

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE UN PERFIL PARA SUPERVISOR CALL CENTER
BASÁNDOSE EN EL ESTUDIO DE HABILIDADES Y DESTREZAS
NECESARIAS PARA SU DESEMPEÑO EFICAZ
CASO: TELEFÓNICA ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PATRICIA DANIELA GUEVARA BONILLA

DIRECTOR: MGTR. FRANKLIN MALDONADO

QUITO, OCTUBRE 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgtr. Franklin Maldonado

INFORMANTES:

Dra. Jacqueline Arellano

Ing. René Morales

DEDICATORIA

El siguiente trabajo está dedicado a mis padres por su amor incondicional y esfuerzo continuo para darnos a cada uno de sus cuatro hijos las herramientas necesarias para lograr ser mujeres y hombres de bien. Lo han logrado!

A mis hermanos por ser parte fundamental e inevitable en mi vida y apoyarme sin importar las circunstancias. Gracias ñaños.

Al amor de mi vida y futuro esposo por impulsarme suavemente a cumplir esta meta, por ser mi fuerza para continuar, darme su amor y apoyo en todo momento.

Patricia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 VISIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, 3

- 1.1 INICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, 3
- 1.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS, 6
 - 1.2.1 Conceptos Básicos de la Gestión por Competencias, 7**
 - 1.2.2 Principios de la Gestión por Competencias, 11**
 - 1.2.3 Beneficios de la Gestión por Competencias, 13**
- 1.3 COMO IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, 17
 - 1.3.1 Método desarrollado por I. Reyes y R. Baeza, 18**
 - 1.3.2 Método MPC, 24**
 - 1.3.2.1 Beneficios del método MPC, 26
 - 1.3.2.2 Desarrollo del Método MPC, 27

2 TELEFÓNICA MOVISTAR, ORBISTEL, COLDECON. GENERALIDADES, 32

- 2.1 TELEFÓNICA MOVISTAR, 32
 - 2.1.1 Organigrama, 34**
 - 2.1.2 Matriz AOFD, 35**
 - 2.1.2.1 Banco de Preguntas para el Análisis Situacional, 35
 - 2.1.2.2 Matriz de Sistematización de Componentes Estratégicos, 42
 - 2.1.2.3 Plan Estratégico Telefónica Ecuador, 43
- 2.2 PROVEEDORES DEL SERVICIO DE CALL CENTER PARA TELEFÓNICA MOVISTAR. GENERALIDADES, 54
- 2.3 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LOS PROVEEDORES. ANÁLISIS, 55
 - 2.3.1 Orbistel, 55**
 - 2.3.2 Coldecon, 61**

3 PERFIL DE SUPERVISORES BASADO EN COMPETENCIAS. ENCUESTAS, TABULACIÓN DE RESULTADOS Y HALLAZGOS, 64

- 3.1 PERFIL ACTUAL DE LOS SUPERVISORES EN LOS DISTINTOS PROVEEDORES, 64
- 3.2 ENCUESTAS: TABULACIÓN DE HALLAZGOS Y RESULTADOS, 68
 - 3.2.1 Propuesta del Modelo de Encuesta, 69**
 - 3.2.2 Determinación del Tamaño de Muestra, 70**
 - 3.2.3 Aplicación y Tabulación de Resultados, 72**
 - 3.2.4 Interpretación de Resultados, 83**

4 DETERMINACIÓN DE HABILIDADES Y DESTREZAS QUE FORMAN LA COMPETENCIA DE UN SUPERVISOR, 87

- 4.1 APLICACIÓN DEL MÉTODO MPC, 89
 - 4.1.1 Identificación de las Actividades Esenciales del Puesto, 90
 - 4.1.2 Elaborar el Perfil de Competencias, 93
 - 4.1.3 Determinar Competencias para Selección y para Capacitación, 97
 - 4.1.4 Revisar Información Recolectada, 99
 - 4.1.5 Presentación Final del Perfil por Competencias, 101
- 4.2 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO, 102
 - 4.2.1 Plan HAY, 105

5 PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS HABILIDADES Y DESTREZAS QUE NECESITAN ADQUIRIR LOS SUPERVISORES PARA SER COMPETENTES COMO SUPERVISORES DE CALL CENTER, 110

- 5.1 CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS Y PNL, 117
- 5.2 CAPACITACIÓN OPERATIVA, 120
- 5.3 CAPACITACIÓN COMERCIAL, 121

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 122

BIBLIOGRAFÍA, 128

ANEXOS, 129

- ANEXO 1, 130
- ANEXO 2, 133
- ANEXO 3, 134
- ANEXO 4, 135
- ANEXO 5, 136
- ANEXO 6, 138
- ANEXO 7, 141
- ANEXO 8, 143
- ANEXO 9, 145

RESUMEN EJECUTIVO

La creciente importancia de los recursos humanos se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular; entre las cuales están: gran competitividad, cambios en el entorno económico, rápida evolución de la mano de obra, inclusión de las mujeres como fuerza laboral, tendencia al equilibrio entre la vida laboral y familiar, insistencia sobre la calidad de los productos y servicios, gran evolución y necesidad de brindar un excelente servicio al cliente, entre otros.

El estudio de habilidades / destrezas y conjuntamente con el desarrollo de un perfil adecuado para un supervisor de Call Center son aspectos críticos para lograr el enfoque en Servicio al Cliente, y es indispensable realizaron en esta escala del organigrama ya que estas son las personas que guían al grupo que se encuentra en primera línea y los cuales necesitan de su apoyo, compromiso y ejemplo.

Es importante destacar la importancia del Servicio al Cliente como factor diferenciador; en la actualidad ya no es posible solo destacarse por la calidad, el precio, la oferta comercial, tecnología aplicada en los procesos, estrategias de mercado, etc.

Partiendo de esta premisa y tomando en cuenta que el objetivo final es desarrollar ventajas competitivas en los mandos medios de la organización, es necesario el diseño de un perfil adecuado para supervisor de Call Center tomando como base las habilidades y destrezas del personal directo de Telefónica.

Mediante el método MPC (Modelando Perfiles de Competencias) se determinará el perfil para supervisor de Call Center. Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Se debe tomar en cuenta que el perfil de competencias es el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias.

El objetivo general del método MPC es recolectar los datos necesarios para implementar un sistema de recursos humanos basados en competencias en el menor tiempo posible.

Listando de forma muy breve los pasos principales del método MPC están los siguientes:

- Identificar las actividades esenciales del puesto
- Identificar los conocimientos necesarios
- Identificar las destrezas genéricas
- Identificar las destrezas específicas
- Identificar las “otras” destrezas.

Adicional también es importante tratar el tema de selección o reclutamiento de los recursos humanos, que es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir personas calificadas y de estas personas seleccionar al candidato más idóneo para el puesto de trabajo, sin olvidar que parte de este proceso es la permanencia de esta persona en el puesto.

En esta investigación se habla sobre la selección del personal basándonos en la Gestión por Competencias, que es un concepto que en el mundo organizacional crece a mucha

velocidad, y donde el Capital Humano es el punto clave y cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Entre los beneficios o utilidades que brinda un sistema de competencias están:

- Descripción de puestos
- Integración de equipos de trabajo
- Implantación de una cultura organizativa
- Reducción de la barrera generacional
- Apreciación del potencial
- Dirección por objetivos
- Gestión de cambio
- Competencias clave de la organización

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es indispensable pensar en el Recurso Humano como en el mejor activo en el cual puede y debe invertir una compañía; las demás “armas” que se pueden utilizar son muy “fácilmente” copiables de una empresa a otra: tácticas de mercado, mecanismos de producción, certificaciones de calidad, tecnología, etc.; sin embargo “copiar” a las personas que laboran en una compañía y su conocimiento es imposible.

Es muy común ver en las organizaciones que en tiempos de bonanza, donde la empresa se encuentra muy bien financieramente se dedica mucho tiempo y dinero en selección, formación y retención del recurso humano; mientras que en momentos de crisis la primera decisión a tomar son las famosas reducción de personal. Si bien es cierto que en los momentos duros de las empresas es indispensable hacer más con menos, se debe tener muy en cuenta que siempre hay que conservar y mantener el talento.

Por otro lado en el Ecuador no existe una cultura real de servicio al cliente, esta es una nueva tendencia y una nueva necesidad que cada día va creciendo y afianzándose en nuestro medio. Es por esto la importancia de que todas las empresas y de manera especial las que se enfocan en prestación de servicios brinden gran atención a este tema.

En un mercado tan competitivo como en el que vivimos actualmente y donde el producto, el precio, la calidad, entre otros aspectos; son similares de una empresa a otra el único

elemento que marca la diferencia es el **SERVICIO AL CLIENTE** y por consiguiente la capacitación que tengan las personas que manejan este tema en cada empresa.

Por lo anteriormente citado viene la importancia del trabajo desarrollado para elaborar un perfil de supervisores basado en competencias, este perfil servirá como base para nuevos puestos de trabajo y así lograr que los proveedores de Call Center de Telefonica Ecuador tengan el nivel necesario para cubrir las actuales demandas del mercado en función de la atención al cliente que se debe brindar.

1 VISIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En la actualidad es indispensable pensar en el Recurso Humano como en el mejor activo en el cual puede y debe invertir una compañía; las demás “armas” que se pueden utilizar son muy “fácilmente” copiables de una empresa a otra: tácticas de mercado, mecanismos de producción, certificaciones de calidad, tecnología; sin embargo “copiar” a las personas que laboran en una compañía y su conocimiento es imposible.

Es muy común ver en las organizaciones que en tiempos de bonanza, donde la empresa se encuentra muy bien financieramente se dedica mucho tiempo y dinero en selección, formación y retención del recurso humano; mientras que en momentos de crisis la primera decisión a tomar son las famosas reducciones de personal. Si bien es cierto que en los momentos duros de las empresas es indispensable hacer más con menos, se debe tener muy en cuenta que siempre hay que conservar y mantener el talento.

1.1 INICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias nace en función de diferentes tendencias¹ por las que han pasado durante algunos años los negocios, entre las principales están:

- La oferta y demanda de trabajo. La necesidad de que las empresas cada día sean más productivas, la mejora continua de procesos, la exigencia por hacer

¹ Cfr. FERNÁNDEZ, J. (2005). *Gestión por Competencias*. España: Prentice Hall. p. 5.

más cosas con menos recursos, la creciente competitividad nacional e internacional, la tercerización – externalización de muchas funciones; han provocado que la oferta y demanda de trabajo se vean duramente afectas, por consiguiente los empleados se enfrentan continuamente al estrés de un posible despido y con la culpabilidad de sentir aburrimiento en sus labores diarias.

- La proliferación de enfermedades laborales. Una de las principales enfermedades que afecta el mundo laboral es el aburrimiento, que según Javier Fernández en su obra Gestión por Competencias, es una plaga entre los empleados que lograron conservar el empleo después de un despido o reducción de personal.

Las personas afectadas por el aburrimiento carecen de energía, dedican buena parte de su jornada laboral a recordar tiempos mejores; son personas que carecen de objetivos y se encuentran desmotivados sin ánimos para crear, operar y actuar. Son personas que prefieren mantener un perfil “bajo”.

El reto de enfrentar estas tendencias es recuperar a estas personas que se encuentran “quemadas”, pero esta recuperación no es de única responsabilidad de la empresa, es muy importante caer en cuenta el compromiso individual que el empleado debe tener.

Otro factor importante es dar la relevancia que se debe y de forma real a la gestión de personas; con normalidad se escucha en las empresas que los recursos humanos es el principal activo; sin embargo, el departamento de recursos humanos ocupa un lugar

secundario donde sus actividades se restringen a ser netamente administrativas (salarios, cotizaciones, contratación). Las acciones de desarrollo de personas, formación y optimización de los perfiles profesionales suelen ocupar un segundo plano.

Durante los últimos años se han realizado esfuerzos a nivel internacional para transformar esta gestión tradicional del factor humano en una práctica moderna donde lo principal sea la productividad de los empleados.

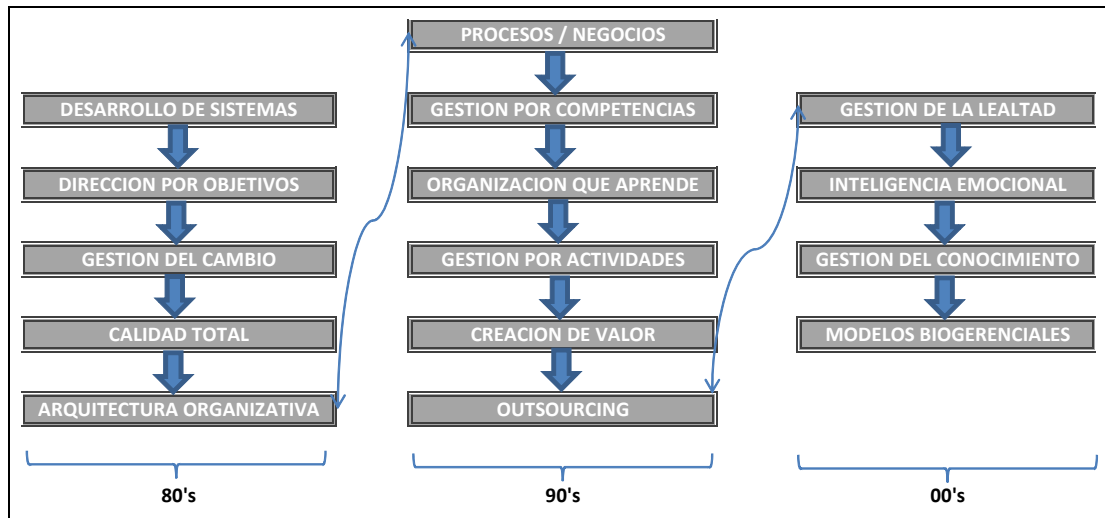
En esfuerzos por llevar a cabo esta nueva concepción de los recursos humanos, varios expertos han propuesto nuevas teorías y en 1946, Elton Mayo, aportó la primera visión de la función de recursos humanos trascendiendo la nómina y despertando el interés de los ejecutivos por la conexión motivación - rendimiento². Entre estas nuevas propuestas se encuentra la gestión por competencias como filosofía de la dirección de personas.

En el cuadro siguiente se puede observar la evolución de las filosofías de gestión.

² Cfr. *Ibidem.* p. 14.

Gráfico No. 1

Evolución de las filosofías de gestión



Fuente: Fernández Javier, (2005). **Gestión por Competencias.**

Elaborado por: Patricia Guevara.

1.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es una filosofía que permite ligar las capacidades organizativas esenciales con los conocimientos y cualidades que hay desempeñar en los puestos de trabajo.³ Esta ideología ha demostrado gran eficiencia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial. En un resumen muy corto, el proceso inicia cuando cada departamento de la empresa fija sus objetivos estratégicos y liga este objetivo a una competencia clave; estas competencias claves se desglosan en operativas que son las que se identifican en los perfiles de cada puesto de trabajo.

³ Cfr. Ibídem. p. 15.

1.2.1 Conceptos Básicos de la Gestión por Competencias

Para poder entender el mundo de la gestión por competencias, es necesario conocer sus conceptos.

- Competencia:⁴ Se entiende por “competencias” ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere.

Involucran tres componentes fundamentales, ellos son:

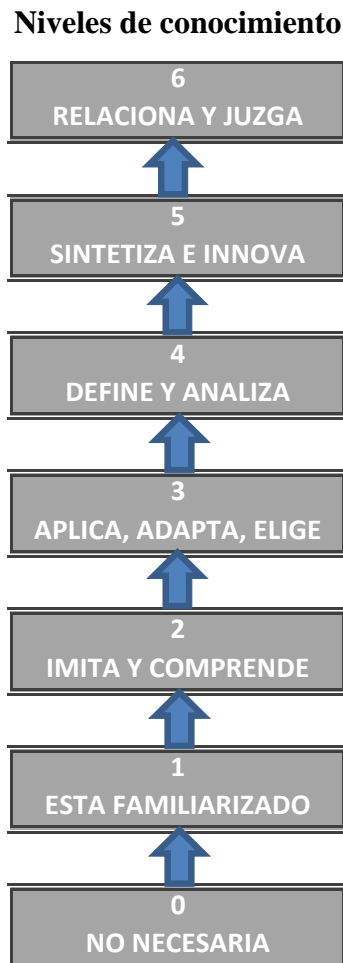
- El saber actuar, hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal. (Le Boterf, 1996).

Los conocimientos poseen 7 niveles de graduación⁵ (de 0 a 6), esto implica que dentro de un conocimiento, existen diferentes niveles de exigencia.

⁴ Cfr. ESTAY, C. *Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad*.

⁵ Cfr. FERNÁNDEZ, J. (2005). *Op. Cit.* p. 40.

Gráfico No. 2



Fuente: Fernández Javier, (2005). **Gestión por Competencias.**
Elaborado por: Patricia Guevara.

A continuación se indica el significado de cada nivel de conocimientos:⁶

- Nivel 0: No aplica este conocimiento a un puesto concreto. En este nivel están las ocupaciones que no requieren el conocimiento o la capacidad descrita en la definición de la competencia.
- Nivel 1: Supone que el ocupante del puesto de trabajo está familiarizado con los términos de la competencia, sus procesos y procedimientos.

⁶ Cfr. *Ibídem.* p. 41

- Nivel 2: Supone que el ocupante del puesto de trabajo imita y comprende. Es decir, el trabajador logra reproducir con acierto las tareas que alguien, sus compañeros más experimentados o su superior, realiza.

- Nivel 3: Supone que el ocupante del puesto de trabajo aplica, adapta y elige los conocimientos que otros, desde su organización, le indican y señalan. Es responsable de su utilización práctica, adaptando los conocimientos a los diferentes entornos y eligiendo aquel saber más idóneo en cada momento.

- Nivel 4: Supone que el ocupante de trabajo define y analiza los conocimientos precisos para desarrollar las funciones propias de la ocupación, determinando como aplicarlos y analizar su impacto.

- Nivel 5: Supone que el ocupante de trabajo sintetiza e innova los conocimientos asociados a la compañía.

- Nivel 6: El nivel superior implica que quien lo tiene relaciona y juzga entre todos los conocimientos asociados, formulando procesos universales de actuación.
 - El querer actuar, alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de la

persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (Le Boterf, 1996).

- El tercer componente de la competencia es el poder actuar, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. (Le Boterf, 1996).

Estas competencias son independientes de la estructura organizativa de la empresa, proceden de las competencias claves de cada estrategia y no del organigrama. Son propias de cada organización, son privativas de las personas y son modificables y evolucionables, ya que tanto la persona como la empresa siguen los requerimientos del mercado.⁷

- Cualidades profesionales.⁸ Reflejan el conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles, necesarias para desarrollar las actividades diarias. Un ejemplo de cualidad profesional es el planificar.
- Perfil de competencias: Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles

⁷ Cfr. *Ibíd.* p. 34

⁸ Cfr. *Ibíd.* p. 49

adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Por tanto, el perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido, de una parte, por el denominado perfil “hard” en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil “soft”, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

1.2.2 Principios de la Gestión por Competencias

Según Javier Fernández en su obra *Gestión por Competencias*, indica que los principios de esta filosofía son los siguientes:

- Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa. Se debe tener en cuenta a los empleados de la compañía como una variable esencial en el momento de definir la estrategia, lo primordial es ligar los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización.
- Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización. La filosofía de la gestión por competencias se basa en agrupar ciertas características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlos con independencia de las personas y los puestos.
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño. En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias.
- El paso de la gestión estática de los puestos a otra dinámica del desempeño de personas. No es posible poner en marcha una nueva filosofía y no se ha creado una cultura de movilidad.

1.2.3 Beneficios de la Gestión por Competencias

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de una lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

Concretamente los beneficios que tiene la implementación de este modelo⁹ de acuerdo a las diferentes áreas, de impacto para la organización, son:

- Reclutamiento y selección de personal: La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el

⁹ Cfr. ESTAY ORTEGA CAROLINA. *Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad*.

contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

- **Inducción:** El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral. Wood & Payne, 1998. (cit. Fernández y Baeza, 2001)
- **Proceso de evaluación:** Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño. (Fernández y Baeza, 2001)

- **Capacitación:** Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.
- **Promoción y desarrollo:** Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de

otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional. (Fernández y Baeza, 2001)

- **Compensaciones:** La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, en Ecuador es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización (Fernández & Baeza, 2001).
- **Despido de personas:** La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir de una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenamiento de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo-beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a

realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas. Wood & Payne, 1998 (cit. de Fernández y Baeza, 2001)

1.3 COMO IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

Existen varios modelos para poder aplicar la gestión de recursos humanos basados en competencias, en el presente trabajo se presentarán el proceso desarrollado por I. Reyes y R. Baeza¹⁰ y el Método MPC.¹¹

¹⁰ Cfr. *Ibíd.*

¹¹ Cfr. Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados.

1.3.1 Método desarrollado por I. Reyes y R. Baeza

A continuación se señalará el proceso operativo desarrollado por I. Reyes y R. Baeza (2005), para implementar el Modelo de gestión por competencias en las organizaciones:

1. Comunicación interna del trabajo: Para lograr una satisfactoria implementación de este modelo, resulta conveniente informar a los trabajadores del proceso que se llevará a cabo. Se considerará la participación por parte del personal de la organización como imprescindible, así también la comprensión por parte de los mismos, de la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización, como para ellos mismos. Por esta razón es importante efectuar reuniones con las personas que resulten partícipes del proceso y reuniones con los diferentes grupos de empleados, promoviendo así la transparencia y claridad de los objetivos y alcances que se pretenden conseguir.
2. Selección de la muestra: A partir de las personas entrevistadas, se efectúa una división en dos grupos; las personas que poseen un buen desempeño y otro con las personas de desempeño bajo lo esperado, de acuerdo a los criterios que posean los ejecutivos de la organización, basándose en los sistemas existentes de dirección presentes, en caso de que no existan, será una decisión consensuada respecto de los mismos. Luego se comparará que competencias presentan diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no. El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según

el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70% de las personas, contando de esta manera con una muestra representativa.

3. Entrevistas de incidentes críticos: Esta etapa implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo de este, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar las entrevistas de selección de personal, con la mayor cantidad de información relevante que sea posible. Se elaboran pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales. Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar como trabaja la persona en la práctica, para lo cual se analizan los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean éstos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia. Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular. Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo, los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existen respuestas de alta deseabilidad, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo, una aproximación de este tipo no refleja competencia pues sólo es una declaración conceptual. El foco está analizar conductas reales. Spencer & Spencer, 1993 (cit. Fernández y Baeza, 2001).

4. Elaboración de perfiles de competencia: Esta es la etapa central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica:

- Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias: Esta información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por los participantes y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado.
- Clasificación mediante el Inventario de Competencias: Este diccionario, es el resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta, es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de analizar las conductas y clasificarlas lo hace sólo una persona se corre riesgo de subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso categorizan las competencias. Ello garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias. Su desventaja es el tiempo que requiere el análisis de cada una de las conductas. Spencer & Spencer, 1993 (cit, Fernandez y Baeza, 2001)

- **Administración del Inventario de Conductas Exitosas:** se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del Inventario de Competencias, que permite de un modo más rápido y económico, determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, esta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.
- **Determinación de perfiles observados:** Se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño. El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluirá las competencias de cada cargo (se indican las categorías de conducta observadas, desde las no exitosas a las exitosas) y una descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia.
- **Informe preliminar a la organización:** Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el que es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.
- **Validación de los perfiles observados:** Se solicita a la jefatura que valide el perfil observado y el perfil deseado para el determinado cargo e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. De esta

manera se genera un involucramiento de la jefatura en el proceso de implementación de una Gestión por competencias. En general, la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene, y que suelen asociarse a competencias corporativas estratégicas.

- Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente, en función del perfil observado a partir de dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la categoría conductual que se exigirá, definiendo así el estándar de exigencia conductual con la cual se evaluará a cada ocupante y el grado de brecha de competencias que existe.
5. Elaboración del instrumento de evaluación de competencias: Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.
 6. Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias: Todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deber ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación el cual sigue exactamente

el mismo formato de los perfiles deseados y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales. Con este instrumento la jefatura y un consultor entrevistan a cada uno de los ocupantes de los cargos críticos, para determinar su actual nivel de competencia. Esta entrevista conjunta es muy importante pues los resultados se determinan por consenso de ambos profesionales y se transfiere la metodología a quienes seguirán aplicándola en el futuro. También se evitan sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista.

7. Informes finales perfiles de competencias: Como productos finales de este proceso se consideran:

- Informes individuales de brecha de competencias con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables.
- Informe final del trabajo, es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante.

8. Plan de capacitación: Basados en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización, se propone el plan de capacitación pertinente, en el que se pretende el mayor potenciamiento de

las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas. Los posibles talleres de capacitación a implementar presentarán como contenidos los puntos anteriormente expuestos, quedando con esto obsoleto los cursos estándares que habitualmente eran implementados para satisfacer las necesidades referidas a esta área, lo cual plantea un gran desafío para quienes están a cargo del diseño instruccional y metodológico de los talleres de desarrollo de competencias.

9. Comunicación de resultados: Se recomiendan 2 instancias de comunicación:

- A partir de la entrega de las brechas de competencias que presentó de acuerdo a su propio puesto de trabajo, además de señalar cuales son las áreas que requieren una capacitación.
- Dado que, generalmente, la implementación de este modelo surge como una necesidad visualizada y aceptada por los altos ejecutivos de la organización, es fundamental la presentación de los resultados a este sector.

1.3.2 Método MPC

Este método sirve para elaborar perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Los

perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias. (Spencer & Spencer, 1993).

Las siglas MPC significan: M = Método, P = Perfiles y C = Competencias.

El objetivo general del método MPC es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

El método del modelado de perfiles de competencias es el fruto de varias experiencias de una consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados y esencialmente se desarrolla en un taller donde un grupo de expertos en los puestos, y con la guía de un facilitador:

- Identifican las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior)
- Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias)
- Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

1.3.2.1 Beneficios del método MPC

1. Acelera significativamente los procesos de selección.
2. Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
3. Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
4. Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas / departamentos, grupos ocasionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.
5. Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente.
6. Utiliza el concepto de competencias integrales; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
7. Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.

8. Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
9. Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización.

El MPC surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adapta a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. La metodología original para el desarrollo de modelos de competencias, implicaba el uso de entrevistas de eventos conductuales, aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas. El método resultaba excesivamente lento, costoso e ineficiente. Además, suponía la formación de un equipo de análisis que, como mínimo, trabajaba cuatro o seis meses a tiempo completo para generar resultados.

El método MPC está pensado no solo para generar perfiles con la mayor rapidez, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados.

1.3.2.2 Desarrollo del Método MPC

El método MPC se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias. El taller es conducido por analistas

del área de recursos humanos de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

Los informantes o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:

- Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Tener un nivel educativo superior: Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requieren en el taller: comprensión de instrucción, lectura y escritura.

Los requisitos que deben cumplir los facilitadores de los talleres son:

- Conocimiento de la metodología MPC.
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- Habilidad para dirigir y organizar grupos.

Las actividades que se siguen en el método MPC son las siguientes:

1. Identificar las actividades esenciales de puesto.

La primera información que los expertos deben proporcionar es una descripción de las actividades o funciones del cargo cuyo perfil se va a construir o actualizar.

Para ello se debe listar las actividades o funciones del cargo que se está analizando, una vez listadas las actividades se procede a identificar las más importantes.

Se debe tomar muy en cuenta que un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales, esto es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo, la idea es que los expertos identifiquen ese 20 % de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización.

Después de haber identificado las actividades o funciones del puesto de trabajo se debe calificar a cada una de ellas con las siguientes escalas: para frecuencia, para consecuencias de los errores y para complejidad. Una vez concluida la calificación y obteniendo un total se podrá identificar las actividades esenciales y posteriormente elaborar el perfil de competencias.

2. Elaborar el perfil de competencias.

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto de trabajo. Téngase en cuenta que en la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

3. Determinar competencias para selección y para capacitación.

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuales adquirirse en capacitación. Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse de acuerdo a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil (Andrés-Pueyo, 1997).

Para poder establecer que competencias serán evaluadas en selección, se debe ejecutar una encuesta donde se identifique que competencias debe ya traer el postulante y cuáles pueden ser capacitadas.

4. Revisar información recolectada.

Revisar la información recolectada consiste en confirmar que tanto la definición de las actividades esenciales, como la definición de conocimientos y destrezas se encuentren de forma correcta.

Por la viabilidad de aplicación de método de modelado de perfiles de competencia MPC, este es el que se aplicará en el presente trabajo y así determinar el perfil necesario para el supervisor de call center.

2 TELEFÓNICA MOVISTAR, ORBISTEL, COLDECON. GENERALIDADES

2.1 TELEFÓNICA MOVISTAR

Telefónica Ecuador inició sus operaciones el 14 de Octubre de 2004 con la adquisición del 100% de las acciones de OTECEL. SA, concesionaria en el Ecuador del servicio de telefonía móvil desde 1993.

Es parte del grupo Telefónica que es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil. Su actividad se centra en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios. Está presente en 22 países y cuenta con una base de clientes de más de 200 millones en todo el mundo.

Entre los países en los que se encuentra Telefónica están: Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, El Salvador, Eslovaquia, USA, Guatemala, Irlanda, Marruecos, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, Inglaterra, República Checa, Uruguay y Venezuela.

Movistar, la operadora filial de Telefónica en el mercado ecuatoriano genera en el país cerca de 30 mil empleos directos e indirectos. La compañía en la actualidad posee más de cuatro millones de clientes y tiene una posición de vanguardia en el lanzamiento de productos y servicios innovadores en la telefonía móvil de Ecuador.

Su misión es:¹² “Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de información y comunicación”.

Las formas de contacto con los clientes pueden ser presencial, en los centros de atención y ventas directos o indirectos, vía virtual o mediante el Call Center.

La atención telefónica a los clientes de Movistar fue externalizada desde el año 2006 y en la actualidad es manejada por empresas especializadas en este campo; entre las cuales se dividen el tráfico de llamadas.

Sin embargo dentro de Movistar Ecuador existe la estructura para el control de estas administraciones. La estructura está formada por los siguientes puestos laborales, la misma que funcionaba antes de la externalización:

- Gerente del Canal
- Gerente de Call Center
- Supervisores
- Jefe de Calidad y Formación
- Equipo de Calidad y Formación

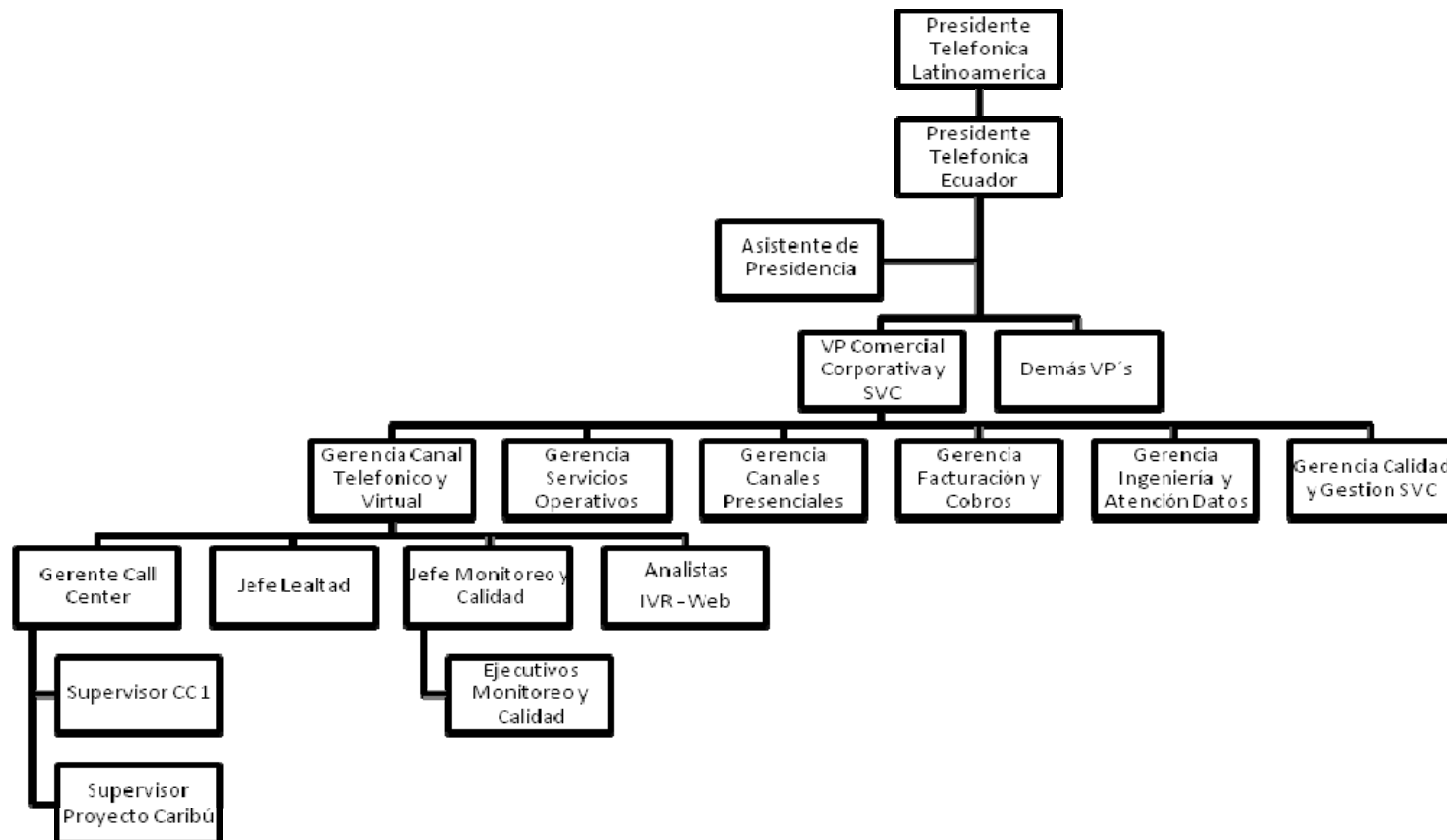
A continuación se presenta un análisis estratégico de Telefonica Ecuador:

¹² Cfr. TELEFÓNICA MOVISTAR. (2007). *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa*. Ecuador.

2.1.1 Organigrama

Gráfico No. 3

Organigrama Telefónica Ecuador



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Patricia Guevara

2.1.2 Matriz AOFD

2.1.2.1 Banco de Preguntas para el Análisis Situacional

Con el objetivo de la elaboración de la matriz AOFD se elaboró un banco de preguntas para el análisis situacional de la empresa, esto facilita la investigación y se logra un resultado objetivo de la misma

INTERNALIDADES

Preguntas para Fortalezas

A Servicio al Cliente

1. ¿Qué metodología de ejecución de estrategias utiliza Telefonica?
2. ¿Cuál es el enfoque principal de Telefonica Ecuador?
3. ¿Cómo solucionan los problemas de Red presentados?
4. ¿Cómo es la reputación de la empresa en la sociedad?

A Mercadeo

5. ¿En relación con la competencia, cuál es la posición de Telefónica en lo que respecta a servicio al cliente?

A Desarrollo Organizacional

6. ¿Cómo son planteados los objetivos en Telefónica Ecuador?
7. ¿Qué tipo de remuneración se utiliza en Telefonica Ecuador?
8. ¿Existe buena comunicación interna en la empresa?
9. ¿Se considera a la capacitación como una actividad relevante en la empresa?
10. ¿Cuáles son los beneficios que tiene Telefonica Ecuador de su casa matriz?

Preguntas para Debilidades

A Servicio al Cliente

1. ¿Cómo afecta al Call Center de Telefónica los problemas presentados en red?
2. ¿Cuánto tiempo toma al Call Center el recuperarse de un incidente?

3. ¿Cómo es el proceso de licitación para proveedores de Call Center?
4. ¿Cómo es la comunicación con los proveedores de Call Center que se encuentran en el exterior?
5. ¿Cómo es el proceso de inducción para los ejecutivos de Call Center?
6. ¿Cuánto tiempo toma para que un ejecutivo de Call Center tenga la experiencia necesaria para no cometer errores?
7. ¿Se cuenta con un buen perfil en los mandos medios de los proveedores?

A Mercadeo

8. ¿Cómo es el proceso de desarrollo de productos en Telefónica Ecuador?

A Desarrollo Organizacional

9. ¿Qué desventaja tiene Telefónica Ecuador al ser parte de una empresa internacional?
10. ¿Cómo es la comunicación de sus productos y servicios a los clientes?

EXTERNALIDADES

Preguntas para Oportunidades

A Servicio al Cliente

1. ¿Cuáles son las vías contemporáneas para la atención de los clientes?
2. ¿Cuál es la mejor forma o manera de manejar / controlar a los proveedores del Call Center de Telefónica?
3. ¿Cómo es el contrato con los proveedores de Call Center?
4. ¿Qué contiene el contrato firmado con los proveedores de CC?
5. ¿Cómo es la remuneración que tienen los ejecutivos de los proveedores de CC?
6. ¿Qué metodología en gestión de personal tienen los proveedores de CC?

A Mercadeo

7. ¿Cómo ha sido el desarrollo de la empresa en el mercado?

8. ¿Existen la posibilidad de implementar nuevas tecnologías en el mercado?
9. ¿Se puede desarrollar nuevos productos / servicios en Telefónica Ecuador?

Preguntas para Amenazas

A Servicio al Cliente

1. ¿Existe la posibilidad de que Telefónica sea sancionada por el ente regulador?
2. ¿Cuántos nuevos proyectos serán asignados para que el Call Center y sus proveedores lo ejecuten?
3. ¿Existe la posibilidad que todas las llamadas del Call Center de Telefónica sean atendidas en el exterior?
4. ¿La nueva tendencia de comunicación (Facebook, msn, twitter, etc.) puede afectar en la reputación de Telefónica?

A Mercadeo

5. ¿Cómo es el comportamiento de la competencia como respecto al desarrollo de nuevos productos?

A Desarrollo Organizacional

6. ¿Cuál es la posible afectación en la sociedad sobre los problemas presentados en la red?
7. ¿Cómo es la relación de Telefonica con los entes regulatorios?

Como resultado a estas preguntas se obtiene la Matriz AOFD siguiente:

Cuadro No. 1

Matriz AOFD Telefónica Ecuador

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p>Ambiente Externo</p>	<p>Fuerzas - F</p> <p>F1. Aplicación de la metodología de MCI's F2. Enfoque en Servicio al Cliente F3. Contar con objetivos transversales de satisfacción de clientes F4. Remuneración por cumplimiento de objetivos F5. Gran apertura y comunicación entre áreas internas F6. Capacitación constante a sus ejecutivos F7. Reacción inmediata ante incidentes de Red F8. Contar con acuerdos regionales F9. Buena reputación en la sociedad en general F10. Contar con mejor servicio al cliente que la competencia.</p>	<p>Debilidades - D</p> <p>D1. Proceso de desarrollo de productos es lento D2. El CC es muy sensible a problemas que son generados por otras áreas D3. Contar con acuerdos regionales, cuando son limitantes D4. En caso de incidentes la recuperación de los NS del CC es muy lenta. D5. Proceso de licitación constante para el CC D6. Para el CC la comunicación con sus proveedores internacionales D7. Curva de aprendizaje de los ejecutivos de CC en muy extensa D8. Extenso proceso de capacitación para los ejecutivos de CC D9. Los perfiles actuales de los supervisores de los proveedores de CC no son los adecuados D10. Deficiencia en la comunicación de productos y servicios hacia el mercado</p>
<p>Oportunidades - O</p> <p>O1. Crecimiento constante del mercado O2. Desarrollo de atención en medios virtuales O3. Inclusión de nuevas tecnologías O4. Inclusión de productos /servicios novedosos O5. Nuevas tendencias en la atención de clientes O6. Mejorar el manejo de los proveedores de Call Center O7. En el nuevo contrato con los proveedores de Call Center, incluir requerimientos de perfil por cargo O8. Inclusión en el pago de los ejecutivos del proveedor una parte variable por cumplimiento de objetivos O9. Incluir en los proveedores la modalidad de gestión por competencias</p>	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <p>1. Aplicar la metodología de las 4 disciplinas con los proveedores de Call Center. Resp. Supervisores de CC Telefonica. Fecha Q2 2012 (F1,F2,O6) 2. Incluir a detalle en el contrato con los proveedores de CC los requisitos de perfil para cada cargo, el mismo que debe ser basado en competencias Resp. Gerente de CC Telefonica. Fecha Q1 2012 (F2,F3,F6,O7,O9) 3. Implementar en los proveedores de CC una remuneración variable por cumplimiento de objetivos. Resp. Gerente Canal, Gerente CC, Supervisores CC. Fecha Q2 2012 (F2,F4,O8) 4. Desarrollar nuevas formas de atención virtual para los clientes Resp. Gerente Canal. Fecha Q1 2012 (F2,F3,F5,O2,O5)</p>	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <p>1. Implementar mejoras al proceso de desarrollo de productos. Resp. Mercadoe Fecha Q4 2011 (D1,D3, D10,O1,O3) 2. Implementar nueva estrategia en la atención de llamadas Call Center. Resp. Gerente y Supervisores CC Telefonica. Fecha Q4 2011 (D4,O3,O5,O6) 3. Gestionar para que el proceso de licitación sea cada 3 años. Resp. Gerente Canal. Fecha Q1 2012 (D5,O5,O6) 4. Implementar conferencias visuales con los proveedores de CC internacionales. Resp Supervisores CC Telefonica Fecha: Q3 2011 (D6,D7,O6) 5. Desarrollar un nuevo sistema de inducción para los ejecutivos de CC. Resp Jefe de Formación Telefonica. Fecha Q1 2011 (D7,D8,O6) 6- Incluir a detalle en el contrato con los proveedores de CC los requisitos de perfil para cada cargo, el mismo que debe ser basado en competencias Resp. Gerente de CC Telefonica. Fecha Q1 2012 (D9,O7,O9)</p>
<p>Amenazas - A</p> <p>A1. Problemas con el permiso del gobierno para el desarrollo de nuevos productos A2. La competencia cuenta con una mejor habilidad en el desarrollo de productos /servicios A3. Multas y amonestaciones del ente regulador A4. Nuevos proyectos asignados al CC A5. Necesidad de externalizar internacionalmente al CC A6. Pérdida de reputación por incidentes de Red A7. Rápida difusión por parte de los clientes cuando existen problemas de red</p>	<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <p>1. Implementar mejoras al proceso de desarrollo de productos. Resp. Mercadoe Fecha Q4 2011 (F2,F5,A2) 2. Estabilizar al Center con sus actividades actuales antes de implementar un nuevo proyecto. Resp Gerente Canal Fecha Q2 2012 (F2,F5,A4) 3. Realizar campañas de comunicación externa para afianzar nuestra presencia en el mercado. Resp Comunicaciones internas. Fecha Q4 2012 (F7,F9,A6,A7)</p>	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <p>1. Comunicar proactivamente a los clientes en caso de presentar incidentes críticos de Red. Resp. Supervisores Call Center Telefonica. Fecha Q3 2011 (D2,D4,A6,A7) 2. Monitorear constantemente los resultados de NS de Call Center para evitar multas del ente regulador. Resp Gerente CC. Fecha inmediato (D2,D4,A3)</p>

Interpretación de Códigos

MCI's: Metas Crucialmente Importantes

CC: Call Center

NS: Niveles de Servicio

Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Patricia Guevara

2.1.2.2 Matriz de Sistematización de Componentes Estratégicos

Cuadro No. 2**Matriz de Sistematización de Componentes Estratégicos Telefonica Ecuador**

Normatividad	Acciones	Indicadores (KPI's)	Meta	Resultados
1. Mejorar continuamente. La calidad de nuestros servicios, la preservación del ambiente y el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores a través del cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado.	ESTRATEGIAS-FO 1. Aplicar la metodología de las 4 disciplinas con los proveedores de Call Center. Resp. Supervisores de CC Telefonica. Fecha Q2 2012	ISC: Índice de Satisfacción de Clientes	8.6	8.2
2. Trabajando juntos. Telefónica colaborará con sus proveedores para garantizar el cumplimiento de los objetivos comunes.	ESTRATEGIAS-FO 2. Incluir a detalle en el contrato con los proveedores de CC los requisitos de perfil para cada cargo, el mismo que debe ser basado en competencias Resp. Gerente de CC Telefonica. Fecha Q1 2012	ISC: Índice de Satisfacción de Clientes	8.6	8.2
3. Trabajando juntos. Telefónica colaborará con sus proveedores para garantizar el cumplimiento de los objetivos comunes.	ESTRATEGIAS-FO 3. Implementar en los proveedores de CC una remuneración variable por cumplimiento de objetivos. Resp. Gerente Canal, Gerente CC, Supervisores CC. Fecha Q2 2012	% Cumplimiento de objetivos	100%	98.3%
4. Cumplir con los compromisos con los clientes, con las normas, con los requisitos legales aplicables y con los requisitos de otras partes interesadas con relación a calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional.	ESTRATEGIAS-FO 4. Desarrollar nuevas formas de atención virtual para los clientes Resp. Gerente Canal. Fecha Q1 2012	Q Llamadas recibidas	645K mensuales	728K
5. Mejorar continuamente. La calidad de nuestros servicios, la preservación del ambiente y el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores a través del cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado.	ESTRATEGIAS-DO 5. Implementar mejoras al proceso de desarrollo de productos. Resp. Mercado Fecha Q4 2011	% Reclamos	0.05%	0.03%
6. Mejorar continuamente. La calidad de nuestros servicios, la preservación del ambiente y el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores a través del cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado.	ESTRATEGIAS-DO 5. Implementar nueva estrategia en la atención de llamadas Call Center. Resp. Gerente y Supervisores CC Telefonica. Fecha Q4 2011	Niveles de Servicio Call Center % Abando de Llamadas	NS PosAlto 90% en 10 seg PosBajo 90% en 20 seg PreAlto 90% en 20 seg PreBajo 90% en 20 seg % Abandono PosAlto 3% PosBajo 4% PreAlto 7% PreBajo 7%	NS PosAlto 90.39% PosBajo 91.64% PreAlto 96.27% PreBajo 89.69% % Abandono PosAlto 2.66% PosBajo 2.66% PreAlto 2.07% PreBajo 5.37%
7. Trabajando juntos. Telefónica colaborará con sus proveedores para garantizar el cumplimiento de los objetivos comunes.	ESTRATEGIAS-DO 7. Gestionar para que el proceso de licitación sea cada 3 años. Resp. Gerente Canal. Fecha Q1 2012	ISC: Índice de Satisfacción de Clientes	8.6	8.2
8. Trabajando juntos. Telefónica colaborará con sus proveedores para garantizar el cumplimiento de los objetivos comunes.	ESTRATEGIAS-DO 8. Implementar conferencias visuales con los proveedores de CC internacionales. Resp. Supervisores CC Telefonica Fecha: Q3 2011	% Cumplimiento de objetivos	100%	98.3%
9. Promover el desarrollo de los colaboradores, a través de programas de formación, desarrollo profesional, sensibilización y mejora del ambiente laboral.	ESTRATEGIAS-DO 9. Desarrollar un nuevo sistema de inducción para los ejecutivos de CC. Resp. Jefe de Formación Telefonica. Fecha Q1 2011	FCR. Solución con la primera llamada	87%	74%
10. Trabajando juntos. Telefónica colaborará con sus proveedores para garantizar el cumplimiento de los objetivos comunes.	ESTRATEGIAS-DO 10. Incluir a detalle en el contrato con los proveedores de CC los requisitos de perfil para cada cargo, el mismo que debe ser basado en competencias Resp. Gerente de CC Telefonica. Fecha Q1 2012	ISC: Índice de Satisfacción de Clientes	8.6	8.2
11. Cumplir con los compromisos con los clientes, con las normas, con los requisitos legales aplicables y con los requisitos de otras partes interesadas con relación a calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional.	ESTRATEGIAS-DA 11. Comunicar proactivamente a los clientes en caso de presentar incidentes críticos de Red. Resp. Supervisores Call Center Telefonica. Fecha Q3 2011	ISC: Índice de Satisfacción de Clientes	8.6	8.2
12. Mejorar continuamente. La calidad de nuestros servicios, la preservación del ambiente y el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores a través del cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado.	ESTRATEGIAS-DA 12. Monitorear constantemente los resultados de NS de Call Center para evitar multas del ente regulador. Resp. Gerente CC. Fecha inmediato	Niveles de Servicio Call Center % Abando de Llamadas	NS PosAlto 90% en 10 seg PosBajo 90% en 20 seg PreAlto 90% en 20 seg PreBajo 90% en 20 seg % Abandono PosAlto 3% PosBajo 4% PreAlto 7% PreBajo 7%	NS PosAlto 90.39% PosBajo 91.64% PreAlto 96.27% PreBajo 89.69% % Abandono PosAlto 2.66% PosBajo 2.66% PreAlto 2.07% PreBajo 5.37%
13. Mejorar continuamente. La calidad de nuestros servicios, la preservación del ambiente y el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores a través del cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado.	ESTRATEGIAS-FA 13. Estabilizar al Center con sus actividades actuales antes de implementar un nuevo proyecto. Resp. Gerente Canal Fecha Q2 2012 (F2, F5, A4)	% Cumplimiento de objetivos	100%	98.3%
14. Cumplir con los compromisos con los clientes, con las normas, con los requisitos legales aplicables y con los requisitos de otras partes interesadas con relación a calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional.	ESTRATEGIAS-FA 14. Realizar campañas de comunicación externa para afianzar nuestra presencia en el mercado. Resp. Comunicaciones Internas. Fecha Q4 2012 (F7, F9, A6, A7)	ISC: Índice de Satisfacción de Clientes	8.6	8.2

Fuente: Investigación realizada.**Elaborado por:** Patricia Guevara

2.1.2.3 Plan Estratégico Telefónica Ecuador

Misión¹³

“Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de información y comunicación”.

