

CORPORACIÓN UNIVESITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

CRISTIAN GOMEZ MUÑOZ

ESTUDIANTE

JESSICA YESENIA GÓMEZ CARO

IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LOS CARGOS  
GERENCIALES, TÉCNICOS Y OPERATIVOS DE UN CONTACT CENTER

Manizales, Caldas

2017

IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LOS CARGOS  
GERENCIALES, TÉCNICOS Y OPERATIVOS DE UN CONTACT CENTER

Tesis presentada a la Corporación Universitaria Minuto de Dios de la carrera de  
Administración de Empresas como requisito para la obtención del título de  
Administradora de Empresas.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

CRISTIAN GÓMEZ MUÑOZ

ESTUDIANTE

JESSICA YESENIA GÓMEZ CARO

Manizales, Caldas

2017

NOTA DE ACEPTACION

JURADO

JURADO

PRESIDENTE DETRABAJO

CHINCHINA 07 DE DICIEMBRE DE 2017

Mi agradecimiento más profundo a Dios por permitirme culminar mis estudios, por ayudarme a mantener valor y fortaleza para afrontar todas y cada una de las adversidades que se presentaron en el transcurso de este ciclo universitario.

A mi madre por su apoyo incondicional y en especial por ser mi más grande orgullo y mi motor de vida.

Sin dejar de lado agradezco profundamente todos y cada uno de los docentes que brindaron su conocimiento, experiencia, apoyo y paciencia en la formación de un ser integral como soy actualmente, además de brindarme la confianza y la guía en este proceso.

Mi agradecimiento a la empresa y de forma especial a la Gerencia de Selección Colombia por brindarme la oportunidad de ejecutar la investigación que da mi inicio a mi etapa como profesional.

## Tabla de contenido

ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 PANORAMA DEL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS.....	15
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.1. LIMITACIÓN DEL ESPACIO.....	18
2.2. LIMITACIÓN DEL TIEMPO.....	18
2.3. LIMITACIÓN DEL UNIVERSO.....	18
2.4. LIMITACIÓN DEL CONTENIDO.....	18
2.5. LIMITACIÓN DE RECURSOS.....	19
3. OBJETIVOS.....	20
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4. JUSTIFICACIÓN.....	21
5. MARCO TEÓRICO.....	25
5.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.....	25
5.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	26
5.2.1. LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	27
5.2.2. PRIORIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	28
5.3. LAS COMPETENCIAS.....	31
5.3.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	33
5.4. COMPETENCIAS DERIVADAS DEL CONTEXTO LABORAL EN CONTACT CENTER.....	35
5.4.1. CONTEXTO COLOMBIANO.....	36
6. MARCO REFERENCIAL.....	40
6.1. PUESTO DE TRABAJO.....	40
6.1.2. CONCEPTO DE LA CAPACITACIÓN.....	42
6.2. PANORAMA DE LA CONTRATACIÓN EN UN CONTACT CENTER.....	43
6.3. COMPETENCIAS A NIVEL EMPRESARIAL.....	44
6.3.2. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS.....	45
6.3.3. DEFINICIÓN DE PERFIL.....	46
6.3.4. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS.....	48
6.4. MODELOS PARA EL DISEÑO DE CARGOS POR COMPETENCIAS.....	49

6.4.1 MODELO DE GERHARD BUNK.....	49
6.4.2. MODELO MAC VER.....	51
6.4.3. MODELO ERICSSON.....	53
6.4.4. MODELO FCH.....	55
6.4.5. MODELO MERTENS.....	56
6.4.6. MODELO ALLES.....	56
6.4.7. MODELO CONDUCTUAL.....	57
6.5. TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS.....	57
6.5.1. TÉCNICA DACUM.....	58
6.5.2. TÉCNICA AMOD.....	59
6.5.3. TÉCNICA SCID.....	60
6.5.4. TÉCNICA DE ANÁLISIS FUNCIONAL.....	60
6.5.5. TÉCNICA CONDUCTUAL, ANÁLISIS DE INCIDENTES CRÍTICOS.....	61
7. DISEÑO METODOLOGICO.....	62
7.1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	62
7.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	63
7.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
7.4. RECURSOS DE INVESTIGACIÓN.....	64
7.5. IDENTIFICACIÓN DE LA METODOLOGIA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN....	65
7.5.1. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	66
7.5.2. CARGOS PARA LA IDENTIFICACIÓN POR COMPETENCIAS.....	67
7.6. INICIO Y PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
7.6.1. COMPETENCIAS PLANTEADAS PARA LOS CARGOS.....	68
7.7. DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y COMPETENCIAS.....	69
7.7.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	70
7.7.2. DESCRIPTORES DE LAS COMPETENCIAS.....	71
7.8. CLASIFICACIÓN DE CARGOS Y ENCUESTAS A APLICAR.....	74
7.8.1. ENCUESTA TIPO 1: CARGOS ADMINISTRATIVOS OPERATIVOS.....	74
7.8.2. ENCUESTA TIPO 2: CARGOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICO-OPERATIVOS.....	75
7.8.3. ENCUESTA TIPO 3: CARGOS ADMINISTRATIVOS.....	76
7.8.4. ENCUESTA TIPO 4: CARGOS MIXTOS.....	77
7.9. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	78

7.9.1. EVALUACIÓN DEL PERFIL.....	78
7.9.2. ESCALA DE VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SUS DESCRIPTORES.....	79
8. RESULTADOS.....	82
8.1. CARGOS DESCRITOS EN LA HERRAMIENTA ACTUAL.....	82
8.1.1. FORMATO DESCRIPCIÓN DE UN CARGO.....	83
8.1.2. FORMATO PROFESIOGRAMA.....	84
8.2. HERRAMIENTA Y TÉCNICA DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	85
8.2.1. RESULTADOS OBTENIDOS LUEGO DE LA EJECUCIÓN DE LA PRUEBA PILOTO... 85	
8.2.1.2. ENCUESTA TIPO II CARGOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICO-OPERATIVOS.....	87
8.2.1.3. ENCUESTA TIPO III CARGOS ADMINISTRATIVOS.....	90
8.2.1.4. ENCUESTA TIPO IV CARGOS MIXTOS.....	93
8.3. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS CARGOS DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA.....	96
8.3.1. FORMATO DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA.....	97
8.3.2. DEFINICIÓN DE ESCALA DE VALORACIÓN.....	97
9. CONCLUSIONES.....	98
10. GLOSARIO.....	99
11. BIBLIOGRAFÍA.....	106
12. ANEXOS.....	108

Tabla 1 Definición de las competencias.....	32
Tabla 2 Cargos Operativos.....	66
Tabla 3 Cargos Administrativos.....	67
Tabla 4 Competencias Definidas.....	69
Tabla 5 Clasificación de competencias estructura operativa.....	70
Tabla 6 Clasificación de competencias estructura administrativa.....	71
Tabla 7 Encuesta tipo I.....	74
Tabla 8 Cargos para aplicar encuesta tipo I.....	74
Tabla 9 Encuesta tipo II.....	75
Tabla 10 Cargos para aplicar encuesta tipo II.....	76
Tabla 11 Encuesta tipo III.....	76
Tabla 12 Cargos para aplicar encuesta tipo III.....	77
Tabla 13 Encuesta tipo IV.....	77
Tabla 14 Cargos para aplicar encuesta tipo IV.....	78
Tabla 15 Formato de evaluación de competencias.....	78
Tabla 16 Escala de valor de las competencias.....	79
Tabla 17 Desarrollo de la herramienta evaluativa .....	79
Tabla 18 Calificación por competencias.....	80
Tabla 19 y 20 Descriptores de perfiles por competencias.....	97



Figura 1 Grados de las competencias en una escala de valores.....	44
Figura 2 Perfil del cargo.....	48
Figura 3 Primer objetivo.....	49
Figura 4 Segundo objetivo.....	50
Figura 5 Figura Tercer objetivo.....	50
Figura 6 Componentes de la competencia de acción.....	51
Figura 7 Modelo Mertens.....	56
Figura 8 Gráfica del desempeño de un cargo.....	81

## RESUMEN

La investigación consiste en identificar las competencias que se forjan en un individuo que labora en un Contact Center a nivel de estructura donde sus funciones se enfatizan en áreas administrativas siendo características subyacentes de su desempeño en el puesto de trabajo en éste tipo de gremio y mercado laboral, teniendo ejercicio de labor en los cargos gerenciales, técnicos y operativos.

Como resultado se obtendrá no sólo la identificación del perfil requerido en cada cargo, sino también, el análisis de si las personas que actualmente cumplen dichas funciones, cuenta con las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

La ejecución de la investigación contiene 3 etapas, la primera es la formación de la temática a nivel conceptual, la segunda el desarrollo de perfiles de puestos de trabajo dentro del marco de la gestión por competencias de capacitación y la tercera consiste en una posterior entrega de la matriz de competencias que brindará fortalecimiento en los perfiles ocupacionales requeridos en la compañía.

El presente trabajo está orientado a la estructuración de los perfiles de cargos administrativos y operativos basados en competencias de un Contact Center, a través de métodos de investigación que permitirán evaluar el estado actual de los colaboradores en ejercicio de funciones y a su vez intervenir en los procesos, situación que dará lugar a la implementación de perfiles por competencias.

Esta investigación se cimentará a partir de la construcción, análisis y posterior evaluación de la problemática a resolver, la cual definirá los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar en la descripción de 40 cargos y la entrega de una matriz que finalmente define los perfiles por competencias para los cargos concernientes a la investigación.

## **ABSTRACT**

The research consists in identifying the competences that are forged in an individual that works in a Contact Center at the level of structure where their functions are emphasized in administrative areas being underlying characteristics of their performance in the workplace in this type of guild and labor market, having exercise of labor in managerial, technical and operative positions.

And as a result, not only the identification of the profile required in each position will be obtained, but also the analysis of whether the people who currently fulfill these functions have the required competencies for each job.

The execution of the research contains 3 stages, the first is the formation of the theme at a conceptual level, the second the development of job profiles, within the framework of management competencies training and the matrix of competencies that will provide strengthening in the occupational profiles required in the company.

The present work is oriented to the structuring of the profiles of administrative and operative positions based on competences of a Contact Center, through research methods that will allow to evaluate the current state of the collaborators in the exercise of functions and in turn to intervene in the processes, situation that will lead to the implementation of profiles by competences.

This research will be based on the construction, analysis and subsequent evaluation of the problem to be solved, which will define the methods, techniques and instruments to be used in the description of 40 positions and delivery of a matrix that finally defines the profiles by competencies for the charges concerning the investigation.

## INTRODUCCIÓN

A partir de la década de 1970 y en consecuencia de la crisis petrolera, las industrias empezaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción debido a la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, generando un crecimiento en las exigencias de productividad, competitividad, tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles de producción y servicio. Dicha situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, gestión y la organización de los sistemas productivos (Mertens, 1999).

De lo anterior parten las modificaciones y actualizaciones en los diferentes entidades económicas, entre ellos los mercados de tercerización, y allí el enfoque de ésta investigación puesto que es un mercado nuevo por así decirlo.

En el contexto global las economías de los países se integran al punto de volverse interdependientes, debido a la ampliación en los mercados, la competencia, la capacidad de respuesta a los cambios, las fusiones empresariales y la escasez de mano de obra calificada, generando que se surja una nueva manera de llevar a cabo los procesos empresariales, la cual busca traspasar las fronteras optimizando procesos específicos de negocios mediante la subcontratación de estos, esta nueva tendencia es conocida como “Subcontratación de Procesos Empresariales” o *BPO* (por sus siglas en inglés *Business Process Outsourcing*).

La organización en la que se basa la investigación, esta segmentada en este tipo de mercado o gremio empresarial dedicada al BPO, cuyo principal

Filosofía se rige en “Haz lo que sabes hacer mejor, y deja todo lo demás en manos de otro”.

Lo manifestado anteriormente, permite tomar conciencia de que se requiere el personal idóneo para cada cargo con la finalidad de aumentar su nivel de productividad y generar en la organización una estrategia competitiva.

Es en este escenario donde el concepto de Competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores (Mertens, 1996).

Los modelos de competencias surgen como una modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada. Por consiguiente se genera la integración en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación por competencias, desvinculación, Etc.). (Rodríguez, s/f).

La aplicación de éste concepto en la Gestión de los Recursos Humanos, ha entregado respuestas efectivas a la problemática de los cambios, buscando determinar que conocimientos, conductas y habilidades se necesitan para desempeñar de forma exitosa cada cargo dentro de la organización. Centrando la atención en competencias individuales para educar, capacitar, entrenar, evaluar, recompensar y promover a las personas. (Zapata, 2001).

Es importante destacar que el concepto de competencias no es nuevo, la gestión por competencias crece día a día en importancia con el mundo empresarial, ofreciendo un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. (Rodríguez, s/f).

Es allí donde se tiene presente que la gestión por competencias orienta al colaborador hacia una nueva cultura laboral que postula para competir, teniendo presente el requisito de innovar para innovar, adquirir nuevas competencias para aprender sobre el desempeño esperado y la interacción social a partir de la concertación y participación con las organizaciones.

Por lo anterior, es importante que las organizaciones desarrollen e incorporen de manera permanente nuevas estrategias administrativas que le permitan ser competitivas y por otra parte, que los colaboradores se preparen constantemente para adquirir los conocimientos, habilidades y competencias, que les permitan ingresar o mantenerse en el mercado laboral.

Es común oír hablar sobre competencias y como el desarrollo de las mismas en las organizaciones permite que se llegue al cumplimiento de objetivos planteados y éxito de las mismas en el desarrollo de sus actividades económicas.

“El término competencia, es el resultado de tres características combinadas: conocimiento, habilidad y actitud, en donde el conocimiento hace parte de lo que sabemos o aprendemos a lo largo de nuestra vida, la habilidad se refiere a la capacidad de colocar dicho conocimiento en práctica y la actitud interviene en la pro actividad al querer colocar ese conocimiento en la práctica.

Debemos recordar que el éxito y resultados que las organizaciones desean obtener, independiente del área están en el reto de sus procesos productivos o de comercialización y el trabajo realizado por el equipo de que integra la empresa: sus personas”.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuentan las organizaciones como los Contact Center con la identificación de las competencias que deben tener sus colaboradores para el ejercicio óptimo de sus funciones en cargos gerenciales, técnicos y operativos?

Las organizaciones como los Contact Center cuentan con procesos de selección, planes de capacitación, planes carrera y sucesión en los cuales se tiene presente el estudio requerido o formación para cada uno de los cargos que tiene la

misma, pero no se evidencia una herramienta en la cual se identifique las competencias que deben tener los colaboradores para el ejercicio de sus funciones.

La definición de las competencias para los cargos, será el punto de partida para obtener los perfiles de los mismos, con la finalidad de que a través de la definición de factores y escala de valores se logre contar con una herramienta clave para la descripción de las competencias requeridas en cada cargo y así la gestión del recurso humano sea equitativa, coherente y óptima para la organización.

## **1.1 PANORAMA DEL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS**

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997), además permiten poner en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos, siendo un trazo de unión entre las características individuales y cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones en los puestos de trabajo.

Por ello cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo... aparecieron en los primeros estudios de McBer (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.

Además cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia y práctica.

Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

En pocas palabras estaríamos hablando de un reconocimiento formal de las capacidades laborales de los colaboradores de la organización, independientemente de la forma en la que se adquirieron.

Profundizar en el concepto de competencias en el aspecto laboral, partiendo de que fue utilizado por primera vez en los años 70's gracias a las investigaciones realizadas por David McClelland, las cuales se enfocan en identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. Así mismo, McClelland identificó los distintos niveles de rendimiento de los colaboradores por medio de una serie de entrevistas y observaciones enfocándose en las características y comportamientos de las personas.

De forma más reciente encontramos la concepción brindada por Marelli (2000): “La competencia es una capacidad laboral, medible necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los colaboradores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. Además no debemos dejar de lado que las competencias y/o habilidades adquiridas en el transcurso de la vida, hacen parte de nuestro proyecto, ya que en pocas palabras, lo estamos definiendo como el “saber hacer” es nuestra capacidad de realizar tarea alguna, cuyos resultados son medibles a través de la observación asociada al desempeño, comportamiento y cumplimiento de diferentes funciones, ya sea dentro o fuera de la organización.

Pero como determinar que las competencias reconocidas en diferentes organizaciones para cargos a nivel gerencial, técnico y operativo sean las mismas que puedan componer los perfiles de cargos para las empresas del gremio de la tercerización de forma especial los Contact Center, como centro de la investigación.



Lo anterior permite que funcione como punto de referencia, lo cual puede traducirse en una selección adecuada e inclusive incide positivamente en el desempeño de las personas.

Además es el resultado de las tareas y / o funciones inherentes de los cargos que se ejecutan y en los que se observan que las competencias requeridas para ejecutar eficientemente las funciones se hayan detectado o desarrollado a cabalidad.

## **2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La situación problema resolver es: ¿Cuentan las organizaciones como los Contact Center con la identificación de las competencias que deben tener sus colaboradores para el ejercicio óptimo de sus funciones en cargos gerenciales, técnicos y operativos?

Para dar respuesta a la problemática anterior se analizar y validan cinco tipos de limitaciones dentro del proceso de investigación.

### **2.1. LIMITACIÓN DEL ESPACIO**

La investigación se limitará a los Call centers y Contact Centers de la ciudad de Manizales

### **2.2. LIMITACIÓN DEL TIEMPO**

El tiempo usado para la investigación inicia el 05 de junio al 30 de noviembre hogaño. Cubriendo un periodo de 5 meses y 25 días.

### **2.3. LIMITACIÓN DEL UNIVERSO**

La investigación se limitará a las organizaciones dedicadas al mercado del Contact Center de la ciudad de Manizales, la cantidad de cargos para el análisis son 40.

### **2.4. LIMITACIÓN DEL CONTENIDO**

El contenido de la investigación es la identificación de las competencias requeridas para el ejercicio de los cargos gerenciales, técnicos y operativos de los colaboradores de un Contact Center.

## **2.5. LIMITACIÓN DE RECURSOS**

Para efectuar la investigación la organización piloto brinda los recursos necesarios, la única limitante corresponde a la recolección de la información debido a la magnitud de la empresa, por lo cual se hace necesario sesgar el análisis de cargos a 40 posiciones únicamente.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Identificar las competencias necesarias en el ejercicio de los cargos gerenciales, técnicos y operativos en un Contact Center.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer las competencias requeridas para cada cargo y área determinada.
- Analizar sí los colaboradores que actualmente cumplen con dichas funciones, cuentan con las competencias y exigencias del puesto de trabajo.
- Diseñar de perfiles por competencias de los cargos gerenciales, técnicos y operativos de un Contact Center, luego del análisis que pueda efectuarse con la herramienta de identificación de las competencias.
- Delimitar posteriormente el alcance de las competencias identificadas en las áreas administrativas del sitio de investigación – Econtact Col S.A.S único Contact Center en Manizales-.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Hoy día, la fuerza y reto de todas las organizaciones provienen de sus personas y precisamente el cómo formar e integrar un buen equipo de trabajo.

Es importante destacar que el concepto tradicionalista de unidad de negocio se debe abolir, por así decirlo, puesto que la sola producción de bienes o servicios quedo atrás, ya que se cuenta con conductas observables y evaluables conocidas como competencias; ya que contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos de éxito propuestos es un reto importante para el departamento de recursos humanos en el desarrollo de su gestión, vinculando talentos en la selección del personal a nivel de poseer y contar con conocimientos, habilidades y características personales soportadas en un valor agregado.

Este planteamiento y su aplicación harán posible el reclutamiento, selección y desarrollo de las personas que satisfagan las necesidades propias de la organización.

Y el caso de un Contact Center, no es la excepción, puesto que éste tipo de mercado presenta ciertas características, según lo indicado por José Vicente Guzmán, a través de su artículo publicado en la revista dinero el 3 de abril de 2012:

“Las industrias de Contact center y BPO son unas de las de mayor crecimiento en el país, y se han convertido en un importante generador de empleo. Las personas que trabajan allí encuentran una oportunidad para obtener ingresos mientras estudian o mantienen una familia.

Según la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, las ventas en el sector llegaron a \$1,3 billones en 2010, y las exportaciones a \$228.000 millones aproximadamente. El cálculo es que el 35% de las compañías exporta en alguna medida sus servicios al exterior, es decir que prestan sus servicios a países como España, Chile, Argentina y otros.

El presidente Juan Manuel Santos reconoce la importancia de esