Competencias laborales en supervisores del Centro de Contacto de la empresa PRC 333.CA

Labor competencies in supervisors of the Company Contact Center PRC 333.CA

Competências trabalhistas em supervisores do Centro de Contactos da Empresa PRC 333.CA

Yoly Quintero
ziguratnq@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-2333-2441

Santiago Castro
castrosantiago2015@gmail.com
@Dr.santiagocastr
https://orcid.org/0000-0002-8141-5990

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Caracas, Venezuela

Artículo recibido en julio 2020, arbitrado en octubre y publicado en enero 2021

RESUMEN

Se presenta una investigación evaluativa de enfoque cuantitativo para identificar las competencias laborales de los supervisores de la empresa PRC333 C.A. la población la conforma 22 supervisores y participaron en la investigación diez de ellos. Los datos fueron recolectados por los coordinadores, quienes aplicaron una encuesta con apoyo de un instrumento estandarizado, adaptado a los fines investigativos, a cinco de los supervisores a cargo del área del centro de contacto a fin de validar las competencias laborales presentes en estos. Los resultados apuntaron a que, actualmente, no hay una preparación formal dirigida a los supervisores que permita desarrollar competencias laborales necesarias y no existe una homogeneidad de competencias en todos los supervisores. Del mismo modo, no todos se adaptan a los perfiles exigidos por la empresa. Estos resultados dan origen a proponer una solución educativa para cerrar las carencias existentes y darle herramientas laborales para que los supervisores desempeñen con éxito sus funciones.

Palabras clave*: Competencias laborales, Formación, talento humano, Supervisión*

ABSTRACT

An evaluative research with a quantitative approach is presented to identify the labor competencies of the supervisors of the company PRC333 C.A. the population is made up of 22 supervisors and the sample is made up of ten of them. The data were collected by the coordinators, who applied a survey supported by a standardized instrument, adapted for research purposes, to five of the supervisors in charge of the contact center area in order to validate the work competencies present in them. Once the instruments had been applied and collected, the results pointed out that, currently, there is no formal training aimed at supervisors that allows the development of necessary job skills and there is no homogeneity of skills in all supervisors. Similarly, not all of them adapt to the profiles required by the company. These results give rise to proposing an educational solution to close existing gaps and provide work tools for supervisors to successfully perform their functions

Keywords*: work skills; human talent training; supervision*

RESUMO

É apresentada uma pesquisa avaliativa com abordagem quantitativa para identificar as competências laborais dos supervisores da empresa PRC 333 C.A. a população é composta por 22 supervisores e a amostra por dez deles. Os dados foram coletados pelos coordenadores, que aplicaram um questionário apoiado em instrumento padronizado, adaptado para fins de pesquisa, a cinco dos supervisores responsáveis pela área de contact center, a fim de validar as competências de trabalho neles presentes. Uma vez aplicados e recolhidos os instrumentos, os resultados apontaram que, atualmente, não existe uma formação formal dirigida aos supervisores que permita o desenvolvimento das competências laborais necessárias e não existe homogeneidade de competências em todos os supervisores. Da mesma forma, nem todos se adaptam aos perfis exigidos pela empresa. Esses resultados suscitam a proposição de uma solução educacional para suprir lacunas existentes e fornecer ferramentas de trabalho para que os supervisores desempenham com sucesso suas funções.

Palavras-chave*: habilidades de trabalho; treinamento de talentos humanos; supervisão*

INTRODUCCIÓN

El enfoque de formación por competencias es un modelo que surge desde las décadas de los 70 y 80 con base en la necesidad de formar recursos humanos bajo la perspectiva de eficiencia, competitividad y calidad que el mundo postmoderno exige. Es decir, es una tendencia laboral que se gestó con la finalidad de preparar a los

trabajadores con ciertas habilidades, que buscaba adecuarlos para el desarrollo de actividades específicas y su eficaz desempeño (Quintero, 2017).

La misma autora cita a David McClelland quien en 1970 incorporó el concepto de competencia luego de determinar que las pruebas tradicionales centradas en la medición no garantizaban el éxito del desempeño, mientras ciertos rasgos, características o conductas concretas en los trabajadores apuntaban a resultados más pertinentes, en virtud de que estaban más asociados a las labores desarrolladas en los ambientes laborales.

En tal sentido, se incluyó el término y el enfoque que da un carácter más pertinente a las exigencias del mundo laboral y garantiza el éxito del desempeño de los trabajadores.

Países como Reino Unido, los Estados Unidos y Alemania fomentaron la formación basada en competencia dado a que mejoraba sustancialmente los resultados, posicionándose estos como países con desempeño más eficiente y con calidad productiva. Esta visión fue tomando mayor fuerza, generando metodologías completas que abordan la gestión integral de los recursos humanos, lo cual permitía una visión concisa de los parámetros del reclutamiento, selección y capacitación del talento humano. Lo antes expuesto condujo la incorporación en el ámbito educativo de una perspectiva basada en competencias en la que se incluye el desarrollo del individuo para la realización de un proyecto de vida basado en la ética y la inserción al trabajo con esquemas de desempeños ideales.

En correspondencia al desarrollo de los contextos mundiales y con miras a unir esfuerzos que coadyuven a la consolidación del individuo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para la educación, expresa como parte de las metas en esta materia, adoptar “aprendizajes permanentes y la construcción de las competencias adecuadas para contribuir al crecimiento cultural, social y económico de la sociedad de

la información.” Unesco (citado en Argudin, 2012. p.28), además esta autora señala que:

> … el enfoque basado en competencias nace de las necesidades laborales y esta incluye la adquisición de conceptos, procedimientos e información. Además, que también implica la adquisición de normas y valores y que toda práctica educativa genera como resultado que el estudiante sea transformado y se integre a la estructura social y económica del entorno en el que se envuelve. (p.26).

Lo anterior supone que la educación se acopla a las exigencias que el mundo laboral exige y ello implica que se prepara al individuo en su carácter integral para su desenvolvimiento y participación en la sociedad a la cual pertenece.

Características de la Formación Basada en Competencias

Algunas características de la formación basada en competencias las expresa el Manual de Estrategias Didácticas de la Fundación Alitapo (2009) el cual describe que: (a) centra su interés en las exigencias actuales del mundo globalizado y escenarios reales, (b) se basa en el aprendizaje significativo y una visión holística, (c) fusiona aspectos que incluyen elementos teóricos y prácticos, (d) aborda diversos niveles educativos y entornos laborales y sociales en general, e) impulsa el aprendizaje basado en la autonomía del individuo y en la construcción del proyecto de vida, f) Incorpora en el crecimiento las diversas dimensiones del ser humano: personal, profesional y espiritual.

Producto de una investigación desarrollada en la organización *Personnel Recruitment Corporation* (PRC 333. CA), la cual se encarga de captar y contratar personal para gestión de la operación de los servicios de atención al cliente, tanto presencial como telefónico, de algunas empresas reconocidas se presenta el siguiente artículo. El personal ingresa como operador telefónico del call center, sus funciones son gestionar las solicitudes de los clientes a través de llamadas, según el servicio al cual pertenezca.

Una vez que los operadores, van demostrando sus habilidades, mayor experiencia, rasgos de responsabilidad y buena actitud, son ascendidos dentro de la organización para ocupar cargos de mayor jerarquía, pasando a ser Supervisores. Estos se encargan de brindar el seguimiento, control y la gestión operativa de las distintas campañas de negocios ajustadas a los requerimientos de los clientes, de los Call Center, además propiciar en el equipo el desarrollo individual a través de orientaciones y apoyo mancomunado en aras de lograr excelente desempeño, ejecutando acciones que coadyuven a generar satisfacción y a estrechar vínculos productivos con los clientes.

Estos disponen de ciertas pericias en cuanto a conocimiento de los procesos y productos, cuentan con algunas destrezas desarrolladas en el cargo anterior, sin embargo, no reciben entrenamiento formal que le asegure contar con las competencias necesarias ni una nivelación a los perfiles exigidos para los nuevos cargos. Esto quiere decir que no tienen competencias homogéneas para cada puesto, sino que cada uno aprende lo que considera pertinente. En ocasiones, se denotan entornos poco armónicos, imperan las imposiciones, poco trabajo en equipo y bajo nivel de relaciones interpersonales. Lo antes mencionado genera una distorsión que se traduce en obstáculos para el cumplimiento de las metas propuestas e impactos negativos tanto para la organización como para los colaboradores.

Competencias

Argudín (2012), describe la competencia como "un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea" (p. 15). Por su parte Sagi-Vela (2004) establece que se trata de un: "Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y hacer) que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran un logro" (p.83)

Estos autores coinciden en que las competencias incluyen dimensiones que superan al aspecto conductual, es decir, al expresar que alguien es competente tal aseveración

debe ser demostrable y básicamente se realiza a través de la conducta. No obstante, se requiere de procesos más complejos para lograr obtener dicha conducta, por lo tanto, las competencias son un cúmulo de virtudes que van desde el orden de conocimientos, valorativos o afectivos y actitudinales, que se combinan para realizar una actividad que genera como resultado el alcance de una labor altamente eficaz y de calidad.

Visto de esta manera, el concepto de competencias implica capacidades que comprenden conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral, es la forma como una persona utiliza todos sus recursos personales, ya sean habilidades, conocimientos o experiencias, para resolver de forma adecuada una tarea en un contexto definido; se manifiesta y se adquiere de forma diferente según el contexto y los aprendizajes. Son capacidades que la persona desarrolla en forma gradual y a lo largo de todo el proceso educativo; son evaluadas en diferentes etapas, estos conceptos son asumidos en los trabajos que se mencionan a continuación: (a) relacionados con el desarrollo de competencias en docentes de Biología, Química y Educación ambiental: Ramírez (2018), y Castillo (2019), López, (2016); (b) en el desarrollo de talento humano de una empresa: Quintero (2017); (c) en el área comunicacional para futuros docentes: Quintero (2017) y en la enseñanza y aprendizaje de la música como el de Solano (2017), Rodríguez S. (2016), Rodríguez S. (2016), Rodríguez y Guzmán (2020) (e) en el desarrollo de TIC en el área de comercial: Tovar (2019), Alcalá (2019), Hurtado (2019), (f) en el área de informática y desarrollo de medios Dilone (2019), Delgado (2019), (Dilone y Delgado, 2018) y (g) en el desarrollo de autorregulación del aprendizaje como el De Marco (2015).