Visión a futuro¹⁴

“Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para clientes, empleados, sociedad, accionistas y socios a nivel global.”

Código de Ética (Principios de Actuación)¹⁵

Principios Generales

Honestidad y confianza

- Seremos honestos y dignos de confianza en todas nuestras negociaciones, cumpliendo con los compromisos adquiridos.

¹³ Cfr. Ibídem.

¹⁴ Cfr. Ibídem.

¹⁵ Cfr. Ibídem.

- Protegeremos la confidencialidad de la información de la Compañía que nos ha sido confiada, así como la relativa a clientes, accionistas, empleados o proveedores.

Respeto por la ley

- Velaremos por el cumplimiento de todas las legislaciones, normativas y obligaciones regulatorias, tanto nacionales como internacionales, considerando además entre ellas las políticas y normativas internas.
- La información contenida en los informes que registremos ante los pertinentes Organismos Supervisores de los Mercados de Valores, así como en otras comunicaciones públicas de la Compañía será completa, veraz, ajustada, oportuna y clara.
- Competiremos de forma íntegra en nuestros mercados. Consideramos que los consumidores y la sociedad en general se benefician de mercados abiertos y libres.

Integridad

- En ningún caso ofreceremos o aceptaremos regalos, invitaciones, prebendas u otro tipo de incentivos que puedan recompensar o influir en una decisión empresarial.

- Evitaremos o declararemos cualquier conflicto de intereses que pueda anteponer prioridades personales a las colectivas.
- Nos comportaremos con rectitud, sin buscar en ningún caso beneficio propio o de terceros a través del uso indebido de nuestra posición o nuestros contactos en Telefónica.
- Actuaremos institucionalmente con absoluta neutralidad política y nos abstendremos de cualquier toma de posiciones directa o indirecta, sea a favor o en contra de los procesos y actores políticos legítimos.
- En particular, no efectuaremos donaciones en metálico o en especie, de ninguna índole, a partidos políticos, organizaciones acciones, movimientos, entidades, sean éstas de carácter público o privado cuya actividad esté claramente vinculada con la actividad política.

Derechos Humanos

- Respetaremos los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, así como las declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo.

- Impulsaremos la igualdad de oportunidades y trataremos a todas las personas de manera justa e imparcial, sin prejuicios asociados a la raza, color, nacionalidad, origen étnico, religión, género, orientación sexual, estado civil, edad, discapacidad o responsabilidades familiares.

Nuestros empleados

Desarrollo profesional

- Haremos partícipes a los empleados de las estrategias para fortalecer su compromiso y entusiasmo por alcanzar nuestra visión.
- Promoveremos el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados, fomentando su implicación en la mejora de sus propias capacidades y competencias.
- Nuestras políticas y actuaciones relativas a la selección, contratación, formación y promoción interna de los empleados deberán estar basadas en criterios claros de profesionales, competencia y méritos profesionales.
- Los empleados serán informados de las políticas de evaluación de su trabajo, y participarán activamente dentro del marco de los procesos de gestión articulados para mejorar su trabajo, iniciativa y dedicación.

Compensación

- Ofreceremos a nuestros empleados una compensación justa y adecuada al mercado laboral en el que desarrollamos nuestras operaciones.

Derechos humanos

- No toleraremos ningún tipo de empleo infantil o trabajo forzado, ni ninguna forma de amenaza, coacción, abuso, violencia o intimidación en nuestro entorno laboral, ni directa ni indirectamente.
- Respetaremos el derecho de nuestros empleados de pertenecer a la organización sindical de su elección y no toleraremos ningún tipo de represalia o acción hostil hacia aquellos empleados que participen en actividades sindicales.

Seguridad y Salud

- Ofreceremos a nuestros empleados un entorno laboral seguro. Estableceremos los mecanismos adecuados para evitar los accidentes, lesiones y enfermedades laborales que estén asociadas con nuestra actividad profesional a través del cumplimiento estricto de todas las regulaciones, la formación y la gestión preventiva de los riesgos laborales.

Nuestros Clientes

Productos y Servicios

- Ofreceremos a nuestros clientes productos y servicios innovadores, confiables y que tengan una buena calidad y un precio ajustado.
- Controlaremos y aseguraremos que nuestros productos propios y los que distribuimos cumplen todos los estándares de seguridad y calidad de fabricación. Pondremos de manifiesto cualquier caso en el que se detecte riesgo para la salud, tomando las acciones oportunas para resolverlos.

Comunicaciones y Publicidad

- Seremos honestos con nuestros clientes, proporcionándoles siempre información veraz, clara, útil y precisa al comercializar nuestros productos. Adicionalmente comprobaremos que nuestros productos cumplen todas las especificaciones requeridas y publicitadas.
- Si nuestros clientes están disconformes con nuestros productos o servicios, les ofreceremos la información necesaria para plantear sus reclamaciones.

Nuestros Accionistas

Gobierno Corporativo

- Gestionaremos la Compañía de acuerdo a los estándares más elevados y las mejores prácticas existentes en materia de gobierno corporativo.

Creación de Valor y Transparencia

- Gestionaremos la Compañía con el objetivo de crear valor para nuestros accionistas.
- Nos comprometemos a facilitar toda la información relevante para sus decisiones de inversión de manera inmediata y no discriminatoria.

Control Interno y Gestión de Riesgos

- Estableceremos los controles adecuados para evaluar regularmente y gestionar los riesgos para nuestro negocio, nuestras personas y nuestra reputación.
- Aseguraremos que los registros de actividad financieros y contables se preparen de manera precisa y fiable. Colaboraremos y

facilitaremos el trabajo de las unidades de auditoría interna, inspección, intervención y otras de control interno, así como de los auditores externos y autoridades competentes.

Activos empresariales

- Mantendremos y conservaremos nuestros activos, haciendo un uso eficiente y adecuado de los mismos, bien sean activos físicos, financieros e intelectuales.
- No toleraremos el uso de material informático que pudiera ocasionar un deterioro de activos de la empresa o de su productividad, ni para la comisión de actividades ilícitas, fraudulentas, ilegales o que pongan en peligro la reputación de la Compañía.

Nuestras Comunidades

Desarrollo de la sociedad

- Contribuiremos al progreso social, tecnológico y económico de los países en los que operamos, fundamentalmente a través de inversiones en infraestructuras de telecomunicaciones, generación de empleo y del desarrollo de servicios que mejoran la calidad de vida de la comunidad local.

- Buscaremos colaborar con organizaciones cívicas, comunitarias y no lucrativas y con iniciativas públicas orientadas a la disminución de problemas sociales en las regiones en las que operamos; fundamentalmente a través del uso de nuestras capacidades y nuestra tecnología.

Medio ambiente

- Estaremos comprometidos con el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente y la reducción de cualquier impacto negativo de nuestras operaciones en el entorno.

Nuestros Proveedores

Conflicto de interés

- Estableceremos controles para que ninguna persona con interés económico significativo (sea a través de empleo, inversión, contrato o similar) en un proveedor adjudicatario o potencial esté involucrada, directa o indirectamente, en un proceso de compra o en una decisión asociada a dicho proveedor.

Igualdad y transparencia

- Garantizaremos la transparencia e igualdad de oportunidades para todos los proveedores que envíen ofertas, promoviendo la competencia siempre que sea posible.
- Utilizaremos sistemas de compras corporativos, con el objetivo de adjudicar contratos sobre la base de criterios objetivos, que garanticen la disponibilidad de los productos y los servicios en las mejores condiciones existentes.

Responsabilidad en la cadena de suministro

- Requeriremos a nuestros proveedores que desarrollen su negocio aplicando principios similares a los señalados en estos principios y les exigiremos el cumplimiento de la ley y la regulación existente en cada país.
- Cumpliremos con los compromisos de pago acordados con los proveedores.

Políticas de Calidad¹⁶

En Telefónica Ecuador se tienen las siguientes políticas de calidad, en las que se basan todas las acciones y estrategias a seguir; están son:

¹⁶ Cfr. *Ibíd.*

Cumplir con los compromisos

Con los clientes, con las normas, con los requisitos legales aplicables y con los requisitos de otras partes interesadas con relación a calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional.

Mejorar continuamente

La calidad de nuestros servicios, la preservación del ambiente y el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores a través del cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado.

Prevenir

La contaminación ambiental y de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

Promover el desarrollo de los colaboradores

A través de programas de formación, desarrollo profesional, sensibilización y mejora del ambiente laboral.

Estrategias

Referirse a la Matriz de Sistematización de Componentes Estratégicos
Gráfico N° 5

Indicadores

Referirse a la Matriz de Sistematización de Componentes Estratégicos

Gráfico N° 5

Resultados

Referirse a la Matriz de Sistematización de Componentes Estratégicos

Gráfico N° 5

2.2 PROVEEDORES DEL SERVICIO DE CALL CENTER PARA TELEFÓNICA MOVISTAR. GENERALIDADES

A finales del año 2005 e inicios del 2006, inició el proceso de licitación para la adjudicación de los nuevos proveedores de Call Center para Movistar Ecuador.

Existieron varias empresas que aplicaron a este concurso; entre las principales están, Atento, una filial de Telefónica, Orbistel, Coldecon.

En función de los mayores beneficios brindados a la empresa, se decidió que las empresas que ganaban el concurso en el 2006 eran: Orbistel y Coldecon. La distribución del tráfico de llamadas en ese entonces fue del 70% para Orbistel y del 30 % para Coldecon.

Y fue el 1 de Agosto del 2006 cuando se atendió la primera llamada en los nuevos proveedores. En el 2007 se renegoció el contrato por un año más, donde se acordó que la nueva distribución de llamadas es del 65% para Orbistel y del 35% para Coldecon.

El promedio de llamadas mensuales que son atendidas por los dos proveedores son alrededor de 700.000, por lo que la distribución es 455000 llamadas para Orbistel y 245000 llamadas para Coldecon.

En las dos empresas especializadas se manejaban a demás de llamadas **inbound**, otras campañas solicitadas por las diferentes áreas de Movistar, como por ejemplo: mercadeo, servicio técnico, entre otras. Adicionalmente de realizan llamadas **outbound** de bienvenida a clientes y otras campañas que van enfocadas a la disminución de llamadas entrantes y por consiguiente reducción de costos.

A continuación se dará a conocer a los dos proveedores de servicio de Call Center, tanto en administración como en sus estructuras organizativas.

2.3 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LOS PROVEEDORES. ANÁLISIS

2.3.1 Orbistel

Orbistel Global Solutions, es una empresa estadounidense y un Call Center Internacional, con 5 años de existencia en Ecuador y con oficinas también en Costa Rica.

Su misión es: “Dar soluciones personalizadas con nuestros clientes que maximicen sus inversiones”.

Su visión es: “No sólo queremos ser su colaborador en la dirección de clientes. Queremos ser un compañero y construir relaciones con nuestros clientes a largo plazo para ir proveyendo de un servicio personalizado que añada valor a sus procesos principales de negocio, incrementado el potencial de ingreso de cada contacto con su cliente, ampliación de su alcance global, o simplemente la ayuda que usted necesita para las actividades esenciales de su negocio”.

Los principales clientes que Orbistel maneja a nivel internacional son: Sprint, TekVoice, Hague, GM, Montell, Nextel, Office Depot, Americane, Carib World, Primus, Niesel, Simpro, Spirit, Quick Traack, Affinion, Direct Energy y Telefónica.

Los servicios que ofrecen son llamadas inbound, que es la oferta principal para Telefónica Movistar, llamadas outbound y apoyo en servicios atención vía web, e-mail, chat e ingreso de datos.

La campaña de Telefónica fue manejada desde la ciudad de Quito y sus instalaciones se encontraban en la Av. Naciones Unidas y Amazonas en el Edificio La Previsora piso 2. Llegaron a mantener una nómina alrededor de 450 ejecutivos, que se encontraban divididos en ejecutivos de primera línea, ejecutivos de segunda línea, soportes, supervisores, grupo de calidad y grupo de capacitación.

Adicionalmente la parte administrativa se encontraba manejada por un Gerente, personal de recursos humanos y analistas de información.

Las actividades que desempeñan las personas operativas se resumen brevemente a continuación:

- Ejecutivos de primera línea. Atención en primera línea vía telefónica a los clientes que llaman al *001 opción 9 o al 1800001-001 opción 9.
- Ejecutivos de segunda línea. Segunda línea operativa que gestiona requerimientos o soluciones de problemas que los ejecutivos, ya sea por limitación de tiempo o recursos no lo pueden procesar en línea.
- Soportes. Ejecutivos con más experiencia y conocimientos que soportan a los ejecutivos de primera línea en consultas y en atención de clientes difíciles.
- Supervisores. Son el enlace entre la estructura administrativa y la operativa; es decir, quienes se encargan de hacer que las cosas se hagan.
- Grupo de Calidad. Ejecutivos con experiencia, conocimiento y capacidad para retroalimentar a los demás. Son los ejecutivos que monitorean las diferentes formas de atención a los clientes con el fin de asegurar la calidad en estas atenciones y encontrar oportunidades de mejora.

- Grupo de Capacitación. Ejecutivos con experiencia, conocimiento y capacidad de transmitir lo que saben a otras personas. Son ejecutivos que capacitan y entrenan a los nuevos ejecutivos y a los que ya se encuentran trabajando en la empresa.

Desde el inicio de las actividades de Orbistel con la campaña de Telefónica Movistar existieron alrededor de 3 gerentes; esto quiere decir que en el transcurso de 3 años la administración ha pasado por varias “manos”, lo cual significó un avance muy lento y un cambio de tipo de gestión constante, lo que implicó retroceso en los avances conseguidos y una adaptación innecesaria a la nueva directiva. Estos cambios afectaron de forma directa a la manera de trabajar, desde los supervisores hasta los ejecutivos de primera línea, ya que reflejan inestabilidad y por consiguiente un bajo desempeño y rendimiento.

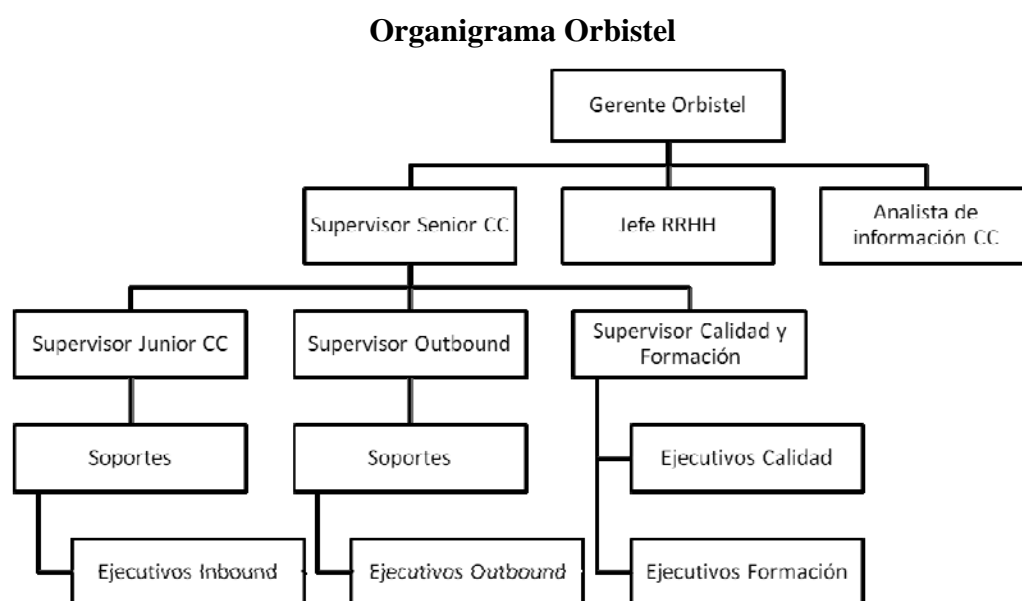
Estos cambios fueron básicamente porque las administraciones anteriores no lograron obtener los resultados que exige el cliente; es decir, Telefónica.

Algo similar, pero en menor dimensión, sucedió con el Grupo de Calidad de la empresa, de igual forma su dirección cambió en tres ocasiones y en la última se renovó al grupo completamente.

Otro aspecto importante que afectó al desempeño de Orbistel fue la salida de un Supervisor Senior que tenía conocimiento del negocio y fue en el momento justo en el que el último gerente iniciaba sus actividades y necesitaba de una guía en la dirección del negocio.

Para mi forma de ver es necesario dar un nuevo impulso a los supervisores, que como se indicó anteriormente son las personas que hacen que las cosas funcionen, es por esto la relevancia del presente trabajo.

Gráfico No. 4



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Patricia Guevara

Cuadro No. 3

Matriz AODF Orbistel

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p>	<p>Fuerzas - F</p> <p>F1. Empresa con reconocimiento internacional F2. Amplia experiencia en la industria del CC F3. Cuenta con un buen analista de la información, mismo que tiene conocimiento del negocio F4. Su supervisor Senior tienen el conocimiento del negocio desde Telefonica F5. Su Supervisor Senior transmite sus conocimientos al resto del equipo F6. Buen conocimiento por parte del equipo de Calidad y Formación F7. Buen equipo de selección de personal</p>	<p>Debilidades - D</p> <p>D1. Cambio constante de directiva y mandos medios D2. Cada nueva directiva no tomaba lo mejor de la anterior D3. Tomaban cualquier solicitud del cliente, aún cuando no podían atenderla D4. Procesos administrativos muy burocráticos D5. Mal clima laboral D6. No cuenta con el apoyo de los ejecutivos de primera línea D7. Relación directa entre el incremento de los costos y el incremento del salario mínimo vital D8. Falta de competitividad ante los proveedores internacionales D9. Los perfiles actuales de los supervisores no son los adecuados</p>
<p>Oportunidades - O</p> <p>O1. Posibilidad de crecimiento y toma del mercado ecuatoriano en la industria del CC O2. Toma de otras campañas de Telefonica, lo que afianzará la relación entre las 2 empresas O3. Mejorar en su reputación en el mercado de Call Center's. O4. Ofrecer nuevas medios de que las empresas se contacten con sus clientes O5. Implementar gestión por competencias con todo el personal</p>	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <p>1. Conseguir nuevos clientes en diferentes ramas de la industria ecuatoriana Resp Proveedor Fecha Q4 2012 (F1,F2,O1,O2) 2. Desarrollar nuevas formas de atención virtual para los clientes de nuestros clientes Resp. Proveedor. Fecha Q4 2011 (F2,F4,O4) 3. Implementar la gestión por competencias en todo el proceso de gestión de personal Resp Proveedor Fecha Q4 2012 (F1,F7,O5)</p>	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <p>1. Implementar proceso de backup para las posiciones claves de la organización. Resp Proveedor Fecha: Q1 2012 (D1,D2,O3,O5) 2. Aplicar encuestas de clima laboral y tomar acciones sobre los resultados de las mismas. Resp Proveedor Fecha Q4 2011 (D5,D6,O3) 3. Mejorar el proceso de costeo de cada campaña. Resp Proveedor Fecha Q2 2012 (D7,D8,O1,O2) 4. Implementar remuneración variable por cumplimiento de objetivos para todos los ejecutivos. Resp. Proveedor. Fecha Q2 2012 (D5,D6,D8,O3)</p>
<p>Amenazas - A</p> <p>A1. Probabilidad de que el CC de Telefonica sea manejado en su totalidad en el exterior A2. Proceso de licitación constante A3. Incremento del salario mínimo vital, con lo cual pierde competitividad ante las empresas extranjeras A4. No contar con la renovación del contrato A5. Curva de aprendizaje de los ejecutivos de CC en muy extensa A6. Extenso proceso de capacitación para los ejecutivos de CC</p>	<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <p>1. Mejorar el proceso de costeo de cada campaña. Resp Proveedor Fecha Q2 2012 (F2,F3,F4,A1,A2,A3) 2. Aplicar el nuevo sistema de inducción para los ejecutivos de CC. Resp Proveedor. Fecha Q2 2012 (F2,F3,A4,A5) 3. Realizar talleres de lecciones aprendidas entre los ejecutivos antiguos y nuevos. Resp Proveedor. Fecha Q3 2011 (F2,F4,F5,F6,A5,A6)</p>	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <p>1. Mejorar el perfil de los mandos medios de la operación. Resp Proveedor Fecha Q1 2012 (D1,D9,A1,A4) 2. Mejorar la capacitación en competencias a todos los ejecutivos Resp Proveedor Fecha Q1 2012 (D1,D9,A5) 3. Implementar la gestión por competencias en todo el proceso de gestión de personal Resp Proveedor Fecha Q4 2012 (D1,D4,D5,A4,A5,A6)</p>

Interpretación de Códigos

CC: Call Center

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Patricia Guevara

2.3.2 Coldecon

Coldecon es una empresa colombiana que inició sus actividades en Ecuador con la campaña de Telefónica. En su país de origen, Colombia, también su cliente es Movistar.

Su misión: “Somos una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones que busca optimizar cada día nuestro servicio, por eso estamos preparados para atender todas las necesidades y proyectos de comunicaciones que usted ó su empresa requieran. Ofrecemos una serie de productos y servicios integrales que le permitirán comunicarse de muchas maneras como Internet para el hogar y para las empresas; diseño, desarrollo, pauta y alojamiento de sitios Web, beepers, alarmas, radio teléfonos, cabinas telefónicas, celulares, capacitación en Internet e informática, servicios técnicos personalizados, venta de software y hardware, contact center y secretaría virtual.”

El servicio que brinda a Movistar es la atención de llamadas inbound que ingresan mediante el *001 opción 9, 1800001-0001 opción 9 y mediante el *2582 (cliente Club Movistar). Su ubicación es en la Av. República del Salvador y Moscú, Edificio Aseguradora del Sur piso 5.

Al momento constan con alrededor de 270 ejecutivos, que se encuentran divididos en ejecutivos de primera línea, soportes/supervisores, grupo de calidad y grupo de capacitación.

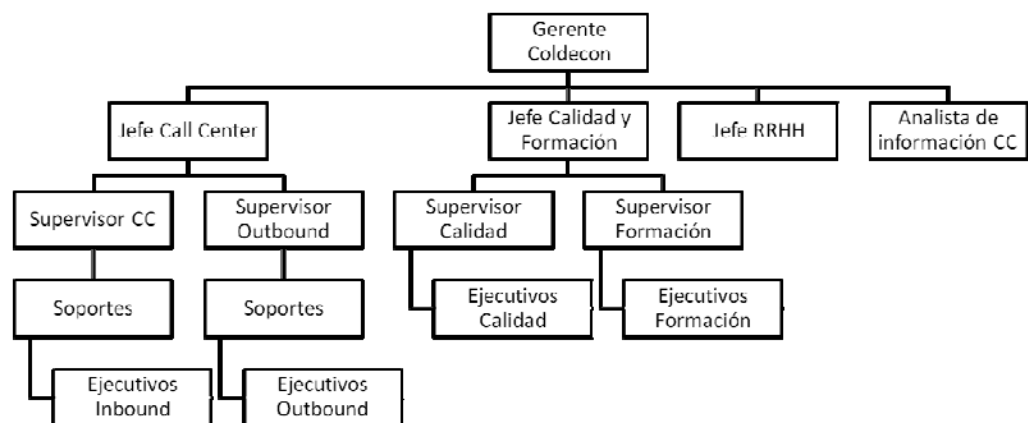
Adicionalmente la parte administrativa se encuentra manejada por un Gerente y personal de recursos humanos.

Las actividades que desempeña cada grupo son similares a las del otro proveedor, solamente con una diferencia ya que aquí los soportes y supervisores se concentran en ciertas actividades en una sola persona.

A diferencia de la otra empresa, Coldecon, se ha mantenido con una misma dirección; sin embargo los mandos medios han cambiado constantemente; lo que trae las mismas consecuencias anteriormente citadas. Es por esta la importancia del desarrollo de un perfil de supervisión, donde se identifique claramente los conocimientos, competencias y destrezas necesarios para cumplir este puesto a cabalidad y que sea otorgado por merecimiento y no por herencia.

Gráfico No. 5

Organigrama Coldecon



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Patricia Guevara

Cuadro No. 4

Matriz AODF Coldecon

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p>Ambiente Externo</p>	<p>Fuerzas - F F1. La directiva se ha mantenido desde el inicio de la operación F2. Buena planificación y organización F3. Pleno conocimiento de su capacidad de respuesta ante el cliente (Telefónica) F4. Reacción inmediata ante crecimiento de la operación F5. El Jefe de Call Center tiene un buen conocimiento del negocio y entorno F6. Buen clima laboral F7. Procesos administrativos muy ágiles F8. Cuentan con la colaboración indispensable de sus colaboradores</p>	<p>Debilidades - D D1. Centralización de conocimiento del negocio en una sola persona D2. Relación directa entre el incremento de los costos y el incremento del salario mínimo vital D3. Falta de competitividad ante los proveedores internacionales D4. Pagos recibidos por Telefonica muy espaciados en el tiempo D5. Alta directiva no tiene pleno conocimiento del negocio. D6. Su analista de la información no cuenta con el conocimiento necesario del negocio D7. Los perfiles actuales de los supervisores no son los adecuados</p>
<p>Oportunidades - O O1. Posibilidad de crecimiento y toma del mercado ecuatoriano en la industria del CC O2. Cambio de instalaciones, lo cual facilita la interacción con Telefonica. O3. Toma de otras campañas de Telefonica, lo que afianzará la relación entre las 2 empresas O4. Mejorar en su reputación en el mercado de Call Center's. O5. Ofrecer nuevos medios de que las empresas se contacten con sus clientes O6. Implementar gestión por competencias con todo el personal</p>	<p>ESTRATEGIAS-FO 1. Conseguir nuevos clientes en diferentes ramas de la industria ecuatoriana Resp Proveedor Fecha Q4 2012 (F1,F7,O1,O3,O4) 2. Aplicar la metodología de las 4 disciplinas. Resp. Proveedor. Fecha Q2 2012 (F1,F2,F5,O4) 3. Desarrollar nuevas formas de atención virtual para los clientes de nuestros clientes Resp. Proveedor. Fecha Q4 2011 (F2,F3,F4,O2,O3,O4,O5)</p>	<p>ESTRATEGIAS-DO 1. Implementar proceso de backup para los mandos medios. Resp Proveedor Fecha: Q1 2012 (D1, D2,D5,O3) 2. Mejorar el proceso de costeo de cada campaña. Resp Proveedor Fecha Q2 2012 (D2,D4,O3) 3. Realizar una pasantía del analista con su par en Telefonica Resp Proveedor Fecha Q4 2011 (D6,O4) 4. Aplicar la metodología de las 4 disciplinas. Resp. Proveedor. Fecha Q2 2012 (D6,D7,O4,O6) 5. Implementar remuneración variable por cumplimiento de objetivos para todos los ejecutivos. Resp. Proveedor. Fecha Q2 2012 (D7,D5,O1,O3)</p>
<p>Amenazas - A A1. Probabilidad de que el CC de Telefonica sea manejado en su totalidad en el exterior A2. Proceso de licitación constante A3. Incremento del salario mínimo vital, con lo cual pierde competitividad ante las empresas extranjeras A4. Curva de aprendizaje de los ejecutivos de CC en muy extensa A5. Extenso proceso de capacitación para los ejecutivos de CC</p>	<p>ESTRATEGIAS-FA 1. Mejorar el proceso de costeo de cada campaña. Resp Proveedor Fecha Q2 2012 (F1,F2,A1,A2,A3) 2. Aplicar el nuevo sistema de inducción para los ejecutivos de CC. Resp Proveedor. Fecha Q2 2012 (F2,F3,A4,A5) 3. Realizar talleres de lecciones aprendidas entre los ejecutivos antiguos y nuevos. Resp Proveedor. Fecha Q3 2011 (F2,F5,F6,F8,A4)</p>	<p>ESTRATEGIAS-DA 1. Mejorar el perfil de los mandos medios de la operación. Resp Proveedor Fecha Q1 2012 (D1,D3,D6,A2) 2. Mejorar la capacitación en competencias a todos los ejecutivos Resp Proveedor Fecha Q1 2012 (D1,D3,A2) 3. Implementar la gestión por competencias en todo el proceso de gestión de personal Resp Proveedor Fecha Q4 2012 (D7,D3,A1,A2)</p>

Interpretación de Códigos

CC: Call Center

Backup: Personal que pueda tomar las responsabilidades del cargo

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Patricia Guevara

3 PERFIL DE SUPERVISORES BASADO EN COMPETENCIAS.

ENCUESTAS, TABULACIÓN DE RESULTADOS Y HALLAZGOS

3.1 PERFIL ACTUAL DE LOS SUPERVISORES EN LOS DISTINTOS PROVEEDORES

Como base para determinar el perfil actual de los supervisores de los proveedores, se realizó una investigación en Telefónica Movistar a fin de determinar si existe una exigencia por parte de la empresa. En esta investigación se determinó que en el contrato de prestación de servicios se indica de forma muy básica los perfiles necesarios para ejecutivos de primera línea, tanto en llamadas inbound como en llamadas outbound.

Estos perfiles son los que se adjunta a continuación:

Tabla No. 1

Perfiles solicitados

Perfil Entrante
<p><u>Experiencia</u></p> <p><i>1 a 2 años en patrones de actuación similares</i></p> <p><u>Conocimientos</u></p> <p><i>Sistemas de Gestión</i> <i>Manejo de Productos y Servicios</i> <i>Sistema de facturación del cliente</i> <i>Procesos de Gestión</i> <i>Básicos de Computación</i></p> <p><u>Habilidades y aptitudes</u></p> <p><i>Habilidades interpersonales y de comunicación: Alta</i> <i>Habilidad analítica: Media</i> <i>Orientación al cliente: Alta</i> <i>Capacidad de adaptación al cambio: Media</i> <i>Habilidad de negociación y logro de compromisos: Media</i> <i>Orientación a resultados: Media</i></p> <p><u>Actitudes</u></p> <p><i>Orientado a buscar soluciones</i> <i>Compromiso con el cliente</i></p>

Perfil Saliente
<p><u>Experiencia</u></p> <p><i>1 a 2 años en patrones de actuación similares</i></p> <p><u>Conocimientos</u></p> <p><i>Sistemas de Gestión Manejo de Productos y Servicios Sistema de facturación del cliente Procesos de Gestión Básicos de Computación</i></p> <p><u>Habilidades y aptitudes</u></p> <p><i>Habilidades interpersonales y de comunicación: Alta Habilidad analítica: Alta Orientación al cliente: Alta Capacidad de adaptación al cambio: Alta Habilidad de negociación y logro de compromisos: Alta Orientación a resultados: Alta</i></p> <p><u>Actitudes</u></p> <p><i>Orientado a buscar soluciones Compromiso con el cliente</i></p>

Fuente: Contrato de Movistar con los proveedores de Call Center.

Elaborado por: Patricia Guevara

Tomando en cuenta que el perfil de un candidato o un empleado de una empresa contiene información sobre la experiencia o habilidades relacionadas con sus puestos de trabajo concretos,¹⁷ a continuación se determinará el perfil actual de los supervisores de los proveedores de Call Center de Movistar.

Este análisis se lo realizó mediante el trabajo e interacción constante con los supervisores, utilizando el método observación y la entrevista con algunos de ellos.

El resultado es el siguiente:

¹⁷ Cfr. DOLAN, S., SCHULER, R. y VALLE, R. (1990). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Canadá: McGraw Hill. p. 84.

Tabla No. 2

Perfiles Supervisor Call Center

Perfil Supervisor
<p><u>Educación:</u> <i>Los supervisores de los proveedores en la actualidad se encuentran cursando carreras superiores. Ninguno de ellos los ha culminado.</i></p> <p><u>Experiencia</u> <i>Los supervisores que actualmente trabajan en los proveedores son los “ex-ejecutivos” que atendían llamadas cuando el Call Center pertenecía a Movistar. El tiempo de experiencia de estas personas es aproximadamente de 4 años. Estas personas, en su mayoría, han desempeñado los siguientes puestos: - Ejecutivo de primera línea - Ejecutivo de segunda línea - Ejecutivo Soporte</i></p> <p><u>Conocimientos</u> <i>Sistemas de Gestión Manejo de Productos y Servicios Procesos internos de la compañía Transacciones de atención al cliente de Movistar Conocimiento de los resultados que requiere Telefónica Movistar Computación: Medios Información confidencial. Manejo de datos clasificados Inglés: Medio - bajo Manejo de paquetes utilitarios: Medio</i></p> <p><u>Habilidades y aptitudes</u> <i>Habilidades interpersonales y de comunicación: Media – baja. Los supervisores se encuentran en la capacidad de interactuar con sus compañeros; sin embargo sus relaciones interpersonales con superiores o el cliente, para este caso Movistar, es deficiente. Habilidad analítica: Baja. En su mayoría solo se dedican a cumplir ordenes y lineamientos; más no a discutir o dar soluciones de fondo. Orientación al cliente: Media Capacidad de adaptación al cambio: Media Habilidad de negociación y logro de compromisos: Media Habilidad para manejo de personal: Media - baja. La minoría de los supervisores tiene buena acogida con sus subalternos. Los ejecutivos de primera línea se quejan constantemente del trato y guía recibidos por los supervisores. Trabajo en equipo: Medio</i></p> <p><u>Actitudes</u> <i>Orientado a buscar soluciones Compromiso con el cliente</i></p> <p><u>Otras observaciones</u> - <i>Los supervisores no ven oportunidad de carrera en las empresas que actualmente trabajan. Su objetivo a mediano plazo es pasar a la nómina directa de Telefónica Movistar. - Si bien es cierto los supervisores de cada proveedor deben velar por los interés de sus propias empresas; es importante que tengan en cuenta los objetivos que requiere Movistar, ya que al final el cumplimiento o no de ellos determinará su permanencia como empresa. - Tanto los ejecutivos como los supervisores de los proveedores externos de Call Center no ven su trabajo como algo permanente. Si tienen una oportunidad similar a la actual podrían optar por ella. - Estos ejecutivos se encuentran “quemados”</i></p>

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Patricia Guevara

3.2 ENCUESTAS: TABULACIÓN DE HALLAZGOS Y RESULTADOS

El desarrollo de un perfil de supervisor basado en competencias para los proveedores de Call Center, será desarrollado aplicando el Método MPC; este método en un resumen muy breve es el trabajo en equipo de expertos que conocen a fondo la posición, usualmente los ocupantes de mejor desempeño; sin embargo, por la necesidad de obtener mayor información y así lograr que el perfil desarrollado sea el más ajustado a las necesidades de Telefónica Movistar, se elaborará, aplicará y tabulará una encuesta donde el objetivo es recabar información acerca de lo que se espera del desempeño de estas personas.

Esta encuesta se aplicará a los integrantes del Staff de Call Center de Movistar (5 personas) y a un supervisor actual de uno de los proveedores. Y el tipo de encuesta que se empleará es la encuesta por correo¹⁸ que tiene varias ventajas, entre las cuales se puede citar:

- Costos relativamente bajos
- Eliminación de entrevistados y supervisores de campo (en el caso que sea una muestra significativa)
- Control centralizado
- Anonimato real u ofrecido a los entrevistados (lo que genera respuestas más honestas)
- Resultados y monitoreo en línea

¹⁸ Cfr. LAMB, W. (2002). *Marketing*. México: Thomson. p. 262

- Respuestas más cuidadosas, ya que el entrevistado tiene la oportunidad de preparar sus respuestas.

Entre las desventajas de este tipo de encuestas están la baja tasa de respuesta porque ciertos elementos de la población tienden a responder más que otros y que por correo no existe la posibilidad que nadie hace que los entrevistados aclaren o profundicen sus respuestas; sin embargo, para el estudio que se está realizando estas desventajas son mitigadas ya que al grupo al cual se aplicará posteriormente se formará un focus group.

La vía que se utilizará es la página www.encuestafacil.com donde el proceso es cargar la información (preguntas, comentarios, entre otros) y enviar el link de la encuesta desarrollada a las personas que la realizarán.

3.2.1 Propuesta del Modelo de Encuesta

La encuesta a desarrollarse se encontrará formada por el siguiente tipo de preguntas:¹⁹

- De respuesta abierta
- De respuesta cerrada
- De respuesta graduada

¹⁹ Cfr. *Ibíd.* p. 264

Las preguntas de respuesta abierta estimulan una contestación expresada con las propias palabras del entrevistado. En este tipo de preguntas se obtiene una rica gama de información con base en el marco de referencia del entrevistado.

Una pregunta de respuesta cerrada restringe al entrevistado a una selección de una lista limitada de respuestas. Es tradicional separar las preguntas en dos opciones (llamadas dicotómicas) de las del tipo de varias opciones (llamadas de opción múltiple).

Una pregunta de respuesta graduada es una pregunta cerrada diseñada para medir la intensidad de la respuesta del entrevistado.

Con la información anterior se elaboró la encuesta a aplicar a los expertos del puesto. Ver Anexo 1

3.2.2 Determinación del Tamaño de Muestra

Una vez que se decidió la forma de recolectar datos, el siguiente paso consiste en seleccionar los procedimientos de muestro que se empleará.

El procedimiento en todas las investigaciones es determinar una muestra²⁰ que es un subconjunto de una población mayor. Para poder fijar un plan de muestro es necesario, como primer paso, definir la población o universo de interés que es el grupo de donde se tomará la muestra. En el segundo paso a

²⁰ Cfr. *Ibíd.* p. 268

seguir se debe establecer si la muestra será representativa de la población, si es así, se necesitará una muestra probabilística; caso contrario se consideraría una muestra no probabilística.

Una muestra probabilística²¹ es aquella en que todos los elementos de la población tienen una probabilidad estadística conocida de ser seleccionados. Su característica más deseable es que sea posible utilizar reglas científicas para asegurarse de que la muestra representa a la población.

Otro tipo de muestra probabilística es la aleatoria, donde se dispone de manera que cada elemento de la población tenga una oportunidad igual de ser seleccionado como parte de la muestra.

Una muestra no probabilística²² es cualquier muestra en la que no se haya hecho ningún intento o muy poco para obtener un corte transversal representativo. Una forma común de la muestra no probabilística es el muestreo por conveniencia, que se basa en el empleo de los entrevistados fácilmente accesibles o a la mano del investigador.

En base a lo anteriormente citado, en la presente investigación utilizaré la muestra probabilística por conveniencia; ya que se ajusta perfectamente a las necesidades específicas de esta investigación, donde es necesario la intervención de un grupo de expertos, que es todo el universo, que posean el conocimiento de causa para poder así elaborar un perfil de Supervisor de Call

²¹ Cfr. *Ibíd.* p. 269

²² Cfr. *Ibíd.* p. 269

Center que se ajuste a los requerimientos y especificaciones de Telefónica Movistar Ecuador.

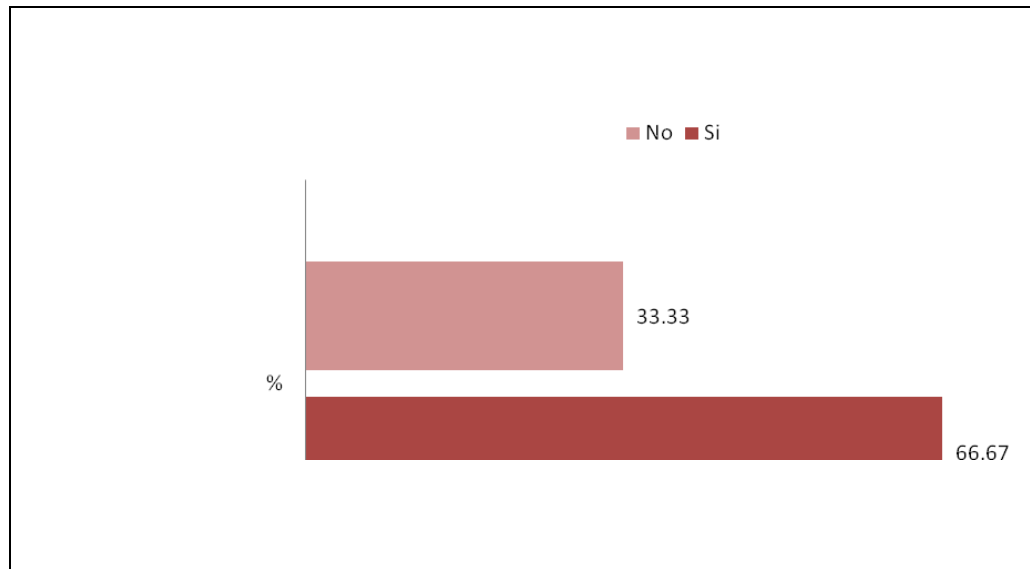
3.2.3 Aplicación y Tabulación de Resultados

Después de haber aplicado la encuesta a los expertos en el cargo (4 supervisores directos de Telefónica Movistar, 1 ejecutivo de Calidad de Movistar y 1 supervisor de los proveedores), los resultados por pregunta son los siguientes:

1. ¿Cree usted que es indispensable que un Supervisor de los proveedores haya sido ejecutivo de primera línea?

Gráfico No. 6

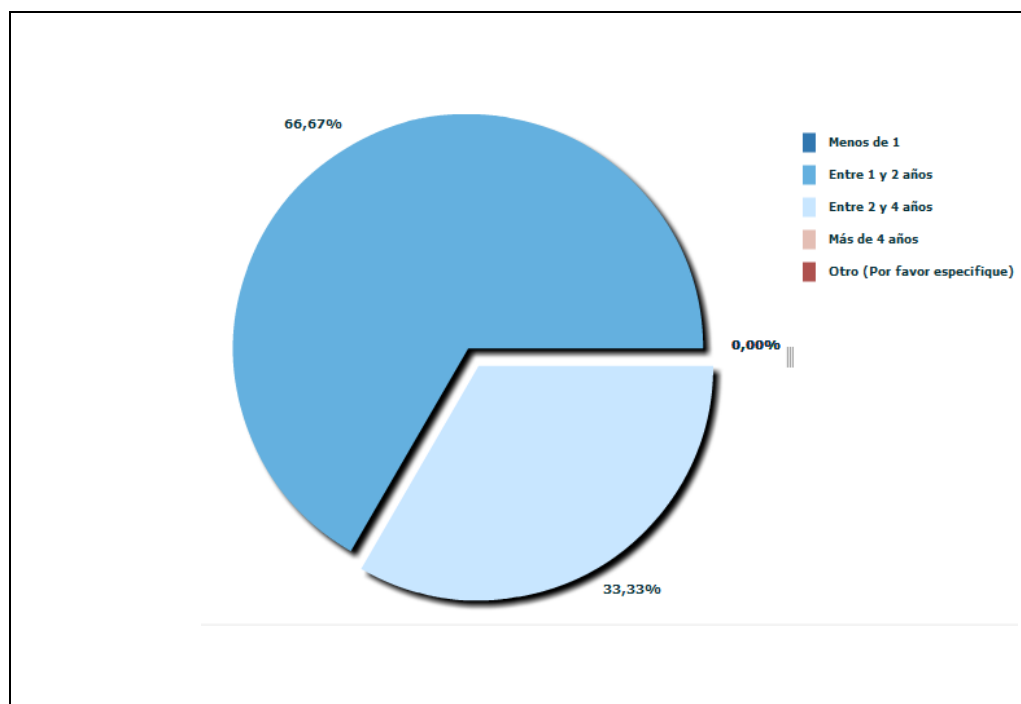
Resultados pregunta número 1



2. ¿Cuánto es el tiempo mínimo de experiencia que debe tener una persona para poder aplicar al puesto de Supervisor en cualquiera de los proveedores?

Gráfico No. 7

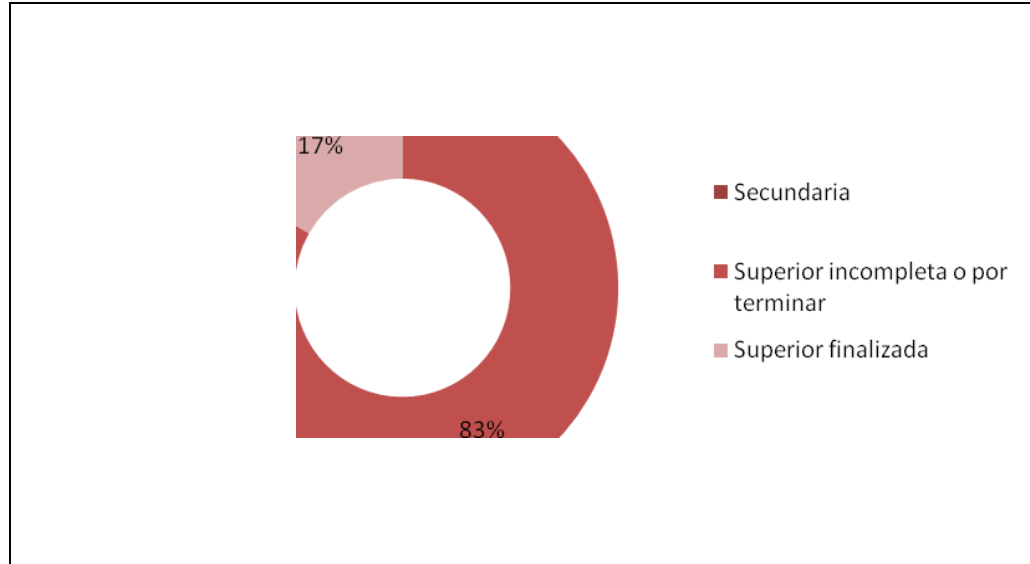
Resultados pregunta número 2



3. ¿Qué nivel de educación es aceptable en un Supervisor de los proveedores?

Gráfico No. 8

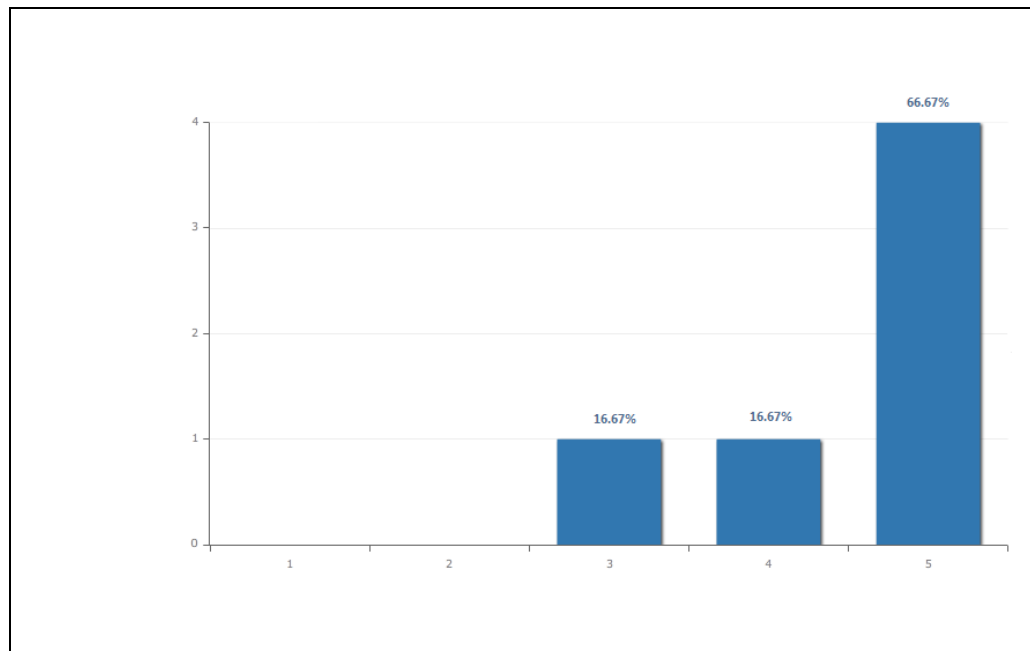
Resultados pregunta número 3



4. Califique la importancia que los Supervisores tengan experiencia en el manejo de personal. Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Gráfico No. 9

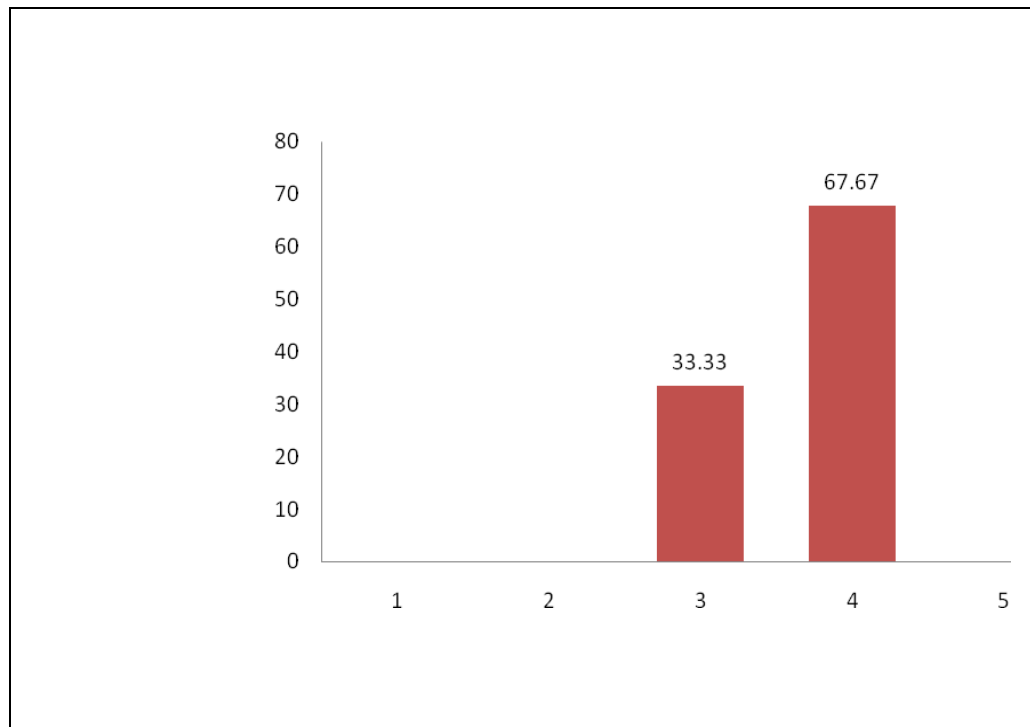
Resultados pregunta número 4



5. Califique la importancia que los Supervisores manejen el idioma inglés.
Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

Gráfico No. 10

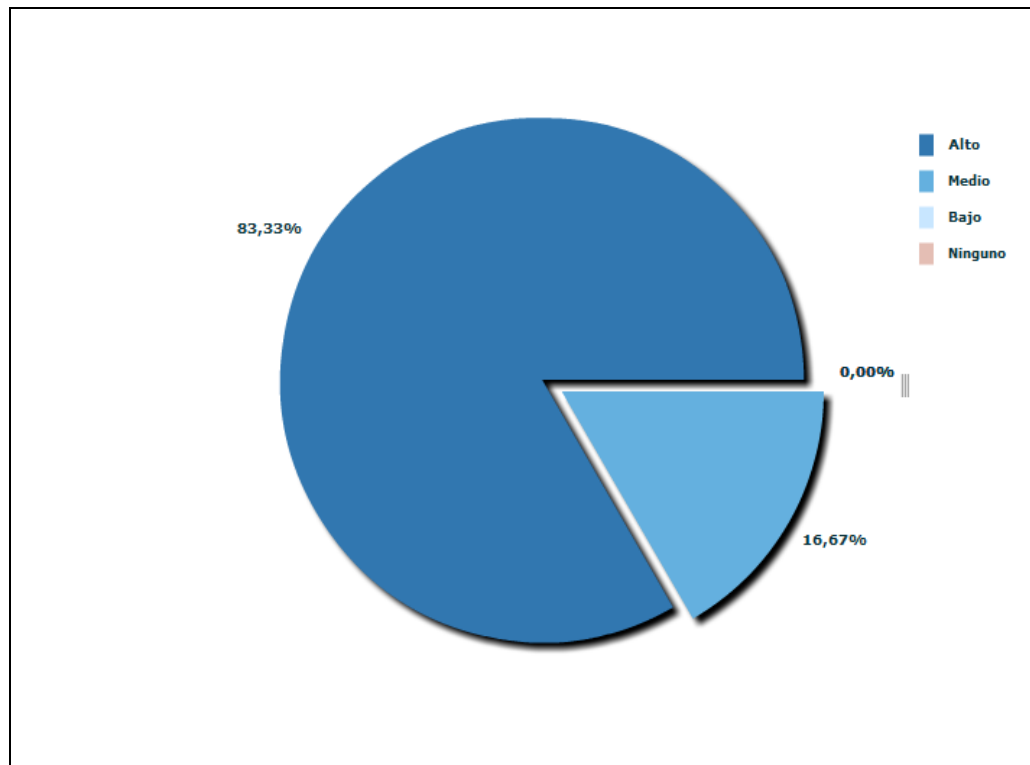
Resultados pregunta número 5



6. ¿Qué nivel de conocimiento de paquetes informáticos (word, excel, power point, access, entre otros) debe poseer un Supervisor de los proveedores?

Gráfico No. 11

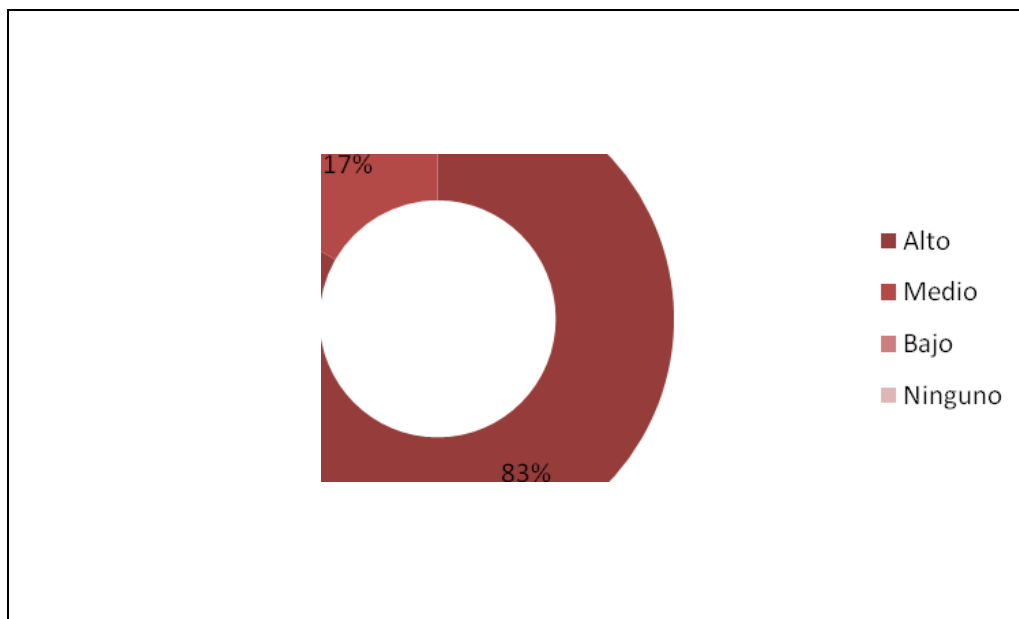
Resultados pregunta número 6



7. ¿Qué nivel de capacidad de trabajo bajo presión piensa que debe tener un Supervisor de los proveedores?

Gráfico No. 12

Resultados pregunta número 7



8. Por favor liste todas las actividades o funciones que se ejecutan o se deberían ejecutar en el cargo de Supervisor de los proveedores. Tome en cuenta que debe empezar con un verbo en infinitivo. Mínimo 5

Las respuestas entregadas son:

- Dar retroalimentación y coaching
- Velar por el cumplimiento de los objetivos
- Velar por el desarrollo de su equipo
- Negociar con sus pares
- Acoplarse a cambios o pedidos de sus superiores

- Administrar el personal de forma adecuada, Motivar al personal a cargo
- Optimizar los recursos
- Reducir la rotación y el ausentismo
- Generar cultura de servicio
- Apoyar, brindar coaching y feedback, oportuno, continuo y certero

- Controlar al personal
- Asignar los horarios de trabajo
- Elaborar reportes de gestión
- Controlar el nivel de servicio
- Controlar el nivel de abandono

- Realizar las mallas de turno
- Hacer seguimiento al desempeño de los ejecutivos
- Elaborar indicadores de gestión
- Desarrollar talleres para su equipo de trabajo
- Controlar los indicadores de gestión

- Elaborar reportes de gestión
- Analizar reportes diarios de gestión
- Analizar diariamente indicadores de calidad
- Investigar posibles alternativas para mejorar la productividad
- Control de personal de operación

- Monitorear los resultados diarios de la operación
- Realizar mallas de turno
- Elaborar reportes
- Detectar oportunidades de mejora
- Ejecutar planes de acción para el logro de objetivos

9. Para las anteriores actividades o funciones, indique ¿qué conocimientos son requeridos para desempeñarlas? Para esto se debe hacer la siguiente pregunta en cada una de las actividades del puesto: para desempeñar esta actividad ¿qué conocimientos de requieren?

Las respuestas entregadas son:

- Debe un supervisor tener facultades negociadoras con todos sus pares, una formación Universitaria que le de seguridad en sus determinaciones. al igual que ayudar para la interpretación de los resultados y evolución de sus capital humano. un don de persona, logrando ser complaciente y a la vez drástico, debería tener al menos conocimientos básicos de PNL.
- Cursos, Talleres enfocados en el manejo de personal, el Supervisor debe tener la habilidad de determinar de forma correcta las fortalezas y debilidades de los colaboradores, y enfocarse en explotar esas fortalezas y habilidades. Utilizar los recursos de forma adecuada, pueden ser de personal, económicos, infraestructura, etc, es importante poner cada cosa en su lugar y utilizarla de manera correcta y al tiempo justo. Entender las

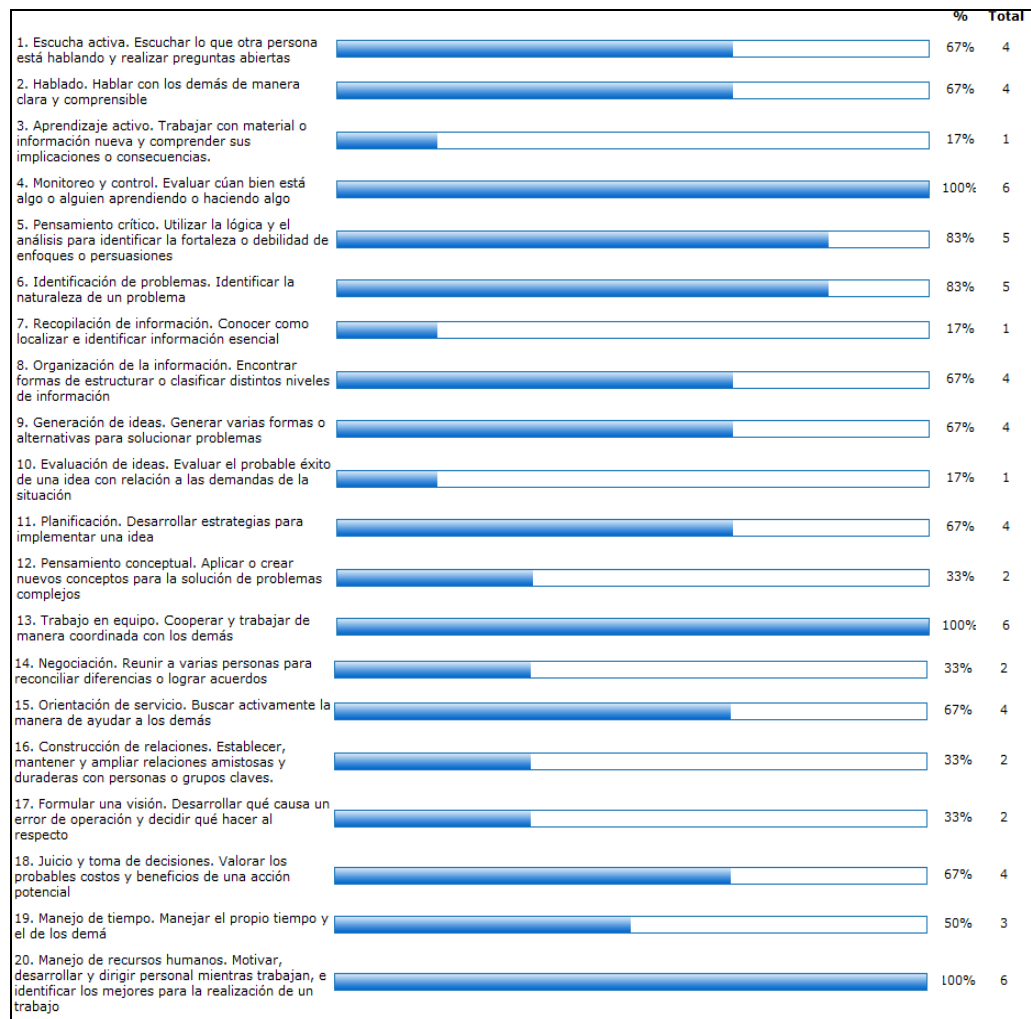
necesidades, problemas de cada colaborador, para poder cruzarla con la necesidad de la empresa, es importante que la comunicación fluya.

- Recursos humanos Organización del tiempo Manejo de excel y Access, Manejo de sistemas de call center.
- Excel y macros Bases de recursos humanos Indicadores de gestión o Balanced ScoreCard Capacitación.
- Conocimientos avanzados de excel Conocimientos sólidos de la operación que se desempeña. Conocimientos de estadística. Proactividad y capacidad de análisis. Conocimientos sólidos de RRHH.
- Conocimientos del sistemas del call center Conocimientos de Excel Conocimientos de estadística Conocimientos de Recursos Humanos

10. ¿Cuáles son las destrezas requeridas que debe demostrar un Supervisor de los proveedores? Escoja mínimo 5.

Gráfico No. 13

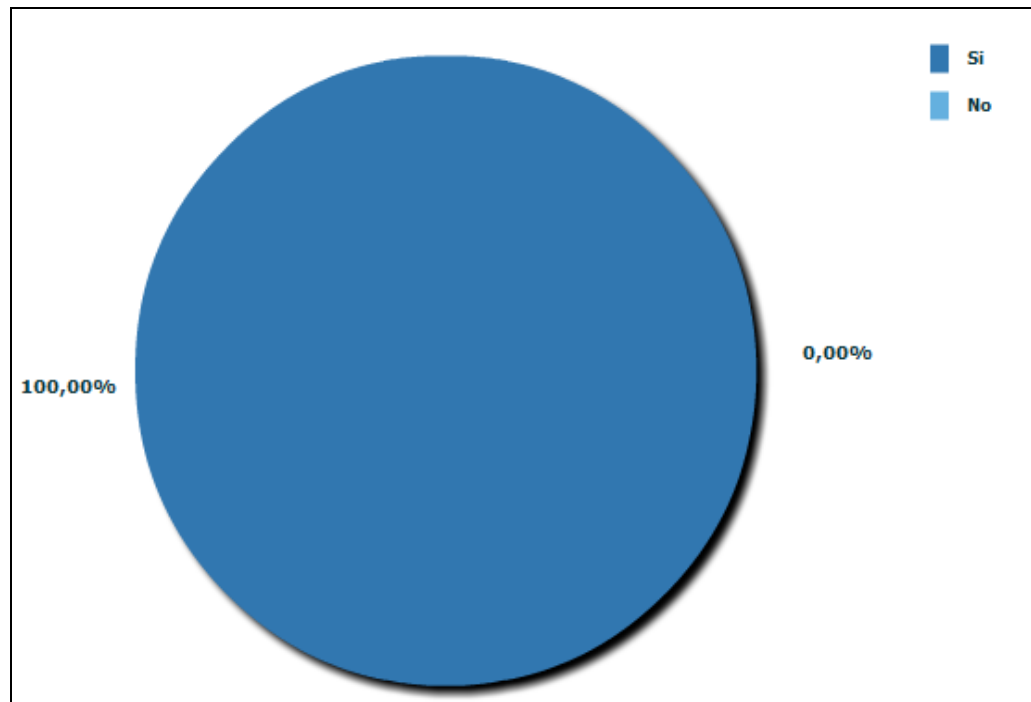
Resultados pregunta número 10



11. ¿Cree usted que los Supervisores de los proveedores deben participar en proyectos enfocados en conseguir los objetivos de la empresa?

Gráfico No. 14

Resultados pregunta número 11



12. ¿Qué aspectos consideraría usted como un plus en un Supervisor de los proveedores?

Liderazgo

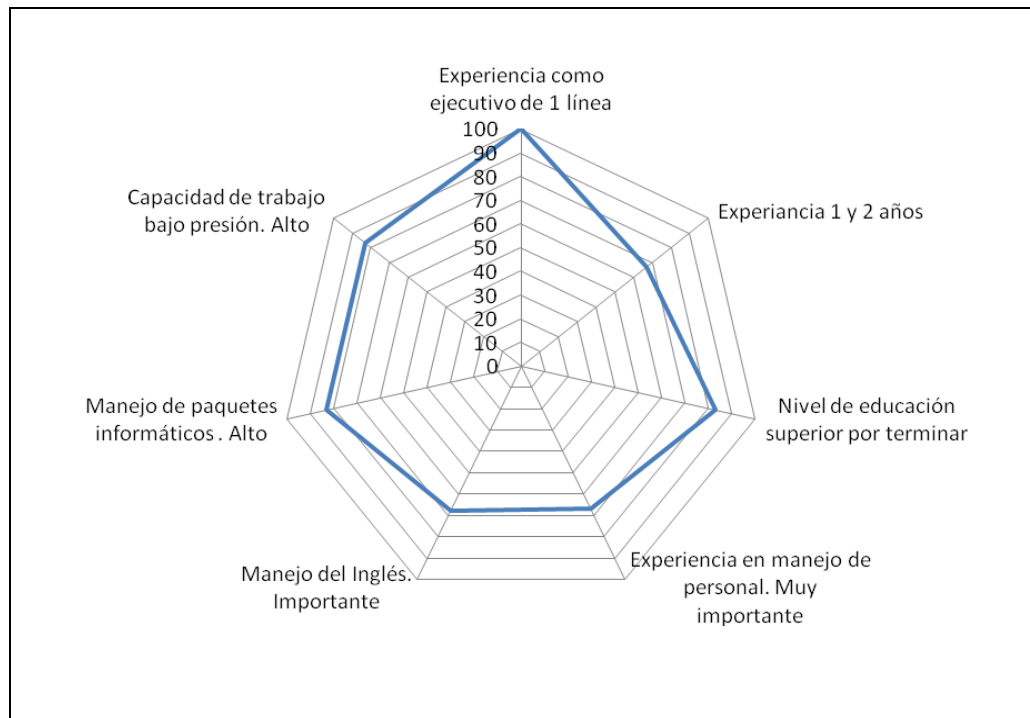
3.2.4 Interpretación de Resultados

Las preguntas elaboradas y aplicadas a los expertos en el puesto de Supervisor de Call Center, permiten elaborar un “pre-perfil” del puesto requerido. De

acuerdo a las respuestas obtenidas se tiene el siguiente resultado, el mismo que es expresado en el siguiente gráfico estilo radar.

Gráfico No. 15

Resumen preguntas encuesta



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Patricia Guevara

Experiencia mínima requerida: entre 1 y 2 años.

Nivel de educación: Superior

Actividades esenciales:

- Dar retroalimentación y coaching a los ejecutivos
- Administrar el personal de forma adecuada
- Motivar al personal a cargo

- Reducir la rotación y el ausentismo
- Realizar las mallas de turno
- Monitorear los resultados diarios de la operación
- Elaborar indicadores de gestión
- Analizar reportes de gestión
- Ejecutar planes de acción para el logro de objetivos
- Desarrollar talleres para su equipo de trabajo
- Hacer seguimiento al desempeño de los ejecutivos
- Acoplarse a cambios o pedidos de sus superiores

Conocimientos:

- Paquetes informáticos: Alto
- Inglés: Medio - Alto
- PNL: Medio
- Recursos Humanos
- Manejo de sistemas informáticos del negocio
- Estadística

Destrezas requeridas:

- Manejo de recursos humanos
- Trabajo bajo presión
- Negociación
- Comunicación

- Capacidad Análisis
- Monitoreo y control
- Trabajo en equipo
- Pensamiento crítico
- Identificación de problemas

Puntos adicionales:

- Experiencia como ejecutivo de Call Center
- Demostrar habilidades para liderar a grupos

4 DETERMINACIÓN DE HABILIDADES Y DESTREZAS QUE FORMAN LA COMPETENCIA DE UN SUPERVISOR

Una vez que se obtuvo datos preliminares en la encuesta realiza y aplicada al Staff del Call Center de Telefónica Movistar Ecuador, el siguiente paso fue reunir a este grupo de expertos mediante un focus group (grupo focal) con el fin identificar las actividades esenciales del puesto de Supervisor de Call Center y posteriormente determinar los conocimientos y destrezas necesarias para un desempeño eficaz y eficiente.

La investigación con grupos focales²³ es un proceso formalizado de reunir un grupo pequeño de personas para una discusión espontánea e interactiva de un tema o concepto. Los grupos focales constan de seis a doce personas, guiadas por uno o dos facilitadores profesionales, llamados moderadores, en una discusión no estructurada que dura entre 90 minutos y dos horas. Al hacer que los integrantes se extiendan sobre un tema, el moderador, consigue al respecto muchas ideas, actitudes, sentimientos y experiencias como pueda. Su éxito depende sobremanera en la dinámica del grupo, la disposición de sus miembros a participar en un dialogo y la capacidad del moderador profesional para mantener la discusión en su cause.

Los objetivos principales de la investigación con grupos de enfoque son:

- Proporcionar datos para definir y redefinir problemas de marketing.

²³ Cfr. HAIR, BUSH, ORTINAU. (2003). *Investigación de Mercados*. Canadá: McGraw Hill. p. 218

- Identificar requisitos de información oculta.
- Generar datos para comprender mejor los resultados de otros estudios cuantitativos.
- Revelar necesidades, deseos, actitudes, sentimientos, conductas, percepciones y motivos ocultos de los consumidores sobre servicios, productos o prácticas.
- Generar ideas nuevas sobre productos, servicios o métodos de atención.
- Descubrir nuevos constructos y métodos de medición.
- Explicar los cambios en las preferencias de los consumidores.

Los pasos principales que deben realizar en un focus group son los siguientes:

- Planear el estudio con grupos focales. Es la fase más crucial. Se debe conocer el propósito del estudio, tener una definición precisa del problema y especificar los requisitos y datos.
- Realizar las sesiones de los grupos focales. En esta fase, la persona principal es el moderador. Para garantizar que la sesión tenga éxito, la función del modelador o facilitador y sus características deben ser entendidas claramente por todos. Es indispensable la elaboración de una guía en la que se detallen temas, preguntas principales y secundarias que se propondrán en la sesión.

- Analizar y reportar los resultados. Al terminar el investigador debe realizar un análisis de preguntas y respuestas con todos los interesados, para comparar notas.

4.1 APLICACIÓN DEL MÉTODO MPC

Como se indicó anteriormente, el método que se utilizó para el desarrollo del perfil de Supervisor de Call Center es el MPC,²⁴ modelado de perfiles de competencias.

La gran ventaja de este método es que los resultados se generan en un máximo de tres horas y se lo puede aplicar para un gran número de puestos. Adicionalmente el método MPC contribuye a generar una cultura organizacional favorable al alto rendimiento.

Este método surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adapta a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. La metodología original para el desarrollo de modelos de competencias, implicaba el uso de entrevista de eventos conductuales, aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas. El método resultaba excesivamente lento, costoso e ineficiente. Además, suponía la formación de un equipo de análisis que, como mínimo, trabaja cuatro o seis meses a tiempo completo para generar resultados.

El método MPC está pensado no sólo para generar perfiles con mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez

²⁴ Cfr. Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados

comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, el método logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados.

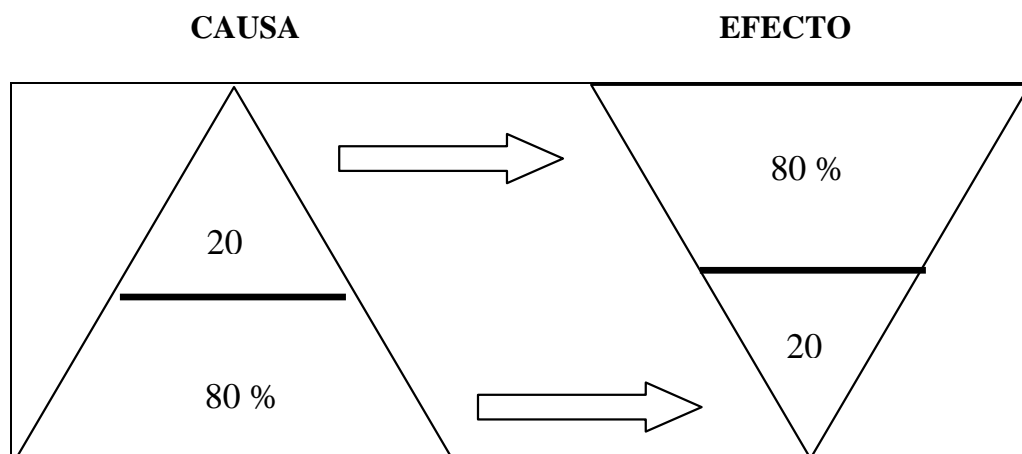
A continuación se detallarán las fases de aplicación del método MPC:

4.1.1 Identificación de las Actividades Esenciales del Puesto

La primera información que deben proporcionar los expertos es una descripción de las actividades o funciones del cargo de Supervisor de Call Center y posteriormente se identificarán las más importantes.

Lo importante a indicar en este punto, es que un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas de ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto en la organización.

Para una mejor ilustración se puede explicar que la identificación de las actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto que dice: “el 80% de los resultados dependen el 20% de las causas”. La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.

Gráfico No. 16**Ilustración del Teorema de Pareto**

Fuente: Tomada de García (1997)

Elaborado por: Patricia Guevara

Para el cometido indicado inicialmente se entregó una hoja similar con la siguiente información:

Liste todas las tareas / actividades del puesto	F	CE	CM	Total
1.				
2.				
n.				
Sumatoria				

F = Frecuencia

CE = Consecuencia de errores

CM = Complejidad

La instrucción que se entrega en este momento indica que se debe listar todas las actividades o funciones (lo que las personas hacen) que se ejecutan en el puesto y también aquellas que debería ejecutar. Las funciones deben empezar con un verbo en infinitivo y posteriormente indicar el objeto del verbo (qué /

quién), se podría adicionalmente indicar algunos ejemplos al respecto. (Ver Anexo 2).

Una vez que los expertos listaron las actividades del puesto se procede a calificar a cada una de ellas sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia (F), consecuencias de los errores (CE) y complejidad (CM). (Ver Anexo 3). Este ejercicio se lo hace en la misma hoja entregada anteriormente y en base a los resultados obtenidos (las actividades cuya puntuación total es la más alta) se define cuales son las actividades esenciales del puesto.

Total = frecuencia + (consecuencias x complejidad)

Tabla No. 3

Actividades esenciales del puesto

LISTADO DE TAREAS / ACTIVIDADES PARA EL PUESTO					
Nombre del cargo:		Supervisor Call Center			
Analista:		Patricia Guevara			
No.	Liste todas las tareas / actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	Total
1	Dar retroalimentación y coaching a los ejecutivos	3	4	2	11
I	2 Reducir la rotación y el ausentismo	4	4	5	24
3	Acoplarse a cambios o pedidos de sus superiores	4	2	1	6
4	Asignar los horarios de trabajo	3	4	4	19
5	Dar seguimiento al desempeño de los ejecutivos	4	3	2	10
II	6 Elaborar reportes de gestión	5	4	4	21
III	7 Analizar reportes de gestión	5	5	5	30
8	Controlar al personal de la operación	5	3	3	14
IV	9 Monitorear los resultados de la operación	5	5	4	25
10	Detectar oportunidades de mejora	3	4	4	19
V	11 Ejecutar planes de acción para el logro de objetivos	3	4	5	23
12	Motivar al personal a su cargo	5	4	3	17
Sumatoria		49	46	42	219

Frecuencia (F)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad
5 = Diaria	5 = Graves	5 = Difícil
4 = Semanal		
3 = Quincenal		
2 = Mensual		
1 = Otra (+ de 2 meses)	1 = Menor Gravedad	1 = Menos Difícil

Fuente: Focus group aplicado

Elaborado por: Patricia Guevara

4.1.2 Elaborar el Perfil de Competencias

Después de haber identificado las actividades esenciales del puesto se procede a identificar los conocimientos y destrezas.

- Identificación de los conocimientos. En este momento de la reunión se entrega a los expertos una hoja con los siguientes datos:

Tareas/Actividades Esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1.			
2.			
n.			

Donde se colocan las actividades esenciales anteriormente descritas y se asocia los conocimientos requeridos para dicha actividad. Antes de que los expertos llenen la hoja entregada es importante indicar el concepto de conocimiento (conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información) y realizar algunos ejemplos (Ver Anexo 4) sobre la acción requerida, con la finalidad de que la información que los expertos proporcionen sea de calidad.

- Identificación de las destrezas genéricas. Concluida la identificación de los conocimientos, se procede a identificar las destrezas genéricas, la mejor manera es mediante el uso de fichas o tarjetas que contengan las destrezas y sus definiciones.

Las destrezas que se utilizan en esta metodología provienen de una taxonomía especial que elaboraron un grupo de psicólogos industriales como parte del proyecto ONET (Occupational Network) (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret & Fleishman, 1999) (Ver Anexo 5). Una buena práctica que se realizó en esta acción es entregar las destrezas ya preseleccionadas a fin de evitar confusión en los participantes y “ayudar” en el enlace de cada actividad esencial con las destrezas seleccionadas.

Otra forma utilizada para la asignación de destrezas es a partir de la identificación del elemento de interacción primaria de la actividad esencial. El desempeño de cualquier actividad o tarea requiere interactuar con alguno de los siguientes tres elementos:

- **Personas:** La ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupo)
- **Cosas:** La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier otro tipo de materia prima tangible.
- **Datos:** La ejecución de la actividad requiere interactuar con datos o informaciones. Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

La tarea del experto consiste en identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición y posteriormente asociarlas con las destrezas del diccionario que se encuentran identificadas con aquella interacción primaria.

- Identificación de “otras competencias”. Hasta este punto se ha completado la mayor parte del perfil de competencias, el paso siguiente es determinar otras competencias que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. También puede encajar en esta sección una característica que no sea ni conocimiento ni destreza.

Tabla No. 4

Identificación de conocimientos y destrezas

DETERMINAR CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y OTRAS COMPETENCIAS						
Nombre del cargo:		Supervisor Call Center				
Analista:		Patricia Guevara				
No.	Actividades esenciales	Total	Conocimientos Requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias	
I	7	30	Analizar reportes de gestión	Estadística	Pensamiento analítico Juicio y toma de decisiones	Trabajo bajo presión
			Programa Microsoft Excel			
			Programa Microsoft Access			
			Programas específicos de Telefónica Movistar			
			Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar			
			Conocimiento de las tendencias del Call Center			
Conocimientos programas de call center						
II	9	25	Monitorear los resultados de la operación	Programas específicos de Telefónica Movistar	Monitoreo y control Detección de averías Manejo del tiempo	Trabajo bajo presión
			Conocimientos departamentales			
			Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar			
			Conocimiento de las tendencias del Call Center			
			Conocimiento programas de call center			
III	2	24	Reducir la rotación y el ausentismo	Recursos Humanos	Orientación de servicio Construcción de relaciones Manejo de recursos humanos Percepción Social	Amabilidad Empatía Actitud proactiva Trabajo bajo presión
			Manejo de entrevistas			
			Técnicas de entrevista			
IV	11	23	Ejecutar planes de acción para el logro de objetivos	Conocimientos departamentales	Identificación de problemas Planificación Trabajo en equipo Manejo del tiempo Generación de ideas	Actitud proactiva Trabajo bajo presión Liderazgo
			Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar			
			Conocimiento de las tendencias del Call Center			
			Conocimiento estratégico			
V	6	21	Elaborar reportes de gestión	Programa Microsoft Excel	Recopilación de información Organización de la información	Trabajo bajo presión
			Programa Microsoft Access			
			Estadística			
			Programas específicos de Telefónica Movistar			
			Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar			
			Conocimiento programas de call center			

Fuente: Focus group aplicado

Elaborado por: Patricia Guevara

Tabla No. 5**Identificación de conocimientos y destrezas por interacción**

LISTADO DE TAREAS / ACTIVIDADES E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES			
Nombre del cargo:		Supervisor Call Center	
Analista:		Patricia Guevara	
	No.	Tareas / Actividades esenciales	Interacción PCD
I	2	Reducir la rotación y el ausentismo	P - D
II	6	Elaborar reportes de gestión	D
III	7	Analizar reportes de gestión	D - P
IV	9	Monitorear los resultados de la operación	D - P
V	11	Ejecutar planes de acción para el logro de objetivos	C - D - P

Interacción
P = Personas
C = Cosas
D = Datos

Fuente: Focus group aplicado

Elaborado por: Patricia Guevara

4.1.3 Determinar Competencias para Selección y para Capacitación

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles pueden adquirirse en capacitación. Debe tomarse en cuenta que existen competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil (Andrés - Pueyo, 1997). La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

Tabla No. 6**Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan a diversos tipos de competencias**

Tipos de competencias	Grado de modificabilidad
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

Fuente: Tomada de Moreno (2001)

Elaborado por: Patricia Guevara

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado está dentro de la organización.

Para establecer qué competencias serán evaluadas en capacitación se entrega a los expertos la encuesta de requerimientos de selección y capacitación (Ver Anexo 6). El propósito de esta encuesta es que cada experto identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuales se adquieren o aprenden antes de ingresar a la organización. Las respuestas son de utilidad para desarrollar herramientas de selección y capacitación para el cargo.

Con los todos los datos anteriormente recogidos termina la reunión de expertos y se procede a la revisión de lo recolectado.

Tabla No. 7

Identificación de destrezas para capacitación y para selección

No.	Destrezas requeridas del puesto	Selección	Capacitación	Requerimientos de selección y capacitación		
				1	2	3
1	Pensamiento analítico	X		1	2	3
2	Juicio y toma de decisiones	X		1	2	3
3	Monitoreo y control		X	1	2	3
4	Detección de averías		X	1	2	3
5	Manejo del tiempo	X		1	2	3
6	Trabajo en equipo	X		1	2	3
7	Orientación de servicio	X		1	2	3
8	Construcción de relaciones	X		1	2	3
9	Manejo de recursos humanos	X	X	1	2	3
10	Percepción Social	X	X	1	2	3
11	Identificación de problemas	X	X	1	2	3
12	Planificación	X	X	1	2	3
13	Generación de ideas	X		1	2	3
14	Recopilación de información		X	1	2	3
15	Organización de la información		X	1	2	3

No.	Conocimientos requeridos del puesto	Selección	Capacitación	Requerimientos de selección y capacitación		
				1	2	3
1	Estadística	X		1	2	3
2	Programa Microsoft Excel	X		1	2	3
3	Programa Microsoft Access	X		1	2	3
4	Programas específicos de Telefónica Movistar		X	1	2	3
5	Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar		X	1	2	3
6	Conocimiento de las tendencias del Call Center		X	1	2	3
7	Conocimientos programas de call center		X	1	2	3
8	Conocimientos departamentales		X	1	2	3
9	Recursos Humanos	X		1	2	3
10	Manejo de entrevistas		X	1	2	3
11	Técnicas de entrevista		X	1	2	3
12	Conocimiento estratégico	X		1	2	3

No.	Otras competencias	Selección	Capacitación	Requerimientos de selección y capacitación		
				1	2	3
1	Trabajo bajo presión	X		1	2	3
2	Amabilidad	X		1	2	3
3	Liderazgo	X		1	2	3
4	Empatía	X		1	2	3
5	Actitud proactiva	X		1	2	3

Requerimientos de selección y capacitación
1 = Durante el desempeño del puesto
2 = Antes y durante el desempeño del puesto
3 = Antes de desempeñar el puesto

Selección = Selección

Capacitación = Capacitación

Fuente: Focus group aplicado

Elaborado por: Patricia Guevara

4.1.4 Revisar Información Recolectada

Aún cuando el método MPC es sencillo y está diseñado para obtener información más completa y exacta por parte de los expertos, es necesario

revisar, depurar y consolidar la información para de esta manera poder presentar el perfil por competencias del Supervisor de Call Center.

A continuación se indican los aspectos que se deben revisar y algunos tips para hacerlo:

- Sobre las actividades del puesto de trabajo. Es importante que las actividades escritas cumplan las siguientes condiciones: empiecen con un verbo en infinitivo y especifiquen el objeto del verbo. Adicional es imprescindible revisar que no sean excesivamente genéricas o por lo contrario proporcionen detalles excesivos, no exista duplicidad y que cada descripción mencione solamente una actividad o acción.

El objetivo de esta revisión es que las actividades y funciones estén redactadas con claridad y en un razonable grado de detalle.

- Sobre la competencias. Se debe verificar si los conocimientos son conocimientos, si las destrezas son destrezas y si las competencias propuestas tienen sentido.

4.1.5 Presentación Final del Perfil por Competencias

Tabla No. 8

Perfil por Competencias Supervisor Call

PERFIL DE COMPETENCIAS (MPC)

No.	Destrezas requeridas del puesto	Selec	Capac
1	Pensamiento analítico	X	
2	Juicio y toma de decisiones	X	
3	Monitoreo y control		X
4	Detección de averías		X
5	Manejo del tiempo	X	
6	Trabajo en equipo	X	
7	Orientación de servicio	X	
8	Construcción de relaciones	X	
9	Manejo de recursos humanos	X	X
10	Percepción Social	X	X
11	Identificación de problemas	X	X
12	Planificación	X	X
13	Generación de ideas	X	
14	Recopilación de información		X
15	Organización de la información		X

No.	Conocimientos requeridos del puesto	Selec	Capac
1	Estadística	X	
2	Programa Microsoft Excel	X	
3	Programa Microsoft Access	X	
4	Programas específicos de Telefónica Movistar		X
5	Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar		X
6	Conocimiento de las tendencias del Call Center		X
7	Conocimientos programas de call center		X
8	Conocimientos departamentales		X
9	Recursos Humanos	X	
10	Manejo de entrevistas		X
11	Técnicas de entrevista		X
12	Conocimiento estratégico	X	

No.	Otras competencias	Selec	Capac
1	Trabajo bajo presión	X	
2	Amabilidad	X	
3	Liderazgo	X	
4	Empatía	X	
5	Actitud proactiva	X	

Fuente: Focus group aplicado

Elaborado por: Patricia Guevara

4.2 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

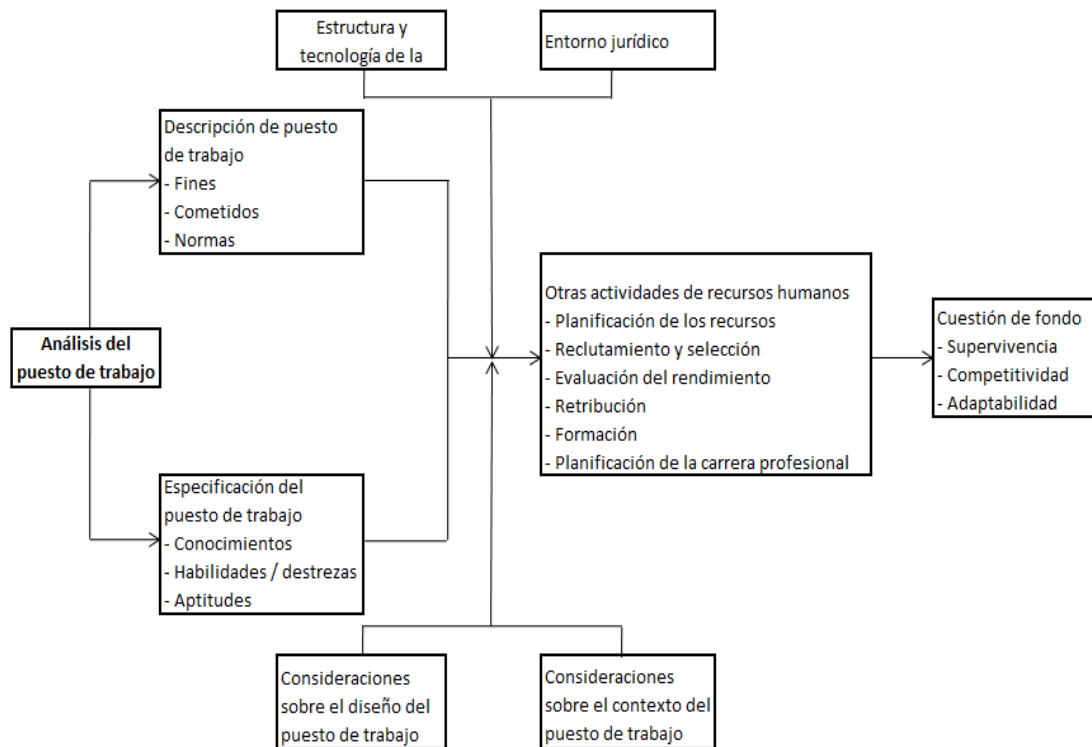
Conceptualmente el análisis del puesto de trabajo²⁵ es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes. Dicho en otras palabras, los puestos de trabajo son la conexión que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización. Este proceso es fundamental, ya que de él dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos, su propósito es proporcionar a los gerentes información detallada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones y, por tanto, cómo se ocupa de lograr sus objetivos y metas.

Las principales tareas son: la descripción el puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (perfil por competencias).

²⁵ Cf. DOLAN, S., SCHULER, R. y VALLE, R. (1990). *Op. Cit.* p. 27

Gráfico No. 17

Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo



Fuente: DOLAN, S., SCHULER, R. y VALLE, R. (1990). *La Gestión de los Recursos Humanos*

Elaborado por: Patricia Guevara

El análisis del puesto de trabajo permite conocer tres aspectos importantes clave en el diseño de los puestos que son: sus características, cometidos y fines.²⁶

- Características: El diseño del puesto de trabajo debe abarcar varias características esenciales.
 - Variedad de habilidades: Grado en el que un puesto de trabajo requiere llevar a cabo diversas actividades para realizar el trabajo, que supongan el uso de un conjunto de habilidades y talento diferentes de la persona.

²⁶ Cfr. *Ibíd.* p. 30

- **Significación del puesto:** Grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.

- **Identidad del puesto:** Grado en el que un puesto de trabajo requiere hacer un trabajo identificable; es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, como un resultado visible.

- **Autonomía:** Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.

- **Retroalimentación del puesto:** Grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

- **Elementos cognitivos del puesto:** Componentes concretos del puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis, o el procesamiento de la información.

- **Elementos físicos del puesto:** Elementos o componentes concretos del puesto, como ascensores, iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

- Cometidos: Son las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo. Hay que señalar, sin embargo, que diferentes empleados pueden comportarse de forma distinta al desempeñar un cometido.
- Fines: Es el aspecto crucial de un puesto de trabajo, la razón por la que se ha creado y existe.

4.2.1 Plan HAY

Existen muchos métodos y procedimientos para la recopilación de datos del puesto de trabajo, algunos de los más utilizados son:²⁷ la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas, conferencias con analistas del puesto de trabajo o con expertos, diarios que mantienen los titulares, cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores, como el supervisor o analista del puesto de trabajo.

En el presente trabajo se utilizará el método HAY para el análisis del puesto de trabajo de Supervisor de Call Center, la razón de esta decisión es que en Telefónica Movistar Ecuador se utiliza este método de forma interna y el fin es alinearnos con esta práctica.

El método o plan HAY, es una técnica centrada en el puesto de trabajo más que en la persona que desempeña este puesto. El método HAY²⁸ se basa en un

²⁷ Cfr. *Ibíd.* p. 41

²⁸ Cfr. *Ibíd.* p. 33

sistema de evaluación del puesto de trabajo y de retribuciones, por lo tanto permite mantener la coherencia es una organización, no sólo en la descripción de los puestos de trabajo, sino en la forma de retribución de los mismos. Los fines del plan HAY son el perfeccionamiento, colocación y reclutamiento, la evaluación del puesto de trabajo, la medición del rendimiento en el puesto de trabajo respecto de ciertos criterios específicos de responsabilidad y el análisis de la organización.

Este método empieza con una entrevista entre el analista del puesto de trabajo y el titular del puesto. La información que se debe recabar tiene que ver con cuatro aspectos del puesto de trabajo del titular: los objetivos, las dimensiones, la naturaleza y el alcance del puesto y los objetivos de responsabilidad.

La esencia de la descripción del puesto de trabajo, según el Plan HAY, es la información sobre la naturaleza y el alcance del puesto, que abarca cinco aspectos cruciales:

- Cómo se adecua el puesto a la organización, incluidas referencias a relaciones importantes tanto dentro como fuera de la organización.
- La composición general del personal de apoyo. Incluye una pequeña reseña de todas las funciones principales del personal que depende del puesto de trabajo del titular.
- Naturaleza general de los conocimientos y experiencia de las relaciones técnicas, de gestión y humanas que requiere.

- Naturaleza de la solución de problemas que requiere: cuáles con los problemas clave que debe resolver este puesto d trabajo y en qué medida son variables.
- Naturaleza y fuente del control, o liberta para actuar y solucionar problemas, ya sean de supervisión, de procedimiento o profesionales.

A continuación se presenta el resultado del análisis del puesto de trabajo de Supervisor de Call Center, el cual contiene información antes levantada en el perfil por competencias.

Tabla No. 9

Perfil HAY

TITULO DE CARGO: Supervisor Call Center

OCUPANTE:

PREPARADA POR: Patricia Guevara

LOCALIZACIÓN: Call Center

Firma del Ocupante:

Firma del Superior:

1. PROPÓSITO GENERAL

Los supervisores son el primer nivel de la escala administrativa. La supervisión de personal es una parte vital del proceso administrativo. Los supervisores son administradores pues al igual que los gerentes deben desarrollar actividades de manejo del negocio, aunque obviamente su principal responsabilidad es hacer que las personas cooperen para cumplir las metas de la empresa.

Los supervisores constituyen una pieza fundamental para el éxito de una organización. Ellos son el enlace entre la estructura administrativa y la operativa, es decir, quienes se encargan de hacer que las cosas se hagan.

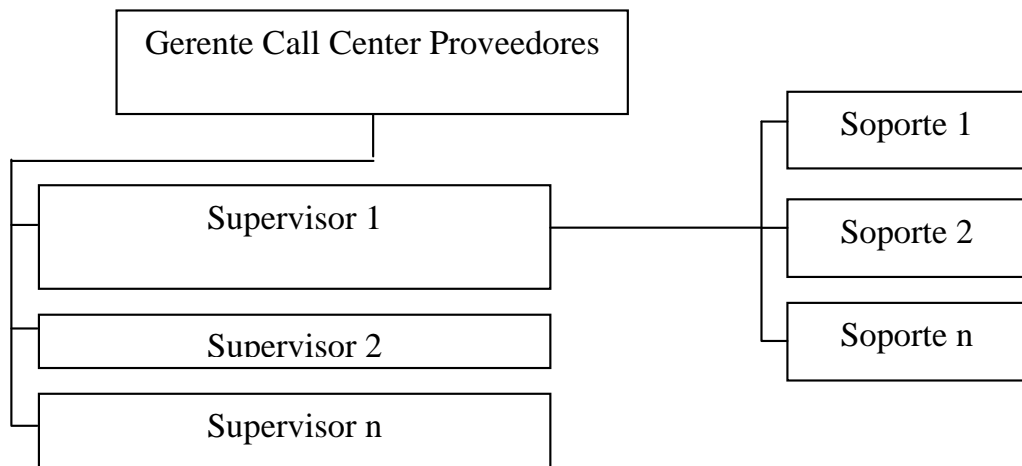
También enfocados en el desarrollo de proyectos en:

- Mejora de la productividad de los ejecutivos.
- Solución en el Primer contacto con el cliente.
- Uso óptimo de los recursos.
- Búsqueda constante de crecimiento integral de los ejecutivos
- Contribuir y mejorar las condiciones laborales

2. FINALIDADES / RESULTADOS

Orden	ACCIÓN / FUNCIÓN (¿qué hace? / ¿dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace?)
1	Elaborar reportes de gestión.	Para disponer de información y poder tomar decisiones acertadas y oportunas. Para demostrar de una forma gráfico los resultados obtenidos.
2	Analizar reportes de gestión.	Para poder predecir nuevas tendencias Para tomar decisiones En base al análisis de reportes se puede cambiar y optimizar repuestos.
3	Monitorear los resultados de la operación.	Para asegurar la calidad del servicio que recibe el cliente. Para que exista un correcto desenvolvimiento por parte de los ejecutivos In-bound.
4	Reducir la rotación y el ausentismo.	Para disminuir costos de nuevo personal. Para no mantener incrementar por mucho tiempo la curva de aprendizaje. Para asegurar el cumplimiento de objetivos.
5	Ejecutar planes de acción para el logro de objetivos.	Para optimizar recursos. Para brindar un mejor servicio a los clientes.

3. ORGANIZACIÓN (Organigrama)



4. TAREAS / ACTIVIDADES

Todas las actividades y funciones de un Supervisor de Call Center van enfocadas en asegurar la satisfacción del cliente; tanto de forma cuantitativa como cualitativa.
 Aspectos cuantitativos: Nivel de servicio, nivel de abandono, tiempo de cada llamada, solución de problemas con el primer contacto
 Aspectos cualitativos: Calidad de atención.

5. RELACIONES		
	<i>Con quién</i>	<i>Para qué</i>
<i>Relaciones Internas</i>	Proveedor - Gerencia - Demás supervisores - Soportes - Ejecutivos - Ejecutivos de Calidad y Capacitación	Para analizar e implementar oportunidades de mejora Para ejecutar o participar en proyectos Para brindar retroalimentación y coaching. Para identificar necesidad de capacitación Para monitorear la atención de los ejecutivos
<i>Relaciones Externas</i>	Telefónica Movistar Ecuador - <i>Supervisores directos</i> - Grupo de Calidad directo	Para la coparticipación de proyectos Para la verificación de resultados obtenidos Para solicitud de diferentes requerimientos Para asegurar el cumplimiento de objetivos

6. PERFIL
<p>Educación: Superior.</p> <p>Experiencia: Dos uno y dos años.</p> <p>Conocimientos: Estadística. Programa Microsoft Excel. Programa Microsoft Access. Programas específicos de Telefónica Movistar. Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar. Conocimiento de las tendencias del Call Center. Conocimientos programas de Call Center. Conocimientos departamentales. Recursos Humanos. Manejo de entrevistas. Técnicas de entrevista. Conocimiento estratégico.</p> <p>Habilidades y Destrezas: Pensamiento analítico. Juicio y toma de decisiones. Monitoreo y control. Detección de averías. Manejo del tiempo. Trabajo en equipo. Orientación de servicio. Construcción de relaciones. Manejo de recursos humanos. Percepción Social. Identificación de problemas. Planificación. Generación de ideas. Recopilación de información. Organización de la información.</p> <p>Otras Destrezas: Trabajo bajo presión. Amabilidad. Liderazgo. Empatía. Actitud proactiva.</p>

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Patricia Guevara

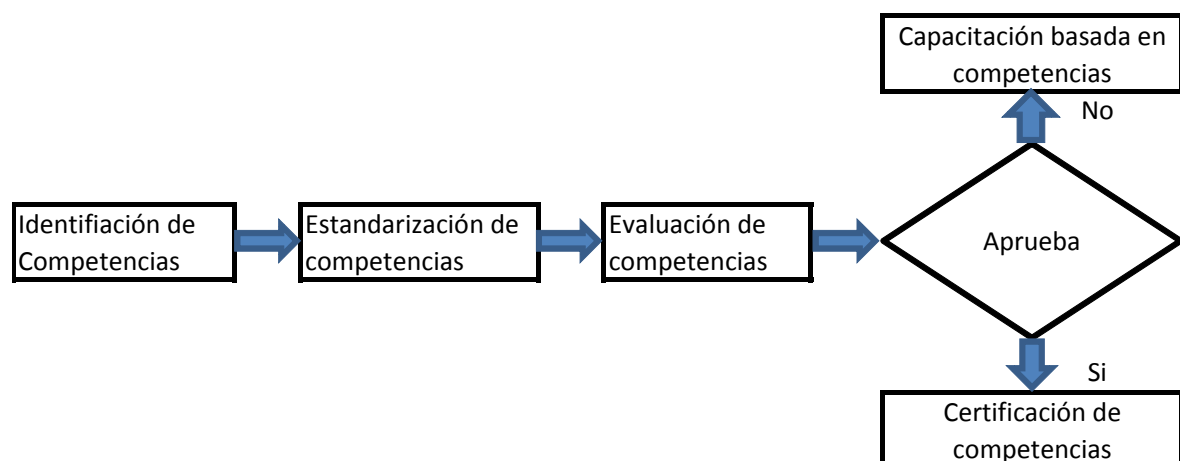
5 PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS HABILIDADES Y DESTREZAS QUE NECESITAN ADQUIRIR LOS SUPERVISORES PARA SER COMPETENTES COMO SUPERVISORES DE CALL CENTER

La capacitación basada en competencias es un proceso que se fundamenta en la identificación de lo antes desarrollado: actividades esenciales del puesto, conocimientos y destrezas; esto ligado con algunas estrategias formativas. Una de las grandes ventajas de este método de capacitación es que se aplica donde verdaderamente es necesaria, con metodologías y recursos de una increíble efectividad.

El siguiente gráfico muestra, de forma muy general, el proceso de capacitación basado en competencias:

Gráfico No. 18

Perfil HAY



Fuente: www.tical.cl

Elaborado por: Patricia Guevara

Los elementos esenciales de una capacitación basada en competencias,²⁹ son los siguientes:

- Para desarrollar programas basados en competencias, es esencial que estas se identifiquen cuidadosamente.
- Los criterios que se utilizaran para evaluar su logro y las condiciones bajo las que se medirá deben ser claramente especificadas y dadas a conocer con anterioridad.
- El programa de capacitación debe orientar claramente acerca de la forma de desarrollar el aprendizaje individual y la evaluación de cada una de las competencias especificadas.
- La evaluación de competencia incluye evidencias del dominio de conocimientos y de actitudes del participante pero, además requiere evidencias del desempeño real de la competencia como la fuente primaria de la evaluación.

Las características de este tipo de capacitación son:³⁰

- Las competencias han sido cuidadosamente identificadas y estandarizadas.
- En el contenido, la teoría que soporta a la práctica están completamente integradas. El conocimiento que se requiere para comprender y apoyar las acciones y decisiones que deben ejecutarse se entrega con ocasión de la práctica.

²⁹ Cfr. www.prodem.virtuabyte.cl/prodem/articulos/CBC.pdf

³⁰ Cfr. *Ibíd.*

- Los recursos de aprendizaje – materiales didácticos, materiales audiovisuales, instructivos, etc.- son claves para adquirir el dominio de la competencia y se diseñan tanto para el aprendizaje de conocimientos como para el desarrollo de habilidades.
- Los métodos de enseñanza deben asegurar el dominio de lo aprendido. La premisa es que todos los participantes pueden dominar la habilidad o el conocimiento requerido, siempre que se les dé el tiempo suficiente y se utilicen los métodos didácticos apropiados.
- Los participantes son evaluados al comienzo del programa y aquellos que tienen un dominio apropiado de conocimientos y destrezas pueden acreditar sus competencias sin requerir participación en el programa.
- Un aspecto esencial es la disposición de enfoques flexibles de capacitación, incluyendo facilidades para el estudio individual.
- La capacitación concluye sólo cuando los participantes demuestren – a petición propia - que han adquirido y pueden utilizar las competencias requeridas.

Según la firma Alfredo Paredes & Asociados el proceso de capacitación basado en competencias consta de los siguientes pasos:

1. Detectar necesidades de entrenamiento. Esta información se obtiene después de haber aplicado el método MPC y es una forma efectiva de detectar necesidades de entrenamiento.

En el sistema de capacitación las actividades esenciales se convierten en los objetivos de capacitación, y son de gran relevancia ya que se capacita en lo más relevante y en los conocimientos y destrezas para llevarlos a cabo.

Además de los perfiles de competencias, otras formas de detectar necesidades de capacitación son las siguientes:³¹

- Organización. Analizando los objetivos y estrategias de la organización. Por ejemplo: si uno de los objetivos de la organización es “proporcionar un servicio de calidad”, es evidente que el personal requiere ser entrenado en orientación de servicio.
- Puesto: Mediante el análisis del perfil de competencias.
- Individuo: en este caso el entrenamiento se vincula con la evaluación del desempeño. Si la evaluación del rendimiento ha sido relevante identificará no solo las fortalezas, sino también las necesidades de desarrollo que son las áreas donde el individuo requiere entrenamiento y desarrollo.
- Encuestas. Se puede aplicar encuestas a todo el personal donde se cuantifique las necesidades de capacitación. (Ver Anexo 7)

2. Formular Objetivos. En este punto del proceso es importante identificar los dos tipos de objetivos: objetivos generales del programa de formación y objetivos del entrenamiento.

³¹ Cfr. Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados.

Objetivos generales: descripción del impacto deseado. Estos objetivos responden a la pregunta ¿qué efectos esperamos que tenga la capacitación en el rendimiento global de la institución?

Objetivos del entrenamiento: descripción de las conductas laborales que un grupo de formados adquirirán. Responden a la pregunta ¿qué actividades laborales específicas deben lograr los asistentes al final del entrenamiento?. Estos objetivos deben ser relevantes y congruencia con los puesto de trabajo y deben ser expresados en términos de conducta observable.

3. Diseñar programas de formación. El punto clave de diseñar programas de formación es lograr “transferencia del aprendizaje”. Esto significa que las conductas que se aprenden en un programa de formación deben transferirse al lugar de trabajo, sus elementos son:

- Características del individuo. Existen diferencias individuales en la capacidad de aprendizaje. Según Kolb (1992) existen cuatro estilos de aprendizaje:
 - Experiencia concreta. Aprender haciendo
 - Observación reflexiva. Observar a otros cómo hacen las cosas o aprender por reflexión con la ayuda de un grupo.

- Conceptualización abstracta. Aprender por lecturas o escuchando conferencias.
- Aplicación práctica. Aprender por descubrimiento y ensayo - error.
- Principios de diseño. Se han encontrado que los siguientes factores favorecen la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo (Spector, 1996)
 - Retroalimentación. Dar a conocer inmediatamente los resultados de las acciones.
 - Principios generales. Cuando se trata de contenidos complejos o extensos, es recomendable empezar el curso dando una panorámica general.
 - Elementos idénticos. Replicar con la mayor fidelidad posible la situación del trabajo.
 - Sobre aprendizaje. Aplicable al entrenamiento de destrezas y consiste en que las palabras se repitan tantas veces sean necesarias.
 - Secuencialidad.
- Métodos de entrenamiento. Entre los métodos más comúnmente están: la instrucción audiovisual, autoinstrucción, conferencia, modelado, entrenamiento en el trabajo, juegos de roles y simulaciones. (Ver Anexo 8).

- Competencias y estrategias de desarrollo. Este elemento es importante, ya que se definirá una base de datos de estrategias, la misma que contiene el tipo de actividad a desarrollar (lecturas, cursos, asignaciones, tutorías) por cada actividad esencial y por cada competencia. Esta información sirve para establecer planes individuales de desarrollo. Por ejemplo, si un colaborador tiene necesidades en “trabajo en equipo” simplemente se deberá consultar la base para recibir un listado de sugerencias (estrategias de desarrollo) que permitirán realizar recomendaciones específicas durante la retroalimentación.
4. Capacitar y entrenar. Esta fase se refiere a la organización de los programas de entrenamiento. Se trata de un aspecto operativo de fundamental importancia donde los responsables deben organizar todos los aspectos logísticos que implica la ejecución de estos eventos. Por ejemplo, elaborar los presupuestos de capacitación, determinar las fechas, promocionar el curso, contactar a los instructores, inscribir a los participantes, reproducir el material, obtener el local, instalar los equipos, hacer los certificados, controlar la asistencia, contactar a los proveedores, realizar las evaluaciones de final de curso, elaborar las estadísticas de capacitación, etc.
 5. Evaluar la eficiencia del entrenamiento. Este punto tiene dos propósitos: 1. evaluar que tan efectivo fue el entrenamiento; esto es, averiguar si la gente aprendió y 2. Verificar si el entrenamiento se transfirió y mejoró el desempeño de los participantes.

La propuesta de capacitación que se plantea en el presente trabajo se base en la observación y en la experiencia de trabajo directo con los supervisores de los proveedores y se dividirá en capacitación en competencias y PNL, capacitación operativa y capacitación comercial.

5.1 CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS Y PNL

En la propuesta de un plan de capacitación basado en competencias se realizará una base de información, la cual contiene por cada competencia varias alternativas de capacitación.

Con esta base, la recomendación es que se evalúe a cada Supervisor de los proveedores, y aplicar las recomendaciones presentadas.

Tabla No. 10

Competencia	Cursos recomendados
Construcción de relaciones	Construyendo vínculos de confianza Negociación y toma de decisiones Negociación y Gestión de Conflictos Estrategias para la formación de equipos
Detección de averías	Cómo detectar cambios en un sistema Cómo dirigir al personal para lograr creatividad e innovación
Generación de ideas	Cómo dirigir al personal para lograr creatividad e innovación Producción de ideas creativas e innovadoras Evaluación de ideas creativas e innovadoras Sé Innovador Como generar ideas
Identificación de problemas	Resolución de problemas Cómo dirigir al personal para lograr creatividad e innovación
Juicio y toma de decisiones	Resolución de problemas El brainstorming y el pensamiento creativo Negociación y toma de decisiones Cómo actuar ante una crisis Cómo resolver problemas de negocios
Liderazgo	Adopte un estilo profesional asertivo Delegar para aumentar la efectividad Liderazgo y motivación
Manejo de entrevistas	Cómo elaborar y ejecutar una entrevista de salida de personal
Manejo del tiempo	Como administrar su tiempo Cómo dirigir una reunión Dirección y Participación en Reuniones
Manejo de recursos humanos	Comunicarse para mejorar el entendimiento Comunicación eficaz Cómo dirigir al personal para lograr creatividad e innovación Motivación y Reconocimiento Negociación y Gestión de Conflictos Gestión de Recursos Estrategias para la formación de equipos
Monitoreo y control	Cómo detectar cambios en un sistema
Organización de la información	Cómo hacer una presentación. Presentación de datos relevantes
Orientación de servicio	Despertando la pasión por el cliente Generación de compromiso Anticiparse es Vencer Atención al Cliente. Principios Básicos de una Atención al Cliente Excepcional Atención telefónica y fidelización del clientes Qué Quiere el Cliente Satisfacción del Cliente: Del Análisis a la Puesta en Práctica Superar situaciones delicadas en la atención al cliente
Pensamiento analítico	Aprender a pensar Mapas Mentales
Percepción Social	Estrategias para la formación de equipos Curso de Habilidades sociales
Planificación	Como administrar su tiempo Cómo dirigir una reunión Dirección y Participación en Reuniones Cómo establecer objetivos Cómo resolver problemas de negocios Planificación Planificación estratégica
Recopilación de información	Cómo obtener información relevante Presentación de datos relevantes
Técnicas de entrevista	Cómo elaborar y ejecutar una entrevista de salida de personal Técnicas de entrevistas
Temas varios	Coaching El potencial del auto aprendizaje Programa de Transformación. Módulo 1: Liderazgo Personal Programa de Transformación. Módulo 2: Estructura del Pensamiento & Pensamiento Sistémico. Programar de Transformación Módulo 3: Servicio Transformador
Trabajo bajo presión	Cómo manejar la tensión en el lugar de trabajo
Trabajo en equipo	Cómo dirigir una reunión Cómo dirigir un equipo. Cómo retener a los empleados valiosos Crear el clima adecuado para lograr el rendimiento deseado El lado interpersonal del conflicto Estrategias para la formación de equipos La formación de equipos es un trabajo interno Mantener los equipos centrados en el objetivo Trabajo en equipo e inteligencia emocional Cómo establecer objetivos

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Patricia Guevara

Cabe indicar que estos cursos en la actualidad los dispone Telefónica Movistar Ecuador de manera on-line, en una plataforma corporativa y que con algunas pequeñas modificaciones se pueden adaptar a las necesidades de los proveedores.

Adicionalmente la capacitación en PNL se basará en la información que brinda el libro Coaching con PNL de Joseph O'Connor y Andrea Lages y se abarcarán los siguientes puntos:

- ¿Qué es el coaching?
- Coaching en la vida privada y en el trabajo
- El arte del Coaching
 - Objetivos y valores
 - El arte del coaching
 - Creencias: las reglas de tu vida
 - Transición
- La práctica del Coaching
 - Coaching en acción
 - Coaching contigo mismo

5.2 CAPACITACIÓN OPERATIVA

Tabla No. 11

Conocimientos	Cursos recomendados
Conocimientos programas de call center	CCpulse Manager CCpulse Genesys
Estadística	Estadística en servicio de la Administración
Programa Microsoft Access	Access básico Access medio Access avanzado
Programas específicos de Telefónica Movistar	Eureka People Soft MAA Altamira Intraltamira Arbor Reportes SCL Sisci Atlántida
Programa Microsoft Excel	Excel básico Excel medio Excel avanzado

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Patricia Guevara

5.3 CAPACITACIÓN COMERCIAL

Tabla No. 12

Conocimientos	Cursos recomendados
Procesos	Procesos Prepago Procesos Postpago
Productos	Servicios prepago Planes individuales Planes corporativos Planes especiales Servicios adicionales Servicio de voz

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Patricia Guevara

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión por competencias es una filosofía que permite ligar las capacidades organizativas esenciales con los conocimientos y cualidades que hay desempeñar en los puestos de trabajo. El proceso inicia cuando cada departamento de la empresa fija sus objetivos estratégicos y liga este objetivo a una competencia clave; estas competencias claves se desglosan en operativas que son las que se identifican en los perfiles de cada puesto de trabajo.

Sus conceptos básicos son:

- Competencias, son ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere. Sus componentes son el saber actuar, el querer actuar y poder actuar.
- Cualidades profesionales. Reflejan el conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles, necesarias para desarrollar las actividades diarias. Un ejemplo de cualidad profesional es el planificar.
- Perfil de competencias: Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos.

Es indispensable que la Gestión por Competencias se apoye en los demás procesos de recursos humanos: planificación de los recursos humanos, selección o reclutamiento, formación y capacitación, desarrollo profesional, entre los principales.

La aplicación de la Gestión por Competencias tiene varios métodos, en el presente trabajo se indicaron dos de ellos, lo importante para poder identificar cual aplicar es determinar los recursos de la empresa; tanto en tiempo, como en recursos financieros y recursos de personal.

Como recomendación puedo mencionar que el proceso de Gestión por Competencias no se lo debe tomar como una “moda pasajera”. La Gestión por Competencias es una filosofía que debe permanecer constantemente en las empresas, caso contrario no tiene efectos definitivos ni duraderos.

En Telefónica Ecuador se determinaron y analizaron muchas oportunidades de mejora a aplicar con el objetivo de mejorar el Servicio al Cliente que brindan sus proveedores de Call Center; y en base a este análisis se concluyó que la mejora que causará mayor impacto en la meta deseada es la mejora del perfil de los mandos medios de sus proveedores.

Ahora es indispensable que Movistar encuentre la manera de que sus aliados estratégicos en la gestión de Call Center apliquen lo en este trabajo se ha investigado y desarrollado, caso contrario no se podrá lograr el mejorar su desempeño.

Antes de aplicar el método MPC para el desarrollo del perfil basado en competencias se elaboró y aplicó una encuesta a los expertos en el puesto, el staff actual de Call Center de

Telefónica Ecuador, con el objetivo de recabar información indispensable y de primera mano para la elaboración de dicho perfil.

Entre los hallazgos principales están:

Experiencia mínima requerida: entre 1 y 2 años.

Nivel de educación: Superior

Actividades esenciales:

- Dar retroalimentación y coaching a los ejecutivos
- Administrar el personal de forma adecuada
- Motivar al personal a cargo
- Reducir la rotación y el ausentismo
- Realizar las mallas de turno
- Monitorear los resultados diarios de la operación
- Elaborar indicadores de gestión
- Analizar reportes de gestión
- Ejecutar planes de acción para el logro de objetivos
- Desarrollar talleres para su equipo de trabajo
- Hacer seguimiento al desempeño de los ejecutivos
- Acoplarse a cambios o pedidos de sus superiores

Conocimientos:

- Paquetes informáticos: Alto
- Inglés: Medio - Alto
- PNL: Medio
- Recursos Humanos
- Manejo de sistemas informáticos del negocio
- Estadística

Destrezas requeridas:

- Manejo de recursos humanos
- Trabajo bajo presión
- Negociación
- Comunicación
- Capacidad Análisis
- Monitoreo y control
- Trabajo en equipo
- Pensamiento crítico
- Identificación de problemas

Puntos adicionales:

- Experiencia como ejecutivo de Call Center
- Demostrar habilidades para liderar a grupos

Una vez que se obtuvo datos preliminares en la encuesta realizada y aplicada al Staff del Call Center de Telefónica Movistar Ecuador, el siguiente paso fue reunir a este grupo de expertos mediante un focus group con el fin de identificar las actividades esenciales del puesto de Supervisor de Call Center y posteriormente determinar los conocimientos y destrezas necesarias para un desempeño eficaz y eficiente.

La gran ventaja del Método MPC es que los resultados se generan en un máximo de tres horas y se lo puede aplicar para un gran número de puestos. Adicionalmente el método MPC contribuye a generar una cultura organizacional favorable al alto rendimiento.

Las fases para la ejecución son las siguientes:

- Identificación de las actividades esenciales del puesto. La primera información que deben proporcionar los expertos es una descripción de las actividades o funciones del cargo de Supervisor de Call Center y posteriormente se identificarán las más importantes.
- Elaborar el Perfil de Competencias. Después de haber identificado las actividades esenciales del puesto se procede a identificar los conocimientos y destrezas.
- Determinar competencias para selección y para capacitación. Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles pueden adquirirse en capacitación. Debe tomarse en cuenta que existen competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier

momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil.

- Revisar información recolectada. Aún cuando el método MPC es sencillo y está diseñado para obtener información más completa y exacta por parte de los expertos, es necesario revisar, depurar y consolidar la información para de esta manera poder presentar el perfil por competencias del Supervisor de Call Center.

Con el perfil de competencias desarrollado y revisado, se presentó esta información en la estructura el perfil HAY, que es el que es ocupado por la organización.

El paso siguiente fue plantear una propuesta de un plan de capacitación basado en las habilidades y destrezas que necesitan adquirir los supervisores de los proveedores de Call Center de Telefonica, este plan se divide en tres grandes secciones que son:

- Capacitación en competencias y PNL
- Capacitación Operativa
- Capacitación Comercial

Como última recomendación es que el perfil basado en competencias desarrollado sea aplicado en los proveedores y pueda ser difundido a otros cargos, todo esto con el único objetivo de asegurar que la gestión de las personas que se encuentran en estos cargos sean eficientes y efectivas.

BIBLIOGRAFÍA

1. DAVENPORT, T. (2006). *Capital Humano*. España: Ediciones Gestión 2000.
2. DAVID FRED, R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
3. DOLAN, S., SCHULER, R. y VALLE, R. (1990). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Canadá: McGraw Hill.
4. ERNEST&YOUNG CONSULTORES. [<http://www.psicojack.com/archivos>]
5. ESTAY, C. (2005). [<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>]
6. ESTAY, C. *Gestión por Competencias: un Desafío y una Necesidad*.
7. FERNÁNDEZ, J. (2005). *Gestión por Competencias*. España: Prentice Hall.
8. HAIR, BUSH, ORTINAU. (2003). *Investigación de Mercados*. Canadá: McGraw Hill.
9. HAYA, C. [<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/gc.pdf>]
10. LAMB, C. (2002). *Marketing*. México: Thomson.
11. SANTOS, Y. (2007). [<http://www.gestiopolis.com/organización-talento/gestión-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>]
12. STONER, FREEMAN, GILBERT. (1998). *Administración*. México: McGraw Hill.
13. TELEFÓNICA MÓVILES - ECUADOR. Informe Anual de Responsabilidad Corporativa. 2007.

ANEXOS

Encuesta para determinar un perfil idóneo para Supervisor Call Center

1. ¿Cree usted que es indispensable que un Supervisor de los proveedores haya sido ejecutivo de primera línea?

Si

No

¿Por qué?

2. ¿Cuánto es el tiempo mínimo de experiencia que debe tener una persona para poder aplicar al puesto de Supervisor en cualquiera de los proveedores?

Menos de 1

Entre 1 y 2 años:

Entre 2 y 4 años:

Más de 4 años:

3. ¿Qué nivel de educación es aceptable en un Supervisor de los proveedores?

Secundaria:

Superior incompleta o por terminar:

Superior finalizada:

4. Califique la importancia que los Supervisores tengan experiencia en el manejo de personal. Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

1

2

3

4

5

5. Califique la importancia que los Supervisores manejen el idioma inglés. Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

1

2

3

4

5

6. ¿Qué nivel de conocimiento de paquetes informáticos (word, excel, power point, access, entre otros) debe poseer un Supervisor de los proveedores?

Alto:

Medio:

Bajo:

Ninguno:

7. ¿Qué nivel de capacidad de trabajo bajo presión piensa que debe tener un Supervisor de los proveedores?

Alto

Medio

Bajo

Ninguno

8. Por favor liste todas las actividades o funciones que se ejecutan o se deberían ejecutar en el cargo de Supervisor de los proveedores. Tome en cuenta que debe empezar con un verbo en infinitivo. Mínimo 5

9. Para las anteriores actividades o funciones, indique ¿qué conocimientos son requeridos para desempeñarlas? Para esto se debe hacer la siguiente pregunta en cada una de las actividades del puesto: para desempeñar esta actividad ¿qué conocimientos de requieren?

10. ¿Cuáles son las destrezas requeridas que debe demostrar un Supervisor de los proveedores? Escoja mínimo 5 seleccionando el número en un círculo.

1. Escucha activa. Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas abiertas

2. Hablado. Hablar con los demás de manera clara y comprensible

3. Aprendizaje activo. Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.

4. Monitoreo y control. Evaluar cómo bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo

5. Pensamiento crítico. Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o persuasiones

6. Identificación de problemas. Identificar la naturaleza de un problema

7. Recopilación de información. Conocer cómo localizar e identificar información esencial

8. Organización de la información. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información

9. Generación de ideas. Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas

10. Evaluación de ideas. Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación
11. Planificación. Desarrollar estrategias para implementar una idea
12. Pensamiento conceptual. Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos
13. Trabajo en equipo. Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
14. Negociación. Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
15. Orientación de servicio. Buscar activamente la manera de ayudar a los demás
16. Construcción de relaciones. Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves.
17. Formular una visión. Desarrollar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto
18. Juicio y toma de decisiones. Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial
19. Manejo de tiempo. Manejar el propio tiempo y el de los demás
20. Manejo de recursos humanos. Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo

11. ¿Cree usted que los Supervisores de los proveedores deben participar en proyectos enfocados en conseguir los objetivos de la empresa?

Si

No

¿Por qué?

12. ¿Qué aspectos consideraría Usted como un plus en un Supervisor de los proveedores?

Estructura básica para la redacción de tareas / actividades

Verbo en infinitivo	Objeto del verbo (qué / quién)
1. Asiste	a las reuniones semanales del área
2. Atiene	a los clientes que llagan al mostrador
3. Elabora	los balances de situación general
4. Redacta	las funciones de los puestos
5. Inspecciona	la calidad de los productos

Fuente: Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados

Descripciones correctas e incorrectas de las tareas: ejemplos

Ejemplos de descripciones incorrectas	Problemas detectados en la descripción	Descripciones corregidas
Se mantiene actualizado en los avances del área	El verbo ser no describe conductas o acciones observables	Estudia los nuevos avances del área
Visita y vende a los clientes	Las acciones de visita y venta no son necesariamente consecutivas. Son dos tareas separadas.	Visita a los clientes asignados. Vende los productos xyz
Elabora informes	Demasiado genérico. Falta especificar el tipo de reportes.	Elabora los informes de producción mensual.
Control operativo	Confuso, falta un verbo.	Controla el proceso operativo de planta.
Contesta rápidamente las llamadas telefónicas o contesta las llamadas antes de los tres primeros segundos	Las descripciones no deben contener adverbios o adjetivos, ni tampoco indicadores de logro o eficacia.	Contesta las llamadas telefónicas
Conoce las solicitudes de préstamos	El verbo conocer no es observable. El análisis de puestos describe solamente conductas observables	Estudia las solicitudes de préstamos
Redacto los informes de ventas mensuales.	Los verbos no deben estar en primera persona. Se debe usar el tiempo indicativo (redacta) o también el infinitivo (redactar), aunque esta última forma es preferible en la descripción de procesos de trabajo y en la descripción de funciones, no de tareas	Redacta los informes de ventas mensuales
Está al tanto de los pedidos de los clientes	El verbi estar no describe conductas o acciones observables	Atiende los pedidos de los clientes
No abandona las recepción durante la jornada	Las descripciones no deben empezar con frases en negativo	Permanece en la recepción durante la jornada
Concreta cinco ventas del producto x al mes	Es una descripción de resultados y no de actividades	Vende el producto x
Revisa diariamente los despachos efectuados	Las descripciones no deben contener adverbios de lugar o tiempo	Revisa los despachos efectuados
Instala el sistema eléctrico de los vehículos	La descripción es correcta en su aspecto formal. Sin embargo, cuando se trata de una actividad que es ejecutada por un grupo de personas en un contexto de equipo, la descripción debe reflejar esa característica con verbos como colabora, apoya, soporta, participa.etc.	Colabora en la instalación del sistema eléctrico de los vehículo

Fuente: Tabla tomada de Moreno (2001)

Escalas para la calificación de tareas / actividades

Escalas / definición	Para calificar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad	¿Con qué frecuencia se ejecutiva esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta tarea?
Consecuencias de errores: qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de esta actividad	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la actividad?
Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos, habilidades?

Fuente: Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados

Gradación de escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencia de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a todas la organización	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar al trabajo de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen la mismo puesto / carrera	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimiento / habilidades

Fuente: Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados

Guía para identificar conocimientos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción
Institucionales	Conocimientos de visión, misión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas y prioridades de la institución o área.
Departamentales	Conocimiento de las prácticas, tendencias o enfoques de un área profesional en particular.
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado o el entorno donde se desenvuelve el negocio.
Productos y servicios	Conocimiento de los productos y servicios de la institución
Personas y áreas	Conocimiento de personas, áreas / departamento de la institución
Leyes y regulaciones	Conocimiento de leyes. Reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.
Otros grupos	Conocimiento de las personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.
Datos empresariales	Conocimiento de estadísticas financieras de producción, de ventas, de recursos humanos, de sistemas, de comercialización, etc.
Otros datos	Conocimiento de datos de contratos, procesos, manuales, claves, códigos, catálogos

Fuente: Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados

Ejemplo sobre cómo completar la columna “conocimientos”

Recepcionista - telefonista	
Tareas / Actividades esenciales	Conocimientos
Responde las llamadas telefónicas	Áreas, personas, productos y servicios de la institución
Tiende a los clientes y al público	Áreas, personas, productos y servicios de la institución
Orienta a los clientes	Áreas, personas, productos y servicios de la institución
Llega y sale del trabajo según el horario establecido	Horarios de trabajo

Vendedor	
Tareas / Actividades esenciales	Conocimientos
Vende el producto X	Mercado y la competencia
Realiza seguimiento de postventa	Datos del cliente
Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes	Datos de ventas y visitas

Fuente: Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados

Tabla para identificación de destrezas

<p>Destreza básica 1</p> <p>Comprensión lectora</p> <p>Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo</p>	<p>Destreza básica 2</p> <p>Escucha activa</p> <p>Escuchar lo que otras persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.</p>	<p>Destreza básica 3</p> <p>Escritura</p> <p>Comunicarse de forma efectiva por escrito con otras personas</p>
<p>Destreza básica 4</p> <p>Hablado</p> <p>Hablar con los demás de manera clara y comprensible</p>	<p>Destreza básica 5</p> <p>Destreza matemática</p> <p>Utilizar las matemáticas para solucionar problemas</p>	<p>Destreza básica 6</p> <p>Destrezas científicas</p> <p>Utilizar métodos científicos para solucionar problemas</p>
<p>Aprendizaje activo</p> <p>Trabajar con material e información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias</p>	<p>Destreza básica 8</p> <p>Estrategias de aprendizaje</p> <p>Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas</p>	<p>Destreza básica 9</p> <p>Monitoreo o control</p> <p>Evaluar cómo bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo</p>
<p>Destreza básica 10</p> <p>Pensamiento crítico</p> <p>Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones</p>	<p>Destreza básica 11</p> <p>Identificación de problemas</p> <p>Identificar la naturaleza de un problema</p>	<p>Destreza básica 12</p> <p>Recopilación de información</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial</p>
<p>Destreza básica 13</p> <p>Organización de la información</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información</p>	<p>Destreza básica 14</p> <p>Síntesis / Reorganización</p> <p>Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación y tareas</p>	<p>Destreza básica 15</p> <p>Generación de ideas</p> <p>Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas</p>
<p>Destreza básica 16</p> <p>Evaluación de ideas</p> <p>Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación</p>	<p>Destreza básica 17</p> <p>Planificación</p> <p>Desarrollar estrategias para implementar una idea</p>	<p>Destreza básica 18</p> <p>Evaluación de soluciones</p> <p>Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos</p>
<p>Destreza básica 19</p> <p>Pensamiento conceptual</p> <p>Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos</p>	<p>Destreza básica 20</p> <p>Pensamiento analítico</p> <p>Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos. Etc.</p>	<p>Destreza básica 21</p> <p>Percepción social</p> <p>Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera</p>
<p>Destreza básica 22</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás</p>	<p>Destreza básica 23</p> <p>Persuasión</p> <p>Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente</p>	<p>Destreza básica 24</p> <p>Negociación</p> <p>Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos</p>

<p>Destreza básica 25</p> <p>Instrucción</p> <p>Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea</p>	<p>Destreza básica 26</p> <p>Orientación de servicio</p> <p>Buscar activamente la manera de ayudar a los demás</p>	<p>Destreza básica 27</p> <p>Construcción de relaciones</p> <p>Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas</p>
<p>Destreza básica 28</p> <p>Asertividad / firmeza</p> <p>Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas</p>	<p>Destreza básica 29</p> <p>Orientación / asesoramiento</p> <p>Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones</p>	<p>Destreza básica 30</p> <p>Análisis de operaciones</p> <p>Analizar demandas y requerimientos de productos para crear un diseño</p>
<p>Destreza básica 31</p> <p>Diseño de tecnología</p> <p>Generar y adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades de usuario</p>	<p>Destreza básica 32</p> <p>Selección de equipo</p> <p>Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo</p>	<p>Destreza básica 33</p> <p>Instalación</p> <p>Instalar equipos, maquinaria, cables o programas que cumplan con las especificaciones requeridas</p>
<p>Destreza básica 34</p> <p>Programación</p> <p>Elaborar programas de computación para varios propósitos</p>	<p>Destreza básica 35</p> <p>Comprobación</p> <p>Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente</p>	<p>Destreza básica 36</p> <p>Control de operaciones</p> <p>Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina está funcionando correctamente</p>
<p>Destreza básica 37</p> <p>Operación de control</p> <p>Controlar la operación de equipos y sistemas</p>	<p>Destreza básica 38</p> <p>Inspección de productos</p> <p>Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos</p>	<p>Destreza básica 39</p> <p>Mantenimiento de equipos</p> <p>Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido</p>
<p>Destreza básica 40</p> <p>Detección de averías</p> <p>Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto</p>	<p>Destreza básica 41</p> <p>Reparación</p> <p>Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarios</p>	<p>Destreza básica 42</p> <p>Formular una visión</p> <p>Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema en condiciones ideales</p>
<p>Destreza básica 43</p> <p>Percepción de sistemas y entornos</p> <p>Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema o cuándo ocurrirán</p>	<p>Destreza básica 44</p> <p>Identificar consecuencia ulteriores</p> <p>Determinar los resultados a largo plazo por un cambio en las operaciones o actividades</p>	<p>Destreza básica 45</p> <p>Identificar causas fundamentales</p> <p>Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para alcanzar una meta</p>

<p>Destreza básica 46</p> <p>Juicio y toma de decisiones</p> <p>Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial</p>	<p>Destreza básica 47</p> <p>Evaluación sistemas</p> <p>Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema, teniendo en cuenta su exactitud</p>	<p>Destreza básica 48</p> <p>Organización de sistemas</p> <p>Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo</p>
<p>Destreza básica 49</p> <p>Manejo del tiempo</p> <p>Manejar el propio tiempo y el de los demás</p>	<p>Destreza básica 50</p> <p>Manejo de recursos financieros</p> <p>Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos</p>	<p>Destreza básica 51</p> <p>Manejo de recursos materiales</p> <p>Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarias para realizar ciertos trabajos</p>
<p>Destreza básica 52</p> <p>Manejo de recursos humanos</p> <p>Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo</p>		

Fuente: Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados

Encuesta de requerimientos de selección y capacitación

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles se adquieren o aprenden antes de ingresar a la organización. Sus respuestas serán de utilidad para desarrollar las herramientas de selección y capacitación para el cargo.

Le corresponde calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que acaba de analizar, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

1 = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona)

2 = antes y durante el desempeño del puesto

3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Para este efecto escriba en la siguiente tabla los conocimientos y las destrezas identificadas para la posición y proceda a calificarlas según la escala presentada

Nombre del cargo:.....

Analistas:.....

Liste los conocimientos identificados	
1.	1 2 3
2.	1 2 3
3.	1 2 3
4.	1 2 3
5.	1 2 3
6.	1 2 3
n.	1 2 3

Liste las destrezas identificados	
1.	1 2 3
2.	1 2 3
3.	1 2 3
4.	1 2 3
5.	1 2 3
6.	1 2 3
n.	1 2 3

Fuente: Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados

Detección de necesidades individuales de capacitación

DEPARTAMENTO: Call Center

FECHA:

CARGO: Supervisor

El presente instrumento tiene como objeto detectar las necesidades de capacitación para el puesto de Supervisor de Call Center, con el fin de estructurar en plan de capacitación para el presente año.

Perfil de competencias: Supervisor Call Center

No.	Actividades esenciales	Total	Conocimientos Requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
7	Analizar reportes de gestión	30	Estadística Programa Microsoft Excel Programa Microsoft Access Programas específicos de Telefónica Movistar Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar Conocimiento de las tendencias del Call Center Conocimientos programas de call center	Pensamiento analítico Juicio y toma de decisiones	Trabajo bajo presión
9	Monitorear los resultados de la operación	25	Programas específicos de Telefónica Movistar Conocimientos departamentales Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar Conocimiento de las tendencias del Call Center Conocimiento programas de call center	Monitoreo y control Detección de averías Manejo del tiempo	Trabajo bajo presión
2	Reducir la rotación y el ausentismo	24	Recursos Humanos Manejo de entrevistas Técnicas de entrevista	Orientación de servicio Construcción de relaciones Manejo de recursos humanos Percepción Social	Amabilidad Empatía Actitud proactiva Trabajo bajo presión
11	Ejecutar planes de acción para el logro de objetivos	23	Conocimientos departamentales Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar Conocimiento de las tendencias del Call Center Conocimiento estratégico	Identificación de problemas Planificación Trabajo en equipo Manejo del tiempo Generación de ideas	Actitud proactiva Trabajo bajo presión Liderazgo
6	Elaborar reportes de gestión	21	Programa Microsoft Excel Programa Microsoft Access Estadística Programas específicos de Telefónica Movistar Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar Conocimiento programas de call center	Recopilación de información Organización de la información	Trabajo bajo presión

1. Por favor autoevalúe el grado en que ha desarrollado estas competencias, utilizando la siguiente escala:

1 = me gustaría fomentar más el desarrollo de esta competencia

2 = tengo un desarrollo adecuado de esta competencia, pero me gustaría desarrollarla más

3 = esta competencia al tengo bastante desarrollada.

Competencias requeridas para el puesto	Grado de desarrollo
Pensamiento analítico. Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos.	1 2 3
Juicio y toma de decisiones. Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	1 2 3
Monitoreo y control. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	1 2 3
Detección de averías. Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto	1 2 3
Manejo del tiempo. Manejar el propio tiempo y el de los demás	1 2 3
Trabajo en equipo. Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	1 2 3
Orientación de servicio. Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	1 2 3
Construcción de relaciones. Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas	1 2 3
Manejo de recursos humanos. Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo	1 2 3
Percepción Social. Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera	1 2 3
Identificación de problemas. Identificar la naturaleza de un problema	1 2 3
Planificación. Desarrollar estrategias para implementar una idea	1 2 3
Generación de ideas. Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	1 2 3
Recopilación de información. Conocer cómo localizar e identificar información esencial	1 2 3
Organización de la información. Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	1 2 3
Trabajo bajo presión	1 2 3
Amabilidad	1 2 3
Liderazgo	1 2 3
Empatía	1 2 3
Actitud proactiva	1 2 3
Estadística	1 2 3
Programa Microsoft Excel	1 2 3
Programa Microsoft Access	1 2 3
Programas específicos de Telefónica Movistar	1 2 3
Conocimiento de productos o servicios de Telefónica Movistar	1 2 3
Conocimiento de las tendencias del Call Center	1 2 3
Conocimientos programas de call center	1 2 3
Conocimientos departamentales	1 2 3
Recursos Humanos	1 2 3
Manejo de entrevistas	1 2 3
Técnicas de entrevista	1 2 3
Conocimiento estratégico	1 2 3

Fuente: Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados

Técnicas didácticas

Técnica	Descripción
Conferencia	Exposición oral de un ponente sobre un tema a un grupo
Simposio	Conjunto de exposiciones verbales presentadas por un equipo de especialistas sobre diferente facetas de un tema. Hay un moderador
Congreso	Situación donde se aborda un tema general mediante el tratamiento específico de varios subtemas. Los subtemas pueden ser tratados en conferencias, simposios, foros, paneles, mesas redondas, etc. Suele tener una duración de varios días
Mesa redonda	Grupo de 10 personas máximo, coordinadas por un moderador, que discute un tema ante un auditorio que escucha la disertación
Panel	Reunión de un grupo de expertos para dar respuesta a los cuestionamientos de los participantes en un tema específico
Entrevista pública / rueda de prensa	Un expositor es interrogado activamente por un grupo de personas que tiene el rol de entrevistadores
Entrevista privada	Un entrevistado y un entrevistador hablando sobre una temática específica. El entrevistador tiene unos objetivos formulados de antemano
Debate o coloquio	Dos personas conocedoras de un tema y capaces de conversar en forma equilibrada y exhaustiva, dialogan ante el grupo
Debate público	Dos personas conocedoras de un tema y capaces de conversar en forma equilibrada y exhaustiva, dialogan ante el grupo que tiene la opción de realizar preguntas a los expositores.
Corrillos	División de un grupo grande en otros más pequeños, para que analicen e intercambien puntos de vista sobre un tema dado; en cada subgrupo se nombra un secretario que registra lo tratado.
Philips 6/6	Grupos de 6 personas quienes en 6 minutos deben adoptar una posición unánime sobre un tema dado.
Plenaria o foro	Discusión de un tema por un grupo numeroso regulado por un facilitador. Surge a partir de una breve exposición, del planteamiento de un problema, de la proyección de un filme, de la realización de una actividad, etc.
Asamblea	Es convocada por un grupo de autoridad formal quienes convocan a los miembros para tratar asuntos en una agenda previamente elaborada. La asamblea pretende legitimar decisiones constatando la presencia de la mayoría de sus miembros
Seminario	Un programa de formación modular donde cada módulo suele estar a cargo de un instructor diferente. Los módulos tienen una duración definida, son secuenciales y tratan con profundidad sus respectivas temáticas
Estudio de casos	El instructor señala los casos de estudio y propicia un ambiente adecuado para su discusión guiando el proceso de enseñanza aprendizaje, para que los participantes descubran por si mismo ideas más significativas
Escenificación / dramatización	Es la interpretación teatral de una situación hipotética o real por dos o más personas ante el grupo
Tormenta de ideas	Interacción de un grupo pequeño en el cual se presentan ideas sin restricciones o limitaciones
Demostración - ejecución	También llamada modelado. Consiste en la demostración práctica por parte del instructor o algún otro modelo de la realización de una actividad
Preguntas exploratorias	Cuestionamientos del instructor al grupo de forma oral. Se usa como evaluación diagnóstica del nivel del grupo.
Juego de negocios	Ejercicio dinámico en el que se usan modelos de realidad - en vez de la realidad misma - de una situación de trabajo para simular condiciones reales. En el juego existe una serie de modelos matemáticos para procesar las decisiones y obtener resultados
Juegos vivenciales	Dinámicas de grupo que implican actividades físicas (cruzar una malla, caminar sobre troncos, etc.) para una vez finalizado el ejercicio, reflexionar sobre las aplicaciones de las habilidades y valores requeridos por el ejercicio en la vida laboral

Fuente: Consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados