,0
De acuerdo	4	40,0	40,0	90,0
Totalmente de acuerdo	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Es claro que la empresa Teleperformance cuenta con directivos proactivos y emprendedores como se vio en los ítems anteriores, preocupa el hecho que solo el 50% de los encuestados han recibido algún tipo de incentivo o reconocimiento por generar soluciones innovadoras, teniendo en cuenta que el 90% de los encuestados aseguró haber solucionado problemas de manera innovadora, esto indica que la empresa no se preocupa por motivar a sus directivos para que ellos sigan proponiendo nuevas ideas, lo que implica que es una empresa muy cerrada a los cambios y no establece un sistema de reconocimiento para sus empleados.

## **Análisis general de resultados**

Según los resultados anteriores vemos que los asociados a la competencia estratégica representada por una sola habilidad es la única que presenta fallas entre los directivos de Teleperformance; como ya se dijo esto puede ser efecto de causas como falta de entrenamiento, desinterés por parte del equipo o falta de experiencia en atención al cliente, sin embargo no deja de ser preocupante que una empresa cuya razón de ser sea el servicio al cliente tenga fallas en esta habilidad; vemos que las competencias in-tratégicas que están relacionados con la mecánica interna de la empresa como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y dirección de personas tienen resultados positivos demostrando que los directivos de la empresa poseen estas habilidades y hacen uso de ellas para dirigir el equipo de trabajo; claramente aunque las habilidades están presentes no quiere decir que no hay aspectos por mejorar como por ejemplo la motivación del equipo, pues aunque los encuestados afirmaron que existía, también afirmaron que existía una desmotivación generalizada, esto puede mejorar incentivando el trabajo de cada uno de los colaboradores con reconocimientos, valorar el trabajo de los colaboradores, realizar jornadas de integración entre otras, por último están las habilidades relacionadas con las competencias de eficacia personal que fueron las que tuvieron los mejores resultados del cuestionario, con los mayores niveles de aceptación entre los encuestados demostrando que son las que más se encuentran presentes entre los directivos de la empresa Teleperformance,

## **Informe Por Tipo De Competencia**

A nivel general vemos que la orientación al cliente que es una habilidad directiva asociada a la competencia estratégica tiene un punto débil en cuanto a la recepción de quejas por parte de los clientes, esto en una organización que presta este tipo de servicios es un gran impacto al buen nombre de la compañía, sin embargo aunque se reciben quejas no hay una

deserción del servicio por parte del cliente lo que puede indicar que las quejas pueden deberse a inconvenientes menores y que por parte de la compañía existe un buen sistema de retroalimentación de PQRS.

En cuanto a la competencia estratégica que tiene como habilidades asociadas la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la dirección de personas, se evidencian resultados positivos pues queda de manifiesto que existe una buena comunicación tanto desde los directivos a los colaboradores como de los colaboradores hacia los directivos, lo cual en una empresa que presta servicios y que maneja proyectos es muy importante ya que mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo, también se evidencia que existen líderes legítimos que se preocupan por el bienestar de sus colaboradores, aunque los directivos manifiestan que existe una desmotivación en el equipo de trabajo, esto puede explicarse mediante la fomentación de la competitividad dentro del equipo de trabajo, dado que aunque se manifestó que había un ambiente de colaboración y confianza también se motiva la competencia entre los miembros lo cual a la larga puede ser desgastante para un equipo de trabajo.

Por último las competencias de eficacia personal fueron las que mejores resultados obtuvieron donde las habilidades como integridad y pro actividad tienen los resultados más consistentes, lo cual es muy bueno para la empresa pues quiere decir que sus directivos se centran en los objetivos con la convicción de lograr los objetivos que se proponen.

Llama la atención el hecho de que las habilidades asociadas a las competencias estratégicas e intratégicas muestran picos importantes en la escala de acuerdo/desacuerdo, esto en el caso de las competencias estratégicas y las habilidades asociadas con la comunicación, la dirección de personas, el liderazgo y el trabajo en equipo se puede explicar mediante el tipo de pregunta que se asoció con ese ítem pues en estos casos se hicieron afirmaciones sobre comportamientos negativos en los cuales los encuestados respondieron favorablemente corroborando así la presencia de esta habilidad en los gerentes de la organización.