En las organizaciones de la actualidad las competencias resultan un elemento fundamental para el desarrollo exitoso de una labor, pues esta de algún modo garantiza altas posibilidades de que al desempeñar alguna función se tenga la adecuada información, la pericia para la aplicación de ese conocimiento y a su vez la valoración de hacer tales tareas. Y en este sentido el resultado o rendimiento sea idóneo.

Características de las competencias

Es un concepto multidimensional en virtud de que la actitud, el conocimiento y la habilidad no son elementos aislados dentro de la competencia, sino que estos interactúan o se combinan para obtener como respuesta características observables.

• Carácter de permanencia en el tiempo: ello hace énfasis a la capacidad que se tiene de mantener el carácter de competencias pese a las mutaciones o cambios, es decir, una persona puede cambiar los procesos o forma de ejecutar alguna labor, sin que eso interfiera en su competencia.

• Para que sea competencia debe ser aplicada: no es suficiente contar con la habilidad y/o con el conocimiento si estos no son operados o aplicados durante alguna labor. Ejecutar estos saberes es una obligación no una opción.

• La aplicación supone la consecución del logro: al aplicar la competencia los resultados son efectivos, de no serlos, es considerado que no se tiene tal competencia. De modo, que la aplicabilidad asegura su resultado eficaz.

• Las competencias son mensurables: “las competencias se manifiestan a través de una serie de conductas observables: mediante la observación y análisis de esos comportamientos se puede medir las competencias” (Sagi-Vela 2004, p.83).

Lo anteriormente expuesto da cuenta sobre la importancia del conocimiento de las características de las competencias en el talento humano puesto que, al identificar las habilidades que debe tener ese recurso se puede determinar si cumple con el perfil para el desempeño de una labor en particular.

Competencia Laboral

Los diferentes puestos de trabajo (escolares, empresariales, médicos entre otros) han sido concebidos en un plano cognitivo, no toma en cuenta aspectos tales como: las creencias, la personalidad, el contexto, hábitos y costumbres. Tampoco toman en consideración las tareas, deberes y derechos de las personas que ejercen los cargos. Los mismos se sustentan en el enfoque de funciones y tareas, que en la mayoría de los casos no, están en concordancia con la cultura organizacional (Negrón-González, Gemar-Castillo y Noda-Hernández, 2020).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a través del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor, 2004) las competencias laborales son concebidas como "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada."(sp). Al respecto Ducci (citada por Cinterfor, 2004) expresa que:

> La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (sp).

En concordancia, la competencia laboral representa un conjunto de atributos que pueden ser obtenidos de manera formal o prácticos que, al combinarlo y aplicarlo en el desarrollo de una actividad, generan resultados eficaces y originan una preparación, personal, profesional y espiritual en el ser. Además, implica un realce importante en los sectores socio productivos del país y a su vez capitaliza a las organizaciones tras contar con talentos o recursos humanos altamente competitivos.

Para Negrón-González, Gemar-Castillo y Noda-Hernández, (2020):

> ...el estudio del enfoque de gestión por competencias constituye en la actualidad un factor decisivo para que las organizaciones logren

> desarrollarse, así como alcanzar el éxito y la excelencia empresarial. Se muestra como el estudio de la organización del trabajo es un elemento clave y punto de partida necesario para la identificación de las competencias laborales, en tanto aporta las necesidades y exigencia de la organización, de los procesos, o del conjunto de actividades que deben realizarse en los diferentes cargos (p27).

Es relevante que la educación genere aprendizajes para la vida, es decir, que exista un engranaje entre los fines de la educación y su relación con la inserción coherente de las personas a los distintos mercados laborales. En este sentido, la apropiación de conocimientos, habilidades y valores que coadyuvarán al pleno desarrollo profesional del individuo, propiciando un excelente desempeño en los distintos contextos, generando posibilidades de ascensos sociales por centrar sus esfuerzos en la preparación integral de los recursos humanos de un país.

Tipos de competencias

Existe una variedad taxonómica sobre competencias, estructuradas según algunos criterios de autores. CINTERFOR, toma una clasificación de *Secretary's Commission Achieving Necessary Skills* (SCANS) (1991) en la que realiza una división de las competencias laborales fundamentales con la que debe contar un individuo o la empresa con fines de impulsar la eficacia y eficiencia.

