

**EL LIDERAZGO HUMANISTA Y SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS
CONTACT CENTER**

ENSAYO

CAMILO ANTONIO SALCEDO RODRÍGUEZ

**Trabajo de grado para optar al título de especialista en Gestión de Desarrollo
Administrativo**

**Asesor Metodológico
Profesora María Carolina Ortiz Riaga**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
BOGOTA D.C.
2016**

El liderazgo humanista y su importancia en las empresas de Contact Center

Introducción

El liderazgo es un tema que apasiona a todos y en todo contexto posible, es importante para nuestras vidas en el ámbito personal, en el hogar, en la familia, en trabajo, en el colegio, universidad, entre otros. Existen personas quienes tienen habilidades para liderar, otras desarrollan el liderazgo en el curso de su vida y con base en sus experiencias, también existen personas quienes colaboran con sus líderes y dentro de la gran diversidad de los grupos mencionados, todos funcionan o procuran funcionar de acuerdo a la sumatoria de sus partes.

En el campo laboral encontramos gran cantidad de literatura académica sobre el liderazgo en las empresas, la gran mayoría de documentos nos hablan de cuáles son las cualidades de un líder, qué debe hacer, cómo se desenvuelve, sus metas, objetivos y sobre todo el rol tan importante que desempeña dentro de los equipos de trabajo, no obstante, muchas veces se tiene más en cuenta factores de desempeño, de efectividad, de logros de objetivos, y en algunos casos la parte humana pasa a un segundo plano, ya que el mundo capitalista en el que vivimos destaca la competencia que se desarrolla dentro de las organizaciones no solo a nivel externo sino también a nivel interno.

Sin embargo, las empresas han empezado a comprender que su eje central, el núcleo de su razón de ser radica en el talento humano, las personas son parte vital de todas las organizaciones sin excepción, por tal razón, el propósito de éste ensayo es analizar la importancia de ejercer el liderazgo humanista, reflexionando en particular sobre las empresas de Contact Center.

Este ensayo tiene como finalidad dar una pequeña pero importante mirada de lo que significa dar un giro, de pasar de ser un Contact Center centrado en la operación y procesos, a pasar a ser más humanista donde todo lo relacionado con tecnología, procesos, operación y demás, giren en torno a las personas.

Primero, se definirá y se dará una breve explicación de qué es el liderazgo, para luego pasar a comprender qué es el liderazgo humanista. Segundo, se analizará de manera precisa lo que son los Contact Center, su estructura y finalidad. Tercero se realizará el desarrollo de la tesis con base en el liderazgo humanista aplicándolo a los Contact Center, en esta parte del ensayo se propondrá la manera de utilizar esta habilidad para el logro de un esquema de dicha operación centrada en las personas, Tercero y último se procederá a concluir.

¿Qué es el liderazgo?

Desde la época de Platón, Plutarco, Aristóteles, hasta nuestros días pasando por numerosos autores como Stephen Covey, Warren Bennis, Burt Nanus, por mencionar algunos, se ha hablado del liderazgo. Pero qué es el liderazgo, algunos dicen que es la capacidad de una o varias personas que se les considera líder o líderes, de influir en otras personas o seguidores, puede ser también “la capacidad para traducir la intención en realidad y continuarla” (Bennis & Nanus, 1985), cabe destacar que no se profundizará en este tema pues no es el objeto de este ensayo.

Existe otro concepto de liderazgo por parte de un autor más reciente, como es el caso de Stephen Covey (1997), quien nos habla sobre las 7 habilidades para desarrollar un tipo de liderazgo centrado en el individuo, algo así como auto-liderazgo. Por otro lado, Michael Porter (1990) destaca la importancia de liderazgo en las organizaciones

para alcanzar los objetivos estratégicos. En un contexto más actual, se habla que el liderazgo en las organizaciones no solo viene desde los directivos, sino que por el contrario es más participativo y cada área en la que se divide una empresa cuenta con uno o varios líderes, todos enfocados en los objetivos de la estrategia de la compañía.

El diccionario de la Real Academia Española indica que el liderazgo es la condición de líder, el ejercicio de las actividades del líder, la situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito (RAE, 2016).

Otra definición de liderazgo es la capacidad de dirigir a un grupo de personas, de conducirlos a la consecución de unos objetivos, esto puede ser a través de una o varias personas (Moreno, 2001).

Se habla de liderazgo como una cualidad a nivel personal del líder, también puede ser una habilidad a nivel personal expresada dentro de la organización, comunidad o sociedad, sin embargo, para análisis de éste ensayo se estudiará más a nivel empresarial, y ocurre de la influencia del líder sobre sus seguidores para conseguir los objetivos de la empresa, posibilita la consecución de contar con los mejores recursos que se dispongan (Almirón, Tikhomirova, Trejo, & García, 2015).

El liderazgo se puede analizar como el desarrollo de una habilidad según Montañez (2015), con la cual los líderes influyen en las personas, todos están enfocados en un objetivo común, es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de objetivos.

De los anteriores conceptos se puede percibir un elemento en común, el liderazgo no se puede desarrollar en solitario, es decir, ésta interacción se construye a través de la historia de todo ser, se debe gracias a las interacciones de unos con otros, todas las

personas se relacionan en grupos, comunidades, sociedades y sienten la necesidad de tener un guía o guías. En el contexto del liderazgo se habla de líder o líderes, y éstos necesitan de sus equipos o colaboradores, subordinados o seguidores.