En el sector de servicios parecen estar muy presentes las habilidades relacionadas con las competencias de eficacia personal, estas son las que permiten la relación del directivos consigo mismo y con el entorno, el sector de servicios tiene su pilar en la orientación al cliente y en la gestión autónoma de proyectos requiere de habilidades como la integridad, la resolución de problemas, la gestión personal y el desarrollo personal.

El perfil del directivo dedicado a una empresa de servicios debe ser, por tanto, el de una persona con vocación de servicio al cliente, capaz de dirigir personas y de organizar y gestionar su propia vida personal y, además, con dos cualidades personales fundamentales: la integridad y la proactividad.

## **Resultados de la entrevista**

El contacto con los encuestados se realizó de forma telefónica, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Se siente a gusto trabajando en la empresa Teleperformance?

La totalidad de las respuestas presentadas en esta pregunta fueron positivas, en donde se especificaron que la empresa por ser multinacional permite varios beneficios a sus empleados, de la forma en la cual se puede presentar la posibilidad de hacer cambio de país o de ciudad, este se puede solicitar. Una de las respuestas más sobresalientes fue la que describía la tendencia que tiene la empresa al crecimiento en donde se puede desarrollar un crecimiento en el área permitiendo nuevas oportunidades de progreso profesional.

2. ¿Considera que ha crecido profesionalmente mientras ha trabajado en esta empresa?

En referencia con esta pregunta, las respuestas estuvieron divididas entre las ideas de que al llegar a la empresa y empezar a conocer la forma de trabajo implica un reto de las capacidades con las que llega cada integrante, y por lo otro lado establecían que una vez se tenían los conocimientos requeridos y comprendían la forma en la que se realiza el trabajo, muy rara vez se desarrolla algún reto que implique nuevos conocimientos.

3. ¿Se ve trabajando en esta empresa en los próximos 5 años?

La opción del personal entrevistados, indican con ánimo que esperan continuar en la empresa y poder avanzar en ella. Un tercio de la población especifica que la opción de prescindir de trabajar en la empresa, es que se presente una mejor oportunidad de crecimiento que en la que se encuentran, pero que sin embargo no se encuentran buscando una oferta en este momento. Esto indica que la posibilidad de rotación en el área es baja y que las competencias que se desarrollen se podrán trabajar a favor de la visibilidad del área.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de su entorno de trabajo?

La mínima parte de los entrevistados indicaron que lo que se más le gusta es el trabajo de equipo que se desarrolla dentro del área, mientras que una mayor parte les gusta la posición e interacción que tienen con el cliente y las oportunidad y retos que esto les implica, la muestra restante indica que la nueva visibilidad del área los tiene en este momento motivados con el trabajo que están realizando y general un buen entorno de trabajo. Esto indica que los miembros del área se encuentran emocionados con el trabajo que están realizando.

5. ¿Qué es lo que más le disgusta de su entorno laboral?

Las respuestas proporcionadas a esta pregunta, son relacionadas con el comportamiento y actitud entre los integrantes del área que generan conflictos internos, los cuales se pueden eliminar con un feedback dirigido por el líder del área.

Estas respuestas están abarcadas entre la falta de compromiso con las actividades establecidas hasta el desorden en el puesto de trabajo de algunos integrantes del área, así como la mala actitud que tienen algunos miembros.

6. ¿Durante el tiempo que ha trabajado en esta empresa ha buscado otras ofertas laborales? ¿Por qué?

La opinión de los entrevistados para esta pregunta indica que en algún momento no se sentían conformes con lo ofrecido por la empresa Teleperformance, ya que todos indicaron que en algún momento efectivamente buscaron ofertas laborales, aunque del mismo modo indicaron que en este momento no se encuentran realizando la búsqueda de las mismas.