Las mismas se dividen en competencias básicas y competencias transversales. Las competencias básicas se refieren a aquellas actitudes, destrezas y conocimientos más elementales que permiten ejercer al ser humano alguna actividad durante la cotidianidad o el día a día. Por su parte, las competencias transversales centran su virtud en que son habilidades entendidas en todas sus dimensiones y pueden ser empleadas en cualquier ámbito laboral. En otras palabras, quiere decir que son habilidades superiores que posee un individuo y su puesta en práctica le permite desarrollar alguna actividad en un entorno organizativo.

Considerando a SCANS, (1991 citado en CINTERFOR) las competencias básicas son:

> Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar. Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar. Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

Los mismos autores definen competencias transversales como:

> Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal. Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas. Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores. Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas. Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Tomando en cuenta a Villa y Otros (2007), los autores consideran que las competencias también pueden ser multifuncionales al ayudar a satisfacer diferentes demandas que a la persona se le presentan a diario. Multidimensionales: que contengan un estilo o forma de hacer las cosas, un sentido analítico y crítico, habilidades comunicativas y sentido común (pensamiento crítico y reflexivo, apropiación de las TIC, trabajo en equipo heterogéneos o no, pensamiento sistémico y resolución de problemas.

Cada una de estas representan atributos que constituyen en los distintos entornos laborales los elementos para el logro de los objetivos propuestos por las organizaciones, dado que el talento humano es clave para el desarrollo y el alcance de objetivos. La persona debe contar con los conocimientos, actitudes y valoraciones necesarias para afrontar sus funciones de manera eficiente para alcanzar de una forma activa y participativa los logros del sistema al cual pertenece.

Cabe preguntarse ¿Cuáles son las competencias laborales, que poseen los supervisores del *call center* de PRC333.CA? La investigación presentada en este artículo refiere las necesidades en torno a las competencias de los supervisores del centro de contacto de la empresa PRC333.CA.

MÉTODO

El trabajo se refiere a una investigación evaluativa puesto que se trató de un diagnóstico de necesidades; el mismo orientó las posibles vías de solución para las carencias de formación detectadas, permitiendo esbozar diversas fases que facilitaron las acciones para brindar alternativas de solución. Se fundamentó en una investigación de campo pues describe los elementos que interactúan en el sistema, así mismo recabó información del lugar en donde se presentan los hechos.

Se utilizó la encuesta mediante el instrumento "evaluación de desempeño por competencias laborales". El instrumento estandarizado empleado es titulado evaluación de competencia a los supervisores operativos y el mismo fue extraído del Consejo de Capacitación y Formación Profesional (citado en Martínez, 2009) y fue adaptado por los autores. Dicho instrumento permitió valorar *in situ,* algunos aspectos relacionados con las competencias presentes en los supervisores mientras realizaban su quehacer diario. La aplicación del mismo permitió conocer sobre: (a) competencias básicas, (b) competencias profesionales (c) competencias específicas del cargo. (d) Importancia de cada competencia con base al cargo que ocupan. Se utilizaron los siguientes criterios: Ninguna = 1; Poca = 2 y Mucha = 3.

Población y Muestra

La población estuvo constituida por el universo de sujetos de estudios con ciertas características, conformada por 22 supervisores por veintidós supervisores de todas las campañas del *call center*. La muestra quedó conformada por diez supervisores, este muestreo se realizó de manera intencionada, debido a que responde a la disposición de

los sujetos a colaborar con el estudio, además de coincidir en los horarios matutinos y vespertinos, y cada uno de ellos representaba parte de los subsistemas o campañas de la empresa, lo cual permitió disponer datos heterogéneos.

Procedimiento

A continuación, se describen los pasos llevados a cabo en esta investigación para obtener la información relacionada al contexto abordado según el enfoque cuantitativo.

Se aplicó y analizó el instrumento mencionado y se obtuvo como resultados las siguientes competencias laborales en los supervisores del centro de contacto: (a) Orientación a los resultados; (b) Liderazgo; (c) Toma de decisiones; (d) Resolución de conflictos; (e) Aprendizaje continuo; (f) Gestión de la información; (g) Relaciones interpersonales; (h) Vocación de servicio; (i) Trabajo en equipo; (j) Creatividad e innovación.

Dichas competencias incluyen rasgos conductuales que son constatados por los investigadores. En caso de que el trabajador presentara ese rasgo o conducta durante su evaluación, se asignó una ponderación que se totalizo. Según los resultados arrojados, se debieron determinar los parámetros que se presentan a continuación. Cabe destacar que, si la evaluación de la competencia es igual o menor a 70, se debe elaborar un plan de mejoramiento individual para mejorarla. En el cuadro 1 se presentan los criterios manejados en la estandarización y son asumidas por los autores

Cuadro 1. Criterios de evaluación de Competencias Laborales Criterios de Evaluación

Calificación	Parámetros
<60	No posee el conocimiento
60-70	Está en proceso de aprendizaje
70-80	Conoce el tema pero le es difícil aplicarlo sin supervisión
80-90	Sabe el tema, lo aplica y logra buenos resultados
90-95	Maneja bien el tema, logra resultados sobresalientes
95-100	Domina el tema y tiene la capacidad de enseñarlo a otros

Seguidamente, se procedió a recopilar, procesar e interpretar la información, el tratamiento de los resultados provenientes de los instrumentos estandarizados y se utilizó mediante el paquete SSPS y Excel. Se determinaron los estadísticos descriptivos para obtener los resultados sobre las competencias y su homogeneidad presentes en los supervisores.

RESULTADOS

Evaluación de competencias laborales

A continuación, se refieren los resultados obtenidos en término de la competencia evaluada y su distribución en todo el equipo de supervisores:

Orientación al logro: Efectúa las funciones y cumple con los compromisos organizacionales con eficiencia y calidad. El resultado demuestra que solo una persona evaluada conoce sobre el tema, sin embargo, le es complejo aplicar la competencia de orientación al logro sin supervisión. Por su parte, el sesenta por ciento (60%) de los supervisores aún se encuentran en proceso de aprendizaje en la competencia señalada. Lo cual, hace necesario intervenir para mejorar esta competencia.

Liderazgo: Asume el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales. El sesenta por ciento (60%) de los supervisores no cuenta con la competencia laboral clave para el desarrollo de las funciones, sólo un cuarenta por ciento (40%), disponen de este rasgo. Lo cual, hace imperante un abordaje grupal que apunte a un alza y sustentabilidad en el tiempo.

Toma de decisiones: Elige entre una o varias alternativas para la solución de un problema y la toma de acciones concretas y consecuentes con la elección realizada. El sesenta por ciento (60%) de los evaluados se ubica en el parámetro “no posee el parámetro” y tan sólo dos de los cinco supervisores se encuentran en el rango mínimo

requerido, lo cual hace perentorio aplicar alguna acción que coadyuve al impulso de esta competencia. Es menester para cualquier líder, saber tomar decisiones y que las mismas sean las más idóneas.

Resolución de conflictos: Aplica el conocimiento profesional en la solución de problemas y transfiere a su entorno laboral**.** La tendencia en el equipo evaluado se posiciona hacia el parámetro "No posee el conocimiento".

Aprendizaje continuo: Adquiere y desarrolla permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional. Este rasgo se aprecia polarizado, pues un cuarenta por ciento, (40%) se encuentra dentro del manejo de la competencia, mientras el sesenta por ciento (60%) restante no denota contar con esta capacidad. Cabe destacar que esta competencia es clave para estar en vanguardia en cualquier contexto hoy día, dado a los múltiples cambios que se ejercen de manera intempestiva.

Gestión de la información: Maneja con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone. Emplea los canales adecuados, e informa de manera oportuna. Pese a que se trata de una competencia básica, resulta de importancia en escenarios que impliquen liderar equipos, pues este centra su atención en el manejo de la información de manera oportuna y veraz, uso de los canales adecuados. Así como el resguardo de la información que considera confidencial. El veinte por ciento (20%) del equipo evaluado conoce el tema, el otro cuarenta por ciento (40%) está en proceso de aprendizaje y el cuarenta por ciento adicional (40%) denota bajo dominio de esta competencia. En concordancia es necesario unificar el dominio de este rasgo en todo el equipo de supervisores.

Relaciones interpersonales: Establece y mantiene relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás. El ochenta por ciento (80%) conoce el tema, no obstante llevarlo a la praxis de manera continua y sostenida parece ser un obstáculo. El otro veinte por ciento 20%, no muestra

rasgo del dominio, aplicación o importancia de las relaciones interpersonales en el desenvolvimiento diario.

Vocación de servicio: Dirige las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades asignadas. Dado a la naturaleza de las labores que se ejercen en el contexto seleccionado, esta competencia resulta vital. Un veinte por ciento (20%) de los evaluados se encuentran en vía de aprendizaje, otro veinte por ciento (20%) conoce el tema, pero no lo aplica constantemente o desconoce la importancia durante su gestión diaria, el sesenta por ciento (60%) restante no muestra indicio de dominio, aplicación o valoración del indicador abordado.

Trabajo en equipo: Colabora con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes. Los resultados obtenidos denotan que más de la mitad de los participantes en la investigación no muestran indicios de trabajar en equipo, esto está constituido por un ochenta por ciento (80%) de los supervisores evaluados, por su parte tan sólo un veinte por ciento (20%), lo maneja, pero debe tener algún elemento que le permita dominarlo en las dimensiones conocer, saber y ser.

Creatividad e innovación: Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones**.** En cualquier entorno, la creatividad e innovación es un pilar esencial, esto porque propicia en el individuo de aplicar nuevas soluciones, contar de manera eficientes de alternativas que le proporcionen mejoras significativas en su entorno. Sin embargo, unas de las más complejas en desarrollar y encontrar en los espacios laborales. Para este contexto este indicador se ubica que un cuarenta por ciento (40%) en proceso de aprendizaje y un sesenta por ciento (60%) no denota rasgos en términos de conocimientos, praxis e importancia para su desempeño. El cuadro 2 resume los resultados obtenidos.

Cuadro 2. Resultados generales de las Competencias Laborales

Competencia	Resultados en porcentaje %	Parámetro	
		Está en proceso de aprendizaje	No posee el conocimiento
Orientación a los resultados	40	X	
Liderazgo	60		X
Toma de decisiones	60		X
Resolución de conflictos	60		X
Aprendizaje continuo	60		X
Gestión de la información	60	X	
Relaciones interpersonales	80	70-80 Conoce el tema, pero le es difícil aplicarlo sin supervisión	
Vocación de servicio	60		X
Trabajo en equipo	80		X
Creatividad e innovación	60		X

Los resultados del instrumento demuestran que los supervisores evaluados tienen debilidades en las competencias laborales estudiadas, lo cual determina la importancia de una intervención que promueva el desarrollo de los conocimientos, habilidades y valoraciones de estas para el desarrollo de sus labores.

Competencia de los supervisores operativos

El instrumento permitió determinar la presencia y ausencia de las competencias en los supervisores de diversas campañas y el grado de importancia conforme al cargo que desempeñan. A continuación, se presentan los resultados de las competencias presentes en el equipo de supervisores y el grado de importancia de éstas para el desarrollo de las funciones

Comunicación Verbal y Escrita: Constituye un elemento clave en el entorno laboral, este se sitúa en un grado de importancia máximo, ubicándose en tres dentro del criterio de relevancia: (Ninguna = 1; Poca = 2 y Mucha = 3). El cuarenta por ciento (40) %, de la

muestra tiene poca presencia de la comunicación verbal y escrita, el sesenta por ciento (60%) restante si tiene mucha presencia en este ítem.

Lógico Matemática: Por el tipo de labor que ejercen los supervisores del centro de contacto, esta competencia resulta relevante en tanto para el seguimiento de los indicadores, análisis de datos y levantamiento de información numérica. De tal modo, la misma se ubica en la escala más importante. Los datos obtenidos, indican que al ochenta por ciento (80%), de los evaluados muestran poco dominio de esta capacidad durante el desarrollo de sus funciones.

Trabajo en equipo: Esta competencia básica se ubica distribuida de la siguiente manera: el sesenta por ciento (60%), denota mucho trabajo en equipo durante el desenvolvimiento cotidiano, mientras que un cuarenta por ciento (40%), restante denota poca presencia de este y su importancia en el desempeño diario motivado a que los resultados globales son claves para el logro de los objetivos de la empresa.

Toma de decisiones: Esta competencia básica, resulta ser de importancia para el ejercicio de las funciones del supervisor, pese al peso que posee, se muestra que ochenta por ciento (80%) de los evaluados se ubica dentro del poco dominio de esta competencia, y el resto veinte por ciento (20%) no hay evidencia de disponerla. Lo cual hace necesario realizar un abordaje para atender esta debilidad.

Proactividad: Esta competencia se distribuye de la siguiente manera: un ochenta por ciento (80%), denota poca iniciativa o proactividad durante el desarrollo de las actividades, si se quiere puede estar influenciado por su poca habilidad para la toma de decisiones, y el veinte por ciento, (20%) no tienen indicios en el dominio de las tres dimensiones conceptual, procedimental y actitudinal de la proactividad. Cabe destacar que esta competencia también está categorizada como una de las más importantes con base a las funciones desempeñadas.

Uso de herramientas Ofimáticas: En cualquier ambiente laboral hoy día resulta de suma importancia el manejo y la adecuación de los recursos informáticos para el desarrollo de las funciones, en tal sentido, para este cargo, es de mucha relevancia el manejo de estas herramientas de ayuda. Los resultados el cuarenta por ciento (40%) de los observados, tienen mucho dominio de este indicador, por lo contrario, el sesenta por ciento (60%) dispone poco conocimiento sobre el uso de las herramientas ofimáticas.

Adaptabilidad: Con base a los resultados es una de las competencias presentes en equipo valorado ubicándose en ciento por ciento (100%), cabe destacar que se posiciona como una de las competencias de importancia, dado a los constantes cambios que se generan en el sistema.

Autocontrol: Hoy día es necesario el manejo emocional en cualquier entorno, esta competencia es considerada de importancia en los sistemas estudiados, debido a que el supervisor suele trabajar bajo presión, al mismo tiempo está sujeto bajo constantes cambios. La distribución en el equipo observado se ubica en ochenta por ciento (80%) mucho autocontrol, mientras que el veinte (20%) por ciento restantes lo denota poco.

Vocación de Servicio: la vocación de servicio se ubica en ochenta por ciento (80%), como poco dominio, mientras que el veinte por ciento (20%), restante demuestra mucha presencia de esta competencia. La misma constituye un rasgo de importancia en el tipo de trabajo.