En el ámbito académico e investigativo Montañez (2015) nos explica la existencia de 4 teorías del liderazgo y se delimitan de acuerdo al contexto del liderazgo. La primera es la teoría de los rasgos, la cual define que los líderes nacen, no se hacen, dicha teoría estudia los rasgos y características que identifican a los líderes y los diferencia de sus seguidores. La segunda teoría es el comportamiento del liderazgo, la cual trata sobre los estilos de líderes exitosos. La tercera teoría es el liderazgo por contingencia en la cual se toma en cuenta la efectividad de los diferentes estilos de liderazgo los cuales resultan del líder, sus seguidores y la situación en la que se desenvuelven. La cuarta y última teoría nos habla sobre el liderazgo integral que no es más sino la combinación de las tres teorías anteriores.

En todo caso y de acuerdo a lo anterior, los líderes existen por naturaleza o desarrollan dicha habilidad de acuerdo a las experiencias, como sea, todo se resume a que buscan objetivos comunes, trabajan en equipo para ser más eficientes, buscan minimizar los riesgos de las decisiones que toman y tienen como meta que los beneficios sean compartidos.

¿Qué es el liderazgo humanista?

El liderazgo humanista es un tema relativamente actual que se integra muy bien a los nuevos modelos administrativos, centra su atención en el ser humano, los líderes comprenden que no solo basta con enfocar sus esfuerzos al logro de objetivos y alcanzar las metas de la compañía o aquellas que sean personales, también existen otros factores de fondo que tienen que ver con sus colaboradores, son más profundos,

más complejos, más íntimos, incluso es más fácil observarlos de manera individual que por procesos que involucren los grupos de trabajo en sí, el líder que comprenda esto, no solo tendrá equipos de trabajo altamente efectivos, sino que también contará con su total y entera confianza, lealtad y hasta compromiso ciento por ciento.

Por ello, es importante primero definir el liderazgo humanista entendido dentro del entorno empresarial, y para fines prácticos vamos a tomar la siguiente definición de Moreno (pág. 2, 2001) y que aborda a su vez la parte humanista: “la empresa es una comunidad de personas. La empresa gira en torno a la realidad de la persona. La empresa la constituyen, fundamentalmente personas. El liderazgo humanista se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas”, razón por la cual, el liderazgo va enfocado a los individuos como seres humanos que sienten y piensan.

En otro contexto, el liderazgo humanista puede ser entendido como una actividad que se desarrolla dependiendo de su entorno y no depende de un conjunto de características de la personalidad, (Burrell, Heifetz, Biggs, Clarke, & Brown, 2006), lo que importa es la capacidad de las personas de desenvolverse en actividades particulares, que dependen de la interacción con otras personas y que estas puedan resolver problemas que representen gran dificultad, para lograr el progreso dentro de las organizaciones.

El liderazgo humanista se puede definir como la voluntad de tratar a las personas con sentido ético, con principios morales, con la premisa que el ser humano es social por naturaleza, existe un alto grado de misión, alma de líder, lo que indicaría que el líder existe por su esencia misma, se podría decir que su humanidad la enfoca hacia su equipo, su actuar se basa en buenas intenciones, tiene una claridad mental que lleva a la autocrítica y respeto a sus semejantes (Peirót & Rodríguez, 2008).

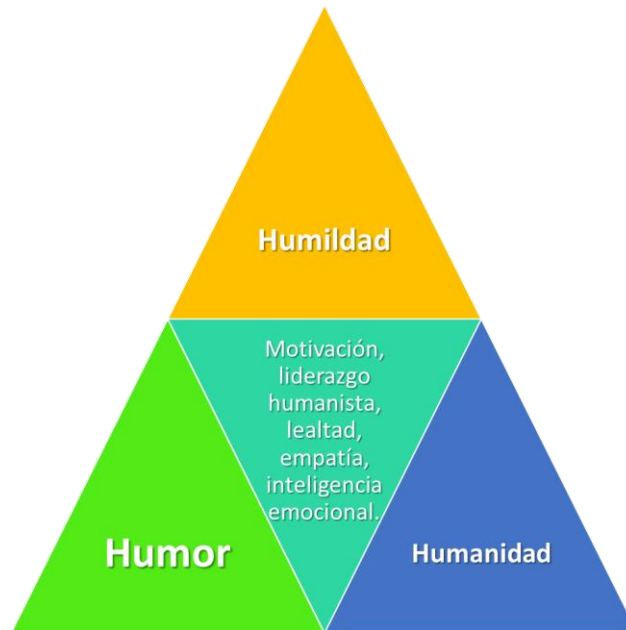
Otra definición de liderazgo humanista está centrada en la persona, tomando en cuenta que es parte de su naturaleza, depende mucho de su desarrollo como ser humano y lo que ello implique, ser persona, relacionarse con sus semejantes es realizar la esencia humana con total libertad. Entre lo individual o lo social, está la realización, el cómo se constituye la persona y desde la empresa, de cómo se realiza su actividad, nos indica el modelo cultural organizacional de la misma y como se adapta a las personas y viceversa (Spaemann, 2000).

El liderazgo humanista tiene como base a la persona, adicional nos indica que éste no se genera individualmente, es necesario involucrar a un grupo de personas, y cabe aclarar que el este tipo de liderazgo destaca también la importancia de los líderes, habla en plural, las personas aisladas no tendrían opciones de alcanzar el liderazgo y más si se trata del liderazgo con enfoque humanista.

Por lo que, solo se puede hacer uso de esta habilidad cuando las personas se interrelacionan, en el caso de las organizaciones cuando los colaboradores son preparados con objetivos comunes, claros y son conformados por equipos de trabajo liderados por una o varias personas, además, se refuerza la idea de una organización más humana, involucra directamente a todos, generalmente sucede más fácil en organizaciones de tipo horizontal, permite a las personas que hacen parte de ella, a innovar, atrae personal de gran talento, los pone a prueba con base en metas e indicadores, promueve los ascensos medidos por mérito, prima la ética profesional, personal y el rendimiento es sobresaliente (Martínez & Herrera, 2000).