Entre las razones por las que se presentaron las búsquedas se encuentran: El salario, la demanda de trabajo, el inconformismo con el entorno laboral y la falta de nuevos retos y conocimientos presentados.

7. ¿Considera que la empresa valora y reconoce su trabajo y desempeño?

Unánimemente se respondió que solo al líder le proporcionan reconocimientos públicos frente a la vicepresidencia y a la misma empresa. De la misma forma indicaron que a nivel de área el jefe si aplaude y es muy agradecido cuando una actividad se desarrolla de la forma esperada. Es decir que el área se encuentra emocionalmente estable con el trabajo que realizan.

8. ¿Tiene la empresa un plan de reconocimiento para sus empleados?

Las respuestas muestran que la empresa Teleperformance no se encuentra implementando ningún reconocimiento para los empleados, algunos de los entrevistados argumentaron que en las ocasiones que se presenta algún reconocimiento este se vienen del presupuesto directo de cada uno de los jefes.

9. Si le pudiera dar un consejo una persona que va a empezar en la empresa Teleperformance ¿Cuál sería?

Esta pregunta se tomó con gracia en la mayoría de los entrevistados, demostrando que el trabajo en el área es arduo y constante. La mayoría de los consejos radicaban en consejos motivacionales como: “Debes trabajar bajo presión”, “Ser capaz de culminar con las actividades establecidas y cumplir con las metas” y “Realizar lo máximo posible”.

Por otro lado se marcaron consejos de convivencia en donde se evidencia que en Teleperformance se fomenta el trabajo en equipo.

10. ¿Cómo cree que se desarrolla el trabajo en equipo dentro del área?

“Excelente”, “Bien” y “Muy bien”, fueron las respuesta a esta pregunta. Las razones que presentaron frente a las mismas, generalmente radican en el hecho de los conflictos internos que se desarrollan en el área, son resueltos en el momento en el que se presentan y más que un ambiente de trabajo, se desarrolló entre ellos un ambiente familiar.

## **Conclusiones de la Investigación**

En este estudio se observó que la competencia de orientación al cliente asociada a las competencias estratégicas fue la que tuvo los resultados contradictorios pues se evidencia que existen quejas por parte de los clientes debido al mal servicio, pero también queda en evidencia que los clientes persisten en mantener los servicios con Teleperformance, esto indica dos cosas: la primera que existe un buen sistema de retroalimentación de PQRS y segundo que aunque existen quejas estas pueden darse por demoras en el servicio o inexperiencia de los colaboradores pero aún con estos inconvenientes la empresa cumple con la prestación de los servicios contratados.

En cuanto a la competencia intratéctica que tiene como habilidades asociadas la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la dirección de personas, se evidencian resultados positivos pues queda de manifiesto que existe una buena comunicación tanto desde los directivos a los colaboradores como de los colaboradores hacia los directivos, lo cual en una empresa que presta servicios y que maneja proyectos es muy importante ya que mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo, también se evidencia que existen líderes legítimos que se preocupan por el bienestar de sus colaboradores. Aunque los directivos manifiestan que existe una desmotivación en el equipo de trabajo, esto puede explicarse mediante la fomentación de la competitividad dentro del equipo de trabajo, dado que aunque se manifestó que había un ambiente de colaboración y

confianza también se motiva la competencia entre los miembros lo cual a la larga puede ser desgastante para un equipo de trabajo.

Por otro lado en la empresa Teleperformance parecen estar muy presentes las habilidades relacionadas con las competencias de eficacia personal, estas son las que permiten la relación del directivos consigo mismo y con el entorno, estas competencias fueron las que mejores resultados obtuvieron donde las habilidades como integridad y pro actividad tienen los resultados más consistentes, lo cual es muy bueno la empresa pues quiere decir que sus directivos se centran en las tareas con la convicción de lograr los objetivos que se proponen.