Análisis estadísticos: El análisis estadístico permite realizar una valoración sobre los distintos indicadores o metas que se plantean en las distintas campañas de negocios, si bien es de importancia, no está categorizada como de máxima relevancia, dado a que existen otros recursos destinados para realizar esta labor. En los evaluados, el sesenta por ciento (60%), se ubica en disponer poco esta habilidad, el veinte por ciento (20%), tiene la ausencia total mientras que el otro veinte (20%), por ciento restantes si denota disponer afianzada esta habilidad.

Gestión del tiempo: La gestión de tiempo constituye el uso eficiente para la elaboración y conclusión de las tareas asignadas, haciendo la priorización correcta de las mismas para darle salida a las de mayor premura. En el contexto surgen actividades no planeadas, existen otras que sí están. Por lo que el dominio de este es también importante. Su distribución es ochenta por ciento (80%), posee la competencia, por su parte, un veinte por ciento (20%), no la dispone.

Modelo del negocio: Esta competencia específica resulta del conocimiento amplio de los distintos indicadores de gestión, metas y metodologías para atender y comprender la dinámica del centro de contacto. Para todo supervisor el dominio de esta es trascendental por lo cual, se ubica en el mayor grado de importancia. El ochenta por ciento (80%), de los supervisores tiene poco dominio, por su parte el veinte por ciento (20%) tiene el dominio presente.

Aplicación de planes: Esta capacidad también resulta elemental por la que se ubica en el mayor rango de importancia, los evaluados disponen de un cuarenta por ciento (40%) de la habilidad, mientras que el 60% la posee pero con debilidades. Dicha habilidad está también muy relacionada con la toma de decisiones así como la competencia de proactividad.

En cuanto a los resultados se puede apreciar a través de los porcentajes que existe mayor presencia dentro de los evaluados la competencia trabajo en equipo, adaptabilidad y gestión del tiempo, todas correspondientes a competencias básicas, profesionales y específicas respectivamente.

Las competencias laborales en los supervisores están declaradas en el Manual de descripción de Cargo, no obstante, muchos de los supervisores alegan desconocer las competencias necesarias para el cargo, así como las responsabilidades del mismo. De lo anterior, se genera una brecha dado a que se desconoce y no existe un plan que coadyuve alcanzar las habilidades necesarias para el desarrollo de la praxis de supervisión.

Definición de necesidades y propuesta de solución

Al aplicar los instrumentos y realizar su análisis se generaron resultados coincidentes sobre la necesidad en el sistema en cuestión. De esto se pudo extraer necesidades normadas, sentidas y hasta expresadas por parte de quienes se encuentran inmersos dentro de la organización y partiendo de todo lo anterior se reflexiona:

Lo antes expresado, determina una situación problemática dado a que una de las figuras claves de la organización como es el caso de los supervisores no cuentan con las competencias laborales necesarias u homogéneas. Así como metodologías de supervisión establecidas para el desarrollo diario de sus labores. Igualmente, no todos disponen el conocimiento sobre los propósitos, normas y procedimientos de la empresa afectando significativamente el desempeño y resultados.

Este proceso permitió estudiar las distintas alternativas de solución que se arrojaron con base a las necesidades surgidas en el diagnóstico y apunta a tomar decisiones acertadas y viables para el desarrollo de las propuestas que surgieron, por lo que se propone la Elaboración del plan de formación dirigidas a desarrollar competencias laborales dirigidas a los supervisores del *call center* de la empresa PRC333. CA a fin optimizar el ejercicio de sus funciones. Esta propuesta es factible por cuanto se cuentan con los recursos económicos para el desarrollo de la actividad, existe la viabilidad y el acceso para llevar a cabo las distintas sesiones y existe el interés por la formación al equipo interno. Se cuenta con los equipos básicos para el desarrollo de las fases propuestas.

CONCLUSIONES

Existen brechas entre las competencias laborales en los supervisores del *call center* de la empresa PRC 333.CA. Es decir, en su Manual de descripción de cargo se declaran competencias claves que no se evidenciaron *in situ* y que fueron registradas por los supervisores como ausentes.

Las competencias laborales en los supervisores están declaradas en el Manual de descripción de Cargo, no obstante, muchos de los supervisores alegan desconocerlas, así como las responsabilidades del mismo. De lo anterior, se genera una brecha dado a que se desconoce y no existe un plan que coadyuve alcanzar las habilidades necesarias para el desarrollo de la praxis de supervisión.

Los resultados obtenidos conducen a proponer un plan de formación que busque desarrollar competencias laborales dirigidas a los supervisores del *call center* de la empresa PRC 333. CA a fin optimizar el ejercicio de sus funciones.

REFERENCIAS

Alcalá, A. (2019). Desarrollo de competencias para la enseñanza del turismo en los docentes de educación comercial de la Unidad Educativa Fe Y Alegría Virginia De Ruiz I – La Silsa. Trabajo de grado no publicada, UPEL-IPC

Argudín, Y. (2012). Educación *basada en competencias*. Nociones y antecedentes. México DF Editoriales Trillas

Castillo, E. (2019). Competencias en el uso y manejo de TIC de los docentes del departamento de Biología y Química de la UPEL - IPC Trabajo de grado no publicado, UPEL-IPC

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional Cinterfor (2004, abril) *Preguntas sobre competencia laboral*. Documentos sobre avances sobre competencias laborales en la región. (2da Edición). Uruguay: Autor. [Documento en línea], Disponible: https://cutt.ly/2kcdrNH [Consulta: 2014, marzo 29]

Delgado, N. (2019). Competencias para el diseño de medios instruccionales apoyados en las TIC, dirigido a los funcionarios de la BPCE "CECILIO ACOSTA Trabajo de grado no publicado, UPEL-IPC

Dilone, D. (2019). Integración De Las Tecnologías De Información Y Comunicación En La Educación Inicial Trabajo de grado no publicado, UPEL-IPC

Dilone, D y Delgado, N. (2018). Producción de Material Instruccional con relación a los Peligros de Internet dirigido a los participantes del Proyecto de Servicio Comunitario Internet Seguro del Instituto Pedagógico de Caracas Trabajo de ascenso no publicado, UPEL-IPC

De Marco A. (2015). La autorregulación del aprendizaje en la modalidad mixta en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Instituto Pedagógico De Caracas (UPEL-IPC) una propuesta teórica para su implementación. Tesis Doctoral no publicada UPEL-IPC. Caracas

Fundación Alitapo. (2009). Manual de Estrategias Didácticas [Documento en línea] Disponible en: https://cutt.ly/Qkcdiuy [Consulta: 2015 enero 30]

García Olalla, A.; Malla Mora G.; Marín Paredes J.; Moya Otero J.; Muñoz San lldefonso M.; Poblete Rulz, M.; Solabarrieta e Izaguirre J.; Villa Sánchez, A. (2007).

Aprendizaje Basado en Competencias una Propuesta para la evaluación de las Competencias Genéricas. Disponible: http://biblio.upmx.mx/textos/14633.pdf [Consulta: 2015 enero 30)

Guzmán, B. y Rodríguez, R. (2020). Formación del docente de Música y el Mercado Laboral. Revista Sinopsis Educativa n20. 1 p.17-25 [Consulta: 2020, abril 1]

Hurtado Y. (2019). Desarrollo instruccional para la innovación educativa, basado en las TIC. Dirigido a los docentes de contabilidad del IPC proyecto de Trabajo de grado no publicado, UPEL-IPC

Martínez, E. (2009). Capacitación por competencias métodos y principios. Santiago de Chile: Planeta

Negrón-González, A., Gemar-Castillo, G., Noda-Hernández M., Ciencias Holguín (2020).*Revista Trimestral*, Vol.26, No. 1, enero-marzo. Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales Disponible: https://cutt.ly/jkcdsnP [Consulta: 2014, abril 30]

Quintero J., Y. (2017). Competencias Laborales para optimizar las funciones de los supervisores del Área del Call Center de la Empresa PRC333 C.A. Trabajo de grado no publicado, UPEL-IPC

Quintero J., Y. (2017). Desarrollo de la Competencia Comunicativa de los Estudiantes de la Asignatura Lengua Española en el Instituto Pedagógico de Caracas. Trabajo de grado no publicado, UPEL-IPC

Ramírez Y. (2018). Propuesta de un diseño instruccional en el uso de las TIC para docentes que laboran en el área de ciencias. Trabajo de grado no publicado, UPEL-IPC

Rodríguez S., R. (2016). Modelo Teórico para la Formación del Docente de Música Sustentado en el Desarrollo de Habilidades para el Arreglo Música. Tesis Doctoral no publicado, UPEL-IPC. Caracas

Rodríguez S., Z. (2016). Corpus teórico para la formación del docente de música desde la perspectiva de los valores socioculturales. Caso UPEL. Tesis Doctoral no publicada. UPEL-IPC

Rodríguez S., Z. y Guzmán B. (2012). Competencias en el uso de las TIC en profesores de la especialidad educación musical del Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez. *Revista de Investigación* Año 2012, Vol. 36, Número 76

Rodríguez, V. (2003). *Diseño de un Programa de Inducción para el personal de una empresa de manufactura dedicada a la producción y comercialización de productos de cuidado personal*. Tesis especial de grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas Disponible en: https://cutt.ly/IkcdjHi [Consulta: 2014, abril 30]

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias.* Editorial Esic. Madrid España. Disponible: https://cutt.ly/wkcdxlW [Consulta: 2014, mayo 30]

Solano, I. (2017). Desarrollo de un Sistema Instruccional para el Estudio de la Guitarra Popular en la Escuela Superior de Música José Ángel Lamas. Trabajo de grado no publicada, UPEL-IPC

Tovar, Z. (2019). Desarrollo Instruccional en Herramientas Tecnológicas Educativas para los Docentes de Educación Comercial de la Escuela Técnica Robinsoniana y Zamorana Nacional “Eduardo Meza Isturiz”. Trabajo de grado no publicado, UPEL-IPC