Las empresas igual que las personas proceden de ciertas maneras, es decir actúan de acuerdo a como se integran con su medio interno y externo, es vital considerar a la persona como ser individual, que tiene situaciones tanto al interior de la empresa como fuera de ella, éste apartado es significativo para lograr analizarlo a lo largo de éste ensayo y desde el enfoque del liderazgo humanista.

Figura 1., Pirámide de las 3 “H” del liderazgo humanista:



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 1, las tres características del líder humanista y como las llama Moreno (2011) las tres H del Liderazgo Humanista que son humildad, humor y humanidad, ayudaran al líder o líderes a comprender de una manera más enfocada lo que significa el principio básico que caracteriza el camino que debe seguir un líder, que propenda por desarrollar un entorno al interior de la empresa mucho más focalizado a las personas, más humano, cambiar los antiguos clichés por lo que se conocen los Contact Center, tan así y como se sabe, poseen una alta rotación de personal, siendo una de las principales causas la centralización en la operatividad, procesos y automatización de la tecnología, dejando de lado la parte humana. Dichas características se explicarán a lo largo de éste ensayo.

Adicional, las empresas las cuales son creadas por seres humanos tienen como fin la satisfacción de sus necesidades, entonces por qué no humanizar a las empresas, las cuales están más enfocadas a procesos, a la importancia de la operación, a conseguir

ganancias de manera eficaz y eficiente, incluso destinan áreas específicas al cuidado del medio ambiente, hasta la responsabilidad social, sin duda alguna todo esto es correcto y no se debate el objetivo primordial de cada compañía, algunas ya consideran a las personas no como un recurso sino como un talento dentro de sus operaciones.

De todos modos, las empresas de Contact Center apenas comienzan a explorar ese camino, es decir la mayoría siguen enfocando a su personal como una parte más de la operación, sin tener en cuenta que los seres humanos no son parte mecánicas de una gran maquinaria, son personas con sentimientos, con situaciones que afectan su estado de ánimo y de acuerdo a como se encuentren en cada momento transmitirán lo mismo a sus compañeros de trabajo, equipos y hasta a los clientes que estén atendiendo, pero antes de analizar su entorno frente a la propuesta de éste ensayo, se debe definir este tipo de compañías, que en español se traduce como Centro de Contacto y es un “sistema de administración y control de llamadas, destinado principalmente a labores de información, dirigido a crear relaciones con los clientes” (Marketing Directo, 2010).

¿Qué es un Contact Center?

Un Contact Center en inglés, o Centro de Contacto, es una oficina centralizada por la cual una compañía interactúa con el público, lo puede hacer a través de la recepción o salida de llamadas, “inbound” u “outbound” calls, por medio de llamadas conmutadas o voz IP, también maneja emails, faxes, mensajes instantáneos, CRM y aplicaciones de software de dispositivos móviles o tablets.

Normalmente, los Contact Center están conformados por los directivos de operaciones y analistas, grupos de capacitación, agentes de calidad, soporte de

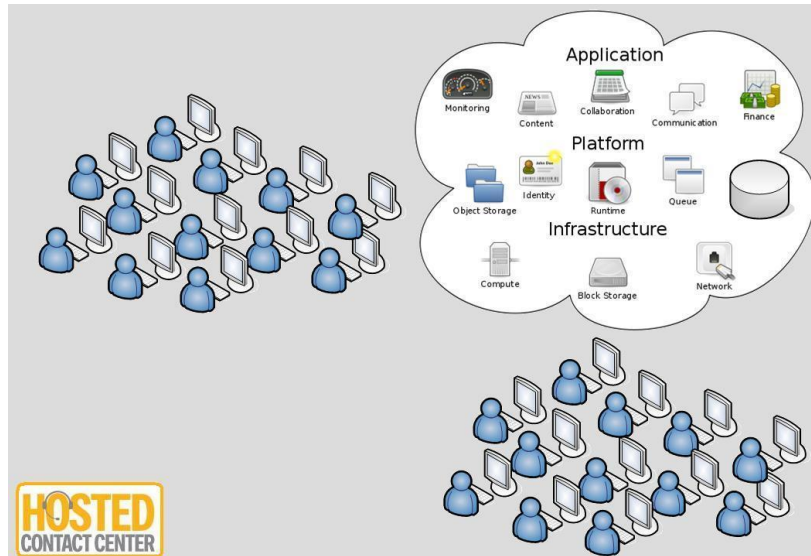
operaciones, soporte tecnológico, supervisores, team leaders y agentes telefónicos, sin embargo todo eso puede variar de acuerdo al modelo y estilo del Contact Center.

Funcionan a través de una moderna infraestructura tecnológica como por ejemplo, teléfonos físicos, voz IP, conmutador o red de datos de internet por medio de un computador, lo que se le conoce como Softphone, es decir teléfono software sin necesidad de un aparato telefónico físico.

Luego está la infraestructura de datos, por medio de computadores, bases de datos instaladas en servidores, CRM, una plataforma de Contact Center que automatiza todo lo relacionado a la prestación del servicio, un sistema de respuesta interactivo de voz o IVR por sus siglas en inglés. Existen otros elementos técnicos como la Troncal SIP, que es donde se configura el tráfico de llamadas y los DIDs que son los números directos de marcado o recepción de llamadas, entre otros.

En el párrafo anterior se expresa como las empresas de Contact Center están muy enfocadas a la operación de su negocio al punto que el personal es una parte más del mismo, en muchas ocasiones la tecnología supera la importancia de las personas dentro del esquema mencionado, como se puede observar en la figura 2 a continuación.

Figura 2., Estructura de Contact Center centrada en la operación, procesos y tecnología:



Fuente: (Toga Soluciones, 2016)

Como se observa en la figura 2, la operación ejecutada por el personal se encuentra en el exterior, toda la infraestructura tecnológica está centralizada en la nube y en parte superior del esquema de Contact Center, todo los procesos están claramente definidos, nadie tiene posibilidad de salir del esquema para no afectar la operación, esto genera pasividad por parte de cada persona involucrada, sólo cumplen funciones y objetivos, son más parecidos a máquinas que tienen la función de escalar los requerimientos del cliente y eso es todo, pero no está configurado para ofrecer soluciones reales, no hay motivación y definitivamente solo se cumplen metas establecidas desde la dirección, cumplimiento de métricas y eso es todo.

Adicional, se les trata como el nombre de su operación o actividad dentro de dicho esquema, todos cumplen funciones muy claras, nadie se puede salir de lo establecido en el proceso o creará posiblemente situaciones que afecten la operación, y eso sería una prueba de lo cuadrículada que puede ser la tecnología, sin desmeritar su importancia, por el contrario gracias a ella el negocio de Contact Center va en aumento

y facilita la vida de los usuarios, sin embargo, se debate el hecho que para estas compañías sea la herramienta tecnológica muchas veces más importante que las personas que la utilizan para prestar un servicio.

Y es ahí donde se establece la importancia del liderazgo humanista, donde se construye la diferencia, incluso muchos Gerentes de Contact Centers comienzan a comprender que una manera de diferenciarse entre el mar rojo que representa este tipo de negocio, está en involucrar a las personas en los procesos, pero no sólo como parte operativa sino con una participación proactiva, donde ellos mismos sean quienes propongan soluciones o hasta nuevos procesos de mejora.

De acuerdo a lo anterior, se podría decir que en Contact Center de gran superficie donde pueden haber entre doscientos y mil agentes puede ser muy complicado individualizar, pero eso es tan solo una limitación a la que se enfrenta cualquier líder pensando en priorizar su estrategia única y exclusivamente a la operación, por el contrario si divide su tiempo muy bien entre la operación que es uno de sus objetivos principales, pero paralelamente se enfoca en conocer a cada miembro de su equipo, en establecer un plan de trabajo de bienestar organizacional del equipo y tratar los casos individuales que más atención requieran, seguramente verá resultados positivos tanto a nivel de calidad del servicio, como de motivación y lealtad dentro del equipo.

Por tanto, es prioritario identificar quien conozca mejor la operación y son los mismos involucrados como se puede observar en la figura 3, que se encuentra a continuación, lo cual es un ejemplo claro de lo que se intenta explicar, la tecnología hace parte del proceso de la operación de Contact Center, pero se encuentra como una parte integrada y está al exterior, en cambio, en el interior se puede ver al personal que es la esencia de tal esquema, se puede ver al director casi en la misma línea de los otros

El liderazgo humanista aplicado a los Contact Center y su enfoque hacia las personas.

De acuerdo a lo anterior, el líder humanista tiene un nuevo desafío, el cual consiste en cambiar la cultura organizacional en los Contact Center que se enfocan en la operación desde la tecnología, cambiar la idea de tratar al personal como una máquina contestadora, pues es claro, como se estableció al principio de éste ensayo, que la parte más importante de cualquier empresa es la gente, humanizar (ver figura 1) es la clave, el liderazgo es la habilidad que marcará “la diferencia en la obtención de resultados que se centran en conceptos tales como empatía, competencias sociales, motivación, resonancia, compasión, coaching, resiliencia, conceptos que hacen referencia a la implicación de los profesionales colaboradores en proyectos atractivos y sugerentes de las organizaciones” (Álvarez, pág. 13, 2015).

El líder humanista tiene la habilidad de entender y analizar a las personas de una manera más individual, pues cada uno es un mundo diferente y por más esfuerzos que se apliquen dentro de la cultura organizacional para mantener motivado al equipo, es necesario poder comprender que cada quien carga situaciones complejas en su vida privada, que en la mayoría de los casos las cargan en el diario vivir dentro de la empresa, pues es donde más tiempo se permanece a lo largo del día o noche.

De tal manera que, la inteligencia emocional se complementa como otra habilidad del liderazgo humanista, entendida como lo explica Álvarez (pág. 13, 2015) “la capacidad de algunos líderes de sintonizar con los sentimientos de las personas y encauzarlos en una dirección emocionalmente positiva”, en el momento en que esto se ponga en práctica se tendrán grupos de trabajo más dinámicos, que además de estar motivados y de ser productivos se obtendrá la lealtad que tanto cuesta y se esfuerzan las compañías por lograr.

Sin embargo, para que un líder tenga la habilidad de ejercer un liderazgo de tipo humanista es necesario que éste tenga un profundo conocimiento de sí mismo, o autoconocimiento, es decir que conozca sus cualidades, habilidades y debilidades o deficiencias, de modo que el liderazgo que emplee dentro de la compañía esté focalizado al fortalecimiento de su inteligencia emocional, lo que servirá de guía para dicho autoconocimiento a través de la autoconciencia, autogestión o autodirección, empatía y la gestión de la relación social como lo resalta Moreno (2001).