A nivel general el perfil del directivo dedicado a una empresa de servicios debe ser, por tanto, el de una persona con vocación de servicio al cliente, capaz de dirigir personas y de organizar y gestionar su propia vida personal, en esta investigación se concluye que para los directivos de Teleperformance de los tres tipos de competencias la que tuvo resultados más favorables fueron para las habilidades asociadas a la competencia de eficacia personal, seguida de la competencia intratéctica y por último la competencia estratégica en la cual solo se evaluaba una habilidad asociada que era la orientación al cliente, en donde se evidenció una discrepancia que a pesar de las quejas que se recibían de los clientes estos continuaban con los proyectos, una posible hipótesis sobre la existencia de esta disconformidad puede deberse a varios factores entre ellos la falta de entrenamiento a los colaboradores, la desmotivación que pueda existir en el entorno de trabajo; el exceso de carga laboral que tienen los colaboradores del proyecto, esto también implica que no se puede disponer de tiempo adicional o de tiempo de trabajo para brindar algún tipo de capacitación en cuanto a la atención al cliente, la falta de conocimiento por parte de los directivos, este último se ve evidenciado en el porcentaje de encuestados que no contaban con experiencia previa en cargos de dirección, otro factor es que

debido a la gran cantidad de proyectos que se manejan los directivos se encuentran en una zona de confort en la cual no se ven obligados a hacer frente a esta situación.

Otra conclusión es que en las empresas multinacionales como Teleperformance los cambios innovadores suceden en los países más desarrollados o sea en las oficinas principales, y en las sedes ubicadas en el extranjero o en países menos desarrollados el trabajo se asocia a seguir unos patrones ya establecidos a los cuales los directivos locales no pueden aplicar cambios ya sea por directriz de la empresa principal o por miedo a cometer errores.

## **Recomendaciones**

De acuerdo al estudio realizado se recomienda a la empresa Teleperformance realizar jornadas de adiestramiento que permitan a los colaboradores fortalecer los aspectos relacionados con la orientación al cliente; así mismo jornadas de capacitación para los directivos de la empresa en las competencias asociadas a las empresas de servicios.

También se recomienda hacer un estudio del entorno de los contact center con el fin de implementar soluciones innovadoras o proponer ellos mismos soluciones innovadores; en cuanto a la compañía Teleperformance se recomienda incentivar a sus empleados mediante reconocimientos por su capacidad de liderazgo, resolución de problemas, cumplimiento de objetivos, ya que esto genera motivación.

En cuanto al instrumento realizado, este puede ser aplicado en los colaboradores para medir las competencias gerenciales de sus jefes y poder tener una visión más completa sobre la presencia de este tipo de habilidades, así mismo puede ser utilizado en las oficinas principales donde sea mayor la cantidad de directivos y poder contrastar los resultados obtenidos.

Sabiendo que las competencias relacionadas con atención al cliente son las que requieren mayor atención debido a su baja calificación en la encuesta realizada, se recomienda seguir el siguiente plan de acción para su oportuna corrección

Tabla 44:

*Plan de Acción*

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Observación</b>
Capacitación al personal directivo de la empresa.	Líder del Área	2 días - 3 horas/día	Mejorar las competencias referentes al servicio al cliente de los PM	Se debe disminuir 30% las quejas relacionadas con el servicio al cliente	Las capacitaciones deben ir dirigidas tanto a directivos como empleados, enfatizando en temas como orientación al cliente, motivación, flexibilidad.
Investigaciones de los clientes prescindan de los servicios de la empresa por mala atención	Personal del área de Proyectos	1 Mes	Conocer y medir los clientes que se pierden por falta de la competencia	N/A	De acuerdo a los resultados analizar la información y proponer un plan de mejoramiento que permita subsanar hechos críticos
Establecer formularios de atención que los clientes pueden	Personal del área de Proyectos	5 Días cada 6 Meses	Estudiar de forma oportuna la opinión de los	N/A	Una vez se cierre el ciclo de compromisos con un cliente se debe

diligenciar para establecer los puntos débiles del área y fortalecerlos además de los nuevos servicios que puedan requerir.

clientes frente a las distintas competencias del área

realizar un formulario de atención para conocer la satisfacción del cliente.

Realizar pautas de cambio para adaptarse a las necesidades de los posibles clientes

Teleperformance

2 Días al Mes

Establecer herramientas que permitan la toma de decisiones en tiempo real y mejorar el servicio dirigido hacia los clientes de la empresa

Se debe implementar por lo menos 1 herramienta al mes que evite la posible pérdida de un cliente

Unas vez establecidos los resultados de la encuesta de la actividad anterior, se deben tomar las medidas necesarias para mejorar este indicador y evitar pérdidas de clientes

## **Bibliografía**

TM System. (2005). Diferencias entre Call y Contact Center. Recuperado de:  
<http://www.tmsystem.es/blog/call-center/diferencias-entre-call-y-contact-center/>

TM System. (2005). Que es un Contact Center. Recuperado de:  
<http://www.tmsystem.es/blog/call-center/que-es-contact-center/>

Jenny Herrera. (2012). Servicios que presta un Contact Center. Recuperado de:  
<http://contactcenterjennyferherreracod363349.blogspot.com.co/2012/11/servicios-que-presta-un-contact-center.html>

Wilson Fontalvo y Johanna Rodriguez. (2012). Tipos de Campaña. Recuperado de:  
<http://contactcenterwiljoh.blogspot.com.co/2012/03/introduccion-de-un-contact-center-tipos.html>

Artículos especiales Sectorial. (2015). El Sector Contact Center y BPO Crece y Crecerá a Doble Dígito. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51342-el-sector-contact-center-y-bpo-crece-y-crecera-a-doble-digito>

Revista Dinero. (2015). ¿ Por qué Colombia es un país atractivo para los call center ?. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/colombia-ha-convertido-pais-atractivo-para-call-center/214593>

Revista Dinero. (2014). Colombia ¿la próxima India de Contac Centers y BPO?. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-contact-centers-bpo-colombia-2014/200915>

Revista Portafolio. (2016). La profesionalización de los contact center. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/evolucion-contact-centers-colombia-revista-portafolio-497791>

Revista Portafolio. (2015). Un sector que ha crecido a la par que la economía. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/sector-crecido-par-economia-36936>

Revista Portafolio. (2013). Los Contact Center y BPOs, cada vez más sólido. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/contact-centers-bpo-vez-solidos-74776>

El Espectador. (2012). Los 'call centers' generan 78 mil puestos de trabajo en Colombia. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-221616-los-call-centers-generan-78-mil-puestos-de-trabajo-colombia>

Flores Marin, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo xxi. *Suma De Negocios*, 7(16), 113-124. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>

Novick, M., & Gallart, M. (1997). *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Weick, K., & Mintzberg, H. (1974). The Nature of Managerial Work. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 111.

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Artículo: *Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración*. *Estudios Gerenciales*, 30301-313. doi:10.1016/j.estger.2014.01.017

Gutierrez Tobar, E. (2010). Competencias gerenciales: *habilidades, conocimientos, aptitudes*.

Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K., & Arenas Ortiz, F. (2011). Construcción Y Validación De Contenido De Un Diccionario De Las Competencias Genéricas Del Psicólogo: *Académicas, Profesionales Y Laborales*. (Spanish). 28(2), 299-322.

## Anexos

### Anexo 1: Formato de encuesta

La presente encuesta se realiza con el fin de determinar las competencias gerenciales que deben tener los directivos que laboran en la empresa Teleperformance para tener una empresa de servicios exitosa. La información aquí obtenida será utilizada con fines académicos.

#### Información general

Cargo: _____
Años de Vinculación a la empresa:_____
Ultimo titulo Obtenido:_____
Sexo: Femenino ( ) Masculino ( )
Posee experiencia en cargos directivos en empresas de servicios: SI ( ) NO ( )
Si su respuesta fue afirmativa, indique el número de años de dicha experiencia:

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones, por favor marque con una x en el número que refleje con mayor precisión su proceder de acuerdo a la siguiente escala::