Por tanto, el líder que vislumbre las 4 características mencionadas en el párrafo anterior, podrá comprender mejor sus fortalezas y debilidades de modo que un accionar de liderazgo humanista, pondrá en funcionamiento sus cualidades y disminuirá el impacto de sus debilidades complementándose con las fortalezas de su equipo, es importante que busque entre los miembros de su equipo aquellos que sean el complemento para sus limitaciones. De hecho, entienden la importancia de rodearse de aquellas personas que refuercen sus limitaciones. En este sentido, la humildad es una condición primordial a la hora de crear una relación directa con cada colaborador (Sánchez, Alcover, Rico, & Gil, 2011).

Lo cierto es que, un líder humanista debe asumir con humildad (ver figura 1) que hay personas dentro de su equipo de trabajo que conocen mejor ciertos temas referentes a la operación o incluso temas adicionales, es por eso que debe tener la mente abierta y estar dispuestos a aprender, como lo menciona Moreno (pág. 5, 2011) “saben que no lo saben todo y por tanto son conscientes que van a necesitar el conocimiento de los demás. También deben estar dispuestos a aprender a aprender”.

Siguiendo con la misma idea sobre lo que debe comprender un líder humanista, otra característica valiosa es el humor (ver figura 1), ya que mantener un agradable ambiente de trabajo motiva, el equipo de trabajo seguramente será más proactivo y un punto a favor de ésta característica es que crea confianza y seguridad dentro de

los miembros, razón por la cual es muy importante conocer a nivel individual cada rasgo que identifique y destaque a cada uno, de esa manera sabrá cómo comportarse con cada quien, pues hay que recordar que cada persona es un mundo diferente, ya la clave es saber que no se puede manejar con todos por igual, por lo menos hablando de temas motivacionales y de acompañamiento.

Así pues que, cuando una persona que ha pasado por varios Contact Center y por lo general de gran superficie, al llegar a un Contact Center de pronto más pequeño o en su defecto mediano, y se encuentra con que el ambiente dentro de los equipos de trabajo y en general de la organización están siendo desarrollados y enfocados pensando todo el tiempo en el bienestar de las personas, comprenden que es donde se sienten más a gusto y es donde finalmente quieren estar, eso conlleva primero a disminuir la temida rotación, segundo a tener personal con un mayor grado de antigüedad y tercero el personal cuenta con un profundo grado de conocimiento de la operación y compromiso.

Por decirlo de otra manera, los Contact Centers que logran obtener dentro de su nómina expertos en la prestación de cualquier tipo de servicio por motivación, bienestar y antigüedad, disfrutan de disminución de la curva de aprendizaje, optimización de recursos al destinar horas de capacitación no enfocadas a nuevo personal sino a mejora continua de los colaboradores ya existentes, garantía de un estándar de calidad alto, y la consecución de la tan anhelada lealtad que tanto buscan las empresas.

Al respecto, la diferencia entre un Contact Center Pyme y un Contact Center de gran superficie, hablando de la rotación de personal, es cuando una empresa pequeña para mantener un servicio de calidad constante y atender varios clientes tiene que hacer una serie de inversiones y esfuerzos con el fin de crecer. Por eso, se torna tan importante un ambiente humano propicio para las personas que colaboran en los

diferentes proyectos, dirigido por el líder humanista, el objetivo es tener dentro de los equipos de trabajo personas que se comprometan con el crecimiento de la empresa y le aporten soluciones a los clientes.

Sin embargo, a medida que las empresas comienzan a crecer, corren el riesgo de perder el interés por mantener la filosofía enfocada en la persona, pueden llegar a concentrarse en atraer nuevos negocios que impliquen mayor infraestructura y operaciones más robustas, que permitan aumentar las ventas y consigan muchos más beneficios para la empresa, obviamente no es negativo, pues como se indicó al principio de éste ensayo, las empresas primero que todo buscan ser rentables, pero el tema es que no les va a interesar generar esas condiciones de bienestar del tipo humanista para que el empleado adquiriera un compromiso y lealtad con su empleador.

Entonces sucede que el empleado simplemente cumplirá con sus funciones y con las metas, pero se corre el riesgo que no sienta la necesidad de corresponderle a su empresa porque, si bien agradece la oportunidad de trabajo, sabe que es un empleado más para la compañía. Ahora, esto está siendo mucho más común con la generación de los Millennials, los cuales si no se sienten cómodos, sin ningún reparo se van, su permanencia en las empresas ronda entre uno o máximo tres años, debido a que consideran, que si no tienen nada nuevo que aportar o aprender y sobre todo que no van a perder nada, deciden continuar en otra empresa que de pronto si cumpla sus expectativas (Olarte, 2016).

Para simplificar, se podría decir que los líderes humanistas se deben preparar técnicamente para un nuevo grupo de trabajo, como dice Tomas Chamorro Premuzic, los millennials son muy diferentes y poseen características positivas, el aprendizaje es muy importante en su formación. Aprecian trabajar en cosas que sean de interés general y que presenten desafíos, pues para ellos es esencial sentirse útiles, los nuevos desafíos globales los llevan a ser más conscientes y sitúan sus

valores sobre lo material. Sino están aprendiendo y no crecen profesionalmente pierden interés (Vargas, 2016).

Este nuevo desafío puede ser atendido por otra de las características del liderazgo humanista, y se trata del dinamismo, el cambio, la flexibilidad de adaptarse a nuevos contextos, Moreno (2011) indica que el cambio puede ser esencial para el liderazgo humanista. Se cambia para avanzar, para mejorar, para ir hacia adelante, para crecer.

Otro factor importante a tener en cuenta, es lo concerniente al salario, a la parte económica, las personas que trabajan en el sector de Contact Center son personas jóvenes, normalmente la demanda laboral son estudiantes universitarios, o quienes estén estudiando tecnologías, para ellos el factor económico puede ser o no relevante dependiendo si son ellos mismos quienes cubren sus gastos de estudio, y ahí entra la inspiración que puede lograr el líder humanista sobre sus colaboradores, ilusionar a la persona a ser un mejor profesional, utilizando herramientas de motivación, generar pasión por el servicio, dar sentido a su trabajo, que se apropie de su labor, es otro de los desafíos importantes a los que se enfrenta, pues mover a la gente más allá de los motivos económicos es vital para el logro de la lealtad, el compromiso y un empleado feliz.

Una manera de lograrlo es individualizando las situaciones con cada persona, se insiste en este tema pues se puede suponer que es la clave del éxito del liderazgo humanista, Moreno (pág. 6, 2011) dice: “La consecuencia es que todos los sistemas tienen que personalizarse. A la gente se le puede abordar, tratar, evaluar, premiar y motivar de distintas maneras. El liderazgo humanista está en la línea de ayudar a descubrir el sentido de la acción empresarial”.

Ciertamente y como ya se mencionó, al complementar el liderazgo humanista con la inteligencia emocional en los Contact Centers, no solo basta con desarrollar las

habilidades o simplemente tenerlas, pues a la hora de la verdad el manejo interpersonal importa todavía más en la relación con los equipos de trabajo, pues el líder podrá aminorar los efectos del estrés, enfocar la visión y la misión de la empresa, razonar con buen juicio. Es la capacidad de poner los intereses de las personas sobre los intereses personales del líder, y ver la manera de encauzarlos con los de la compañía, puede ser una tarea compleja pero es vital para integrarlos.

Dos maneras de poder lograr dicho objetivo puede ser y como lo dice Stephen Covey, primero hay que entender para luego ser entendido, es simplemente poner en práctica el quinto hábito que nos propone, “escuchar con la intención de comprender” (pág. 271, 1997), él lo llama la escucha empática. La segunda manera es a través de la sinergia (el sexto hábito), implica la cooperación creativa y el trabajo en equipo, es reunir el anterior hábito y el cuarto hábito ganar-ganar que propone este autor, se aprovechan la diferencias que caracterizan a las personas que conforman el equipo de trabajo, lo llama comunicación sinérgica (pág. 296, 1997). Un equipo interdisciplinario será más congruente para poder igualar sus intereses junto con los de la empresa.

A lo anterior se suma que, una vez se logre el cambio de una cultura organizacional más humana, donde los Contact Center comprendan la idea de enfocarse a las personas y que de ellos se derive todo lo demás, el liderazgo humanista procurará adaptarse a la capacidad de poder prosperar en este nuevo contexto, “nuevos ambientes y nuevos sueños demandan nuevas estrategias y habilidades, como también el liderazgo para movilizarlos [...], estas nuevas combinaciones y variaciones ayudarán a las organizaciones a prosperar en circunstancias difíciles en lugar de perecer, retroceder o contraerse. El liderazgo entonces, debe luchar con cuestiones normativas, el propósito y los procesos” (Heifetz, 2001).

Mejor aún, liderar con el corazón y poder combinar con la razón, puede ser una tarea ardua, pues en muchos casos, y sobre todo en el contexto de Contact Center, la razón predomina las decisiones y más si se trata de igualar las condiciones de un grupo, sin embargo, Heifetz y Linsky dice que es importante terminar con el mito que no se puede sobrevivir a un rol de liderazgo sin desarrollar una armadura inquebrantable, pero que esa armadura se puede cambiar por sabiduría, estar vivos en espíritu, en el corazón, requiere coraje pero es el camino que acercará al líder o líderes a su gente (Heifetz & Linsky, 2002).

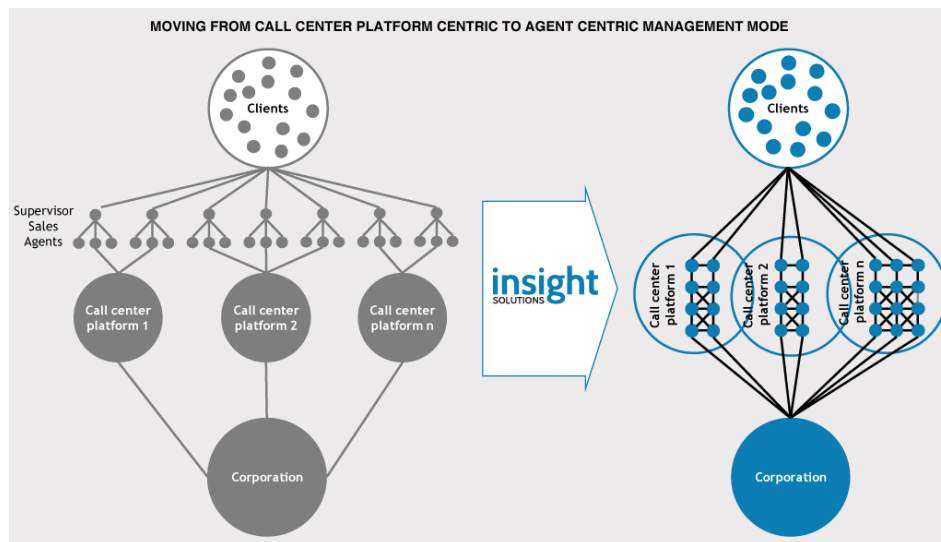
Todavía más, el liderazgo humanista lleva a interrelacionar 5 estrategias que propone Heifetz (2001), primero, realizar un diagnóstico de las situaciones que se presenten a la luz de los valores; segundo, mantener la incertidumbre que produzca angustia dentro de límites tolerables; tercero, poner atención a los temas más importantes y evitar los momentos que generen que las personas se desentiendan de la situación o busquen excusas para hacerse a un lado; cuarto, lograr que las personas se responsabilicen y en algún grado empoderarlos para que sean parte activa de la solución; quinto, dar manejo estratégico a las personas negativas a favor de la solución más favorable para el grupo.

Se comprueba de este modo que, que el liderazgo humanista al integrar a las personas, facilitará el proceso del líder o líderes en la búsqueda del Contact Center centrado en la gente. Como indica Heifetz (2001), las personas representan los desafíos para las organizaciones, pero a la vez las personas son la solución, por tanto, este esquema ayudará a que los grupos de trabajo se movilicen y participen en la resolución de los problemas por su propia cuenta.

De acuerdo a lo anterior, se aproxima todavía más al modelo de cambio de la estructura de pasar de un Contact Center enfocado en la tecnología, los procesos y la automatización, colocando como un eslabón más a las personas, a un Contact Center

que tiene en el centro de su esquema a las personas, las cuales se integran con los procesos, la tecnología, la automatización es una herramienta más de mejoramiento de la prestación del servicio que acerca al cliente a recibir una satisfactoria solución, como se observa en la figura 4 a continuación.

Figura 4. Esquema del paso de un Contact Center enfocado en la operación a un Contact Center centralizado en las personas:



Fuente: (Insight Solutions, 2012).

Como se observa en la figura 4, el esquema de Contact Center de color gris a lado izquierdo, la corporación separa los procesos, de lo que llama plataformas, de las personas que en este caso son los supervisores, agentes, los cuales a su vez son robotizados por la tecnología y la automatización, para posteriormente ofrecer el servicio al cliente.

Por otro lado, el esquema de Contact Center de color azul al lado derecho en la figura 4, se observa como la corporación integra las plataforma con las personas, para que de forma relacionada entre sí, se logre humanizar el proceso haciendo de la tecnología y la automatización un factor de servicio adicional, además para acercar a la

corporación con el cliente de manera más directa, los equipos de trabajo son el puente entre la empresa, el servicio y el cliente.

Efectivamente, los Contact Centers para realizar la transición a un modelo más humanista, por medio de un liderazgo humanista probablemente tendrán que pasar por un momento experimental, pues cambiar la cultura organizacional significa modificar la estructura de la organización misma, como lo indica Heifetz (2001), aquellos que buscan liderar para lograr adaptarse a los cambios, necesitan una mentalidad experimental. Es significativo el hecho de aprender a improvisar en el camino, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos con los que se cuentan para tal fin, de modo que se obtengan reservas para la siguiente serie de experimentos.

A lo anterior se añade, que igualmente significativo es tener en cuenta la diversidad de las personas que forman parte del Contact Center, es decir y en palabras de Heifetz (2001) la adaptación recae en la diversidad. Para los Contact Centers conscientes en realizar una transición enfocada en las personas, el liderazgo humanista facilitará la construcción de una cultura organizacional que valore la diversidad y los distintos puntos de vista, “Las empresas, cada vez más, se verán en la necesidad de integrar el liderazgo como una fortaleza organizacional” Moreno (Pág. 4, 2011).

En resumen, el liderazgo humanista interviene cuando contribuye al despliegue de un sistema que podría funcionar con autonomía; el rol del líder humanista facilita un entorno de gestión colaborativo, donde la gente se sienta responsable de lo que hace, “la clave y el factor crucial requeridos para mejorar los recursos humanos es el liderazgo” dicen Bennis y Nanus (Pág. 13, 1985), sin embargo se hace necesaria una integración de tipo horizontal con toda la compañía que construya sinergia y resalte el esfuerzo de su talento humano.

Conclusiones

Para concluir, los Contact Centers especialmente los de grande superficie consideran demasiado la competitividad, la calidad, la tecnología y la productividad, las métricas son el diario vivir de los equipos y en algunos casos olvidan variables como la dignidad, el bienestar mental y físico, la individualidad, las propuestas de mejoras que vienen de los propios agentes en operación, que en la mayoría de los casos pasan desapercibidas, sin embargo, comienzan a comprender la necesidad de enfocarse más en su gente, siendo el liderazgo humanista una buena manera de lograrlo

Como se dijo a lo largo de éste ensayo, para lograr humanizar la cultura organizacional de los Contact Center, se requiere de líderes integrales con manejo constructivo y guía ejemplar, que posean la disponibilidad suficiente para colaborarles a sus similares y miembros de sus respectivos equipos de trabajo.

Es primordial que cuenten con una mente abierta al cambio material, intelectual y espiritual, todo esto dirigido a plantear una estrategia que tenga como base la felicidad de su gente y de sí mismos, que además se combine con el logro de los objetivos empresariales y bienestar de toda la compañía.

Ésta claro que, para lograr ser un líder humanista se requiere ser íntegro (cognitiva, emocional y espiritualmente); se requiere de ética personal y profesional, de corazón sincero, contar con humor, con humildad, actuar con humanidad, poseer sentido de misión, buena intención, claridad mental, don de servicio, respeto por las personas, entre otros. Todo esto hace parte de la moral y valores del líder, pero lo que más importa es que sepa enfocar lo anteriormente mencionado por medio de la inteligencia emocional.

Innegable es, que en el nuevo estilo de liderazgo humanista, el líder que piensa en su gente como grupo y como individuos, tiene como tarea definir su visión, que tenga como centro las personas. Se hace necesario estar revisando y evaluando su ética profesional, y definiendo diariamente su responsabilidad para con el equipo de trabajo, sobre todo medir de manera habitual el impacto y consecuencias de las decisiones que tome.

Valioso se vuelve el hecho que evite el egocentrismo y la indiferencia al destino de sus colaboradores. Tendrá como objetivo pensar siempre primero en el bienestar de los demás y su meta será que se convierta en el instrumento para lograr tal fin.

Como se ha analizado al principio del ensayo, el concepto de liderazgo ha evolucionado a través del tiempo y sus diferentes contextos. A nivel empresarial, se aplica para la administración de personal, de todos modos no siempre es positivo, sobre todo en los Contact Centers, donde las personas se han convertido en máquinas o son parte de la automatización tecnológica; con el liderazgo humanista dicho concepto está cambiando y ahora se apunta más a la gestión del talento humano, razón por la cual, tal liderazgo se relaciona con el trato a las personas no como máquinas sino como talentos que aportan al crecimiento de la empresa.

Es significativo que para ser líder humanista, éste comunique un gran interés en la persona, se esmere por conocerla, su realidad y contexto, tratar de intuir el porqué de las situaciones que experimenta. Deberá poner en práctica los hábitos mencionados de Stephen Covey: Entender para luego ser entendido, ganar-ganar y la sinergia. Todo derivará en crear empatía y compromiso con el futuro profesional y personal de su equipo, lo logrará a partir de las soluciones que genere en pro de los miembros de su equipo.

Dicho de otro modo, cuando el líder humanista logre reconocer las cualidades o virtudes de las que gozan sus colaboradores, lo que tendrá que hacer es creer en ellos, fortalecer sus capacidades, hacerles notar todo el potencial que poseen, que como seres humanos tienen mucho que aportar no solo a la compañía sino a la sociedad, será un logro personal del líder, entendiendo los nuevos desafíos que representan los millennials.

Todo esto significa que, el liderazgo humanista por estar enfocado al desarrollo del talento humano en las organizaciones, se soporta fundamentalmente sobre la naturaleza humana y tiene como tarea dirigir o direccionar el comportamiento de la gente dentro del Contact Center, es decir, mantener ocupados a los grupos de trabajo, procurar un ambiente con dinamismo, acciones positivas y proactividad en las tareas diarias, ya que de lo contrario, se puede perder el objetivo de la organización en cuanto a operación y prestación del servicio.

Muy importante para tener en cuenta es, para desarrollar un adecuado liderazgo humanista del talento humano, se requiere el establecimiento de un ambiente de entera confianza entre todas las partes, en procura de cultivar una autoridad legítima, que se base en la ética, la confianza y en la transparencia en el actuar de todos.

Finalmente, el líder tiene otra tarea vital para con su equipo de trabajo, y es gestionar de manera asertiva la diferencia individual y el valor emocional de todos miembros del equipo en favor de los mismos y de la organización, el foco será siempre la persona, su bienestar y crecimiento del Contact Center.

Referencias

Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. Revista Universidad de Murcia, Vol. 4, Art. 4, Págs. 24-27.

Álvarez, M. (2015). El Liderazgo Positivo y Compartido. Bilbao: Universidad de Deusto.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders. The strategies by taking Charge. New York: Harper & Row, Publishers.

Burrell, L., Heifetz, R., Biggs, J., Clarke, T., & Brown, R. (2006). Leadership in a (permanent) crisis. Boston: Harvard Business Review.

Covey, S. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. En S. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (págs. 267-356). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Estructura Contact 12. (19 de noviembre de 2014). Obtenido de Estructura Operativa de un Contact Center: <http://estructuracontact12.blogspot.com.co/>

Heifetz, R. (2001). Leadership without easy answers. Boston: Harvard University Press.

Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). Leading with open heart. New York: Leader to leader Institute (formely the Drucker Foundation).

Insight Solutions. (2 de octubre de 2012). Obtenido de Big Data and Business Transformation Catalysts: <http://www.insight-solutions.es/call-center-optimization>

Marketing Directo. (19 de Noviembre de 2010). Obtenido de Call Center vs Contact Center: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/call-center-vs-contact-center/>

Martínez, C., & Herrera, K. (2000). Liderazgo del talento humano: Nuevo reto para el administrador del siglo XXI. Revista Ciénega de la Universidad de Guadalajara, Jalisco, México, Núm. 11-12, págs. 4-6.

Montañez, G. (2015). Hacia el perfil del liderazgo responsable empresarial. Revista Iberoamericana de contaduría, economía y administración, Vol 4, Num. 7.

Moreno, C. (2001). Liderazgo Humanista y Acción Directiva. Barcelona: C. Císter.

Olarte, N. (12 de mayo de 2016). Revista Semana - Finanzas Personales. Obtenido de Qué Cuesta más: ¿Retener o contratar un empleado?: <HTTP://WWW.FINANZASPERSONALES.COM.CO/TRABAJO-Y-EDUCACION/ARTICULO/COSTOS-PARA-UNA-EMPRESA-CUANDO-RENUNCIA-UN-EMPLEADO/59787>

Peirót, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo, Vo. 29 (1), págs. 68-82.

RAE. (23 de mayo de 2016). Diccionario de la Real Academia Española. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>

Sánchez, M., Alcover, C., Rico, R., & Gil, F. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. Papeles del Psicólogo, vol. 32 (1), Págs. 38-47.

Spaemann, R. (2000). Personas. Acerca de la distinción ente "algo" y "alguien". Pamplona: EUNSA.

Toga Soluciones. (23 de mayo de 2016). Obtenido de Contact Center, CRM y Hosted Contact Center: <https://togasoluciones.wordpress.com/category/contact-center-crm-hosted-contact-center/>

Vargas, V. (31 de mayo de 2016). Periódico El Tiempo. Obtenido de Un buen líder le preguntaría a su gente: qué estoy haciendo mal: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/tomas-chamorro-premuzic-habla-sobre-como-ser-un-buen-lider/16606780>