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
4. De Acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Preguntas	1	2	3	4	5
1. Los clientes de Teleperformance los felicitan a menudo por su rápida respuesta a sus peticiones.					
2. Considera que la empresa adapta el servicio a las necesidades del cliente					
3. A menudo recibe quejas sobre la atención que reciben los clientes de Teleperformance					
4. Es común que un cliente prescindiera de los servicios de Teleperformance debido al mal servicio.					
5. Considera que transmite sus ideas de manera efectiva.					
6. Pide sugerencias a los colaboradores para mejorar el servicio y el clima laboral					
7. Sucede a menudo que deba repetir las instrucciones a sus colaboradores debido a que no fue claro					
8. Constantemente se presentan problemas por falta de comunicación					
9. Valora el trabajo de cada uno de sus colaboradores sin excepciones.					

10 Considera que motiva a sus colaboradores a cumplir los objetivos que les propone.					
11. Es común que su equipo de colaboradores no logre los objetivos que les propone					
12.Ha notado que en su equipo hay una desmotivación generalizada					
13. Fomenta un ambiente de cooperación entre su equipo de colaboradores.					
14. Fomenta la confianza entre los miembros de su equipo.					
15. Usualmente respeta la asignación de responsables para lograr cada actividad o tarea, según el rol de cada miembro del equipo.					
16. Fomenta la competitividad entre su equipo de trabajo.					
17. Considera que asigna tareas potenciando las capacidades de cada uno de sus colaboradores.					
18. Realiza seguimiento de las actividades que asigna a sus colaboradores y hace realimentación de los puntos fuertes y débiles.					
19. Es común recibir quejas de los clientes de Teleperformance debido a la falta de seguimiento de un proyecto.					

20. Considera que si usted abandona el equipo los proyectos que vienen adelantando sus colaboradores fracasaran.					
21. Cree identificar rápidamente las causas de los problemas.					
22. Usualmente resuelve problemas de manera rápida.					
23. Se le dificulta encontrar los puntos clave de una situación					
24. Le toma mucho tiempo y esfuerzo tomar una decisión					
25. Considera que se comporta de una manera honesta y transparente.					
26. Cumple lo que promete.					
27. Considera que da y exige a todos sus colaboradores en la misma medida.					
28. Sus colaboradores le ven como un ejemplo a seguir					
29. Se autoevalúa constantemente.					

30. Se capacita constantemente para mejorar sus habilidades directivas.					
31. Reconoce sus puntos débiles en el ámbito laboral y personal.					
32. Le han dicho que debe cambiar algún aspecto de su personalidad/carácter					
33. Considera que mantiene el equilibrio ante situaciones que generan tensión.					
34. Enfrenta con valentía la toma de decisiones que se consideran de alto riesgo.					
35. Tiene capacidades de adaptación para hacer frente a las oportunidades y situaciones inesperadas					
36. Ante situaciones de estrés ha reaccionado de una manera tal que luego deba disculparse.					
37. Ha generado planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan en Teleperformance.					
38. Realiza monitoreo constante del entorno y de las condiciones especiales de los contact center.					
39. Se considera una persona emprendedora.					

40. Ha recibido por parte de Teleperformance algún reconocimiento por alguna solución innovadora que haya propuesto o por su espíritu emprendedor o innovador.					
--	--	--	--	--	--

## **Anexo 2: Formato de entrevista**

1. ¿Se siente a gusto trabajando en la empresa Teleperformance?
2. ¿Considera que ha crecido profesionalmente mientras ha trabajado en esta empresa?
3. ¿Se ve trabajando en esta empresa en los próximos 5 años?
4. ¿Qué es lo que más le gusta de su entorno de trabajo?
5. ¿Qué es lo que más le disgusta de su entorno laboral?
6. ¿Durante el tiempo que ha trabajado en esta empresa ha buscado otras ofertas laborales? ¿Por qué?
7. ¿Considera que la empresa valora y reconoce el trabajo de ustedes?
8. ¿Tiene la empresa un plan de reconocimiento para sus empleados?
9. Si le pudiera dar un consejo una persona que va a empezar en la empresa Teleperformance ¿Cuál sería?
10. ¿Cómo cree que se desarrolla el trabajo en equipo dentro del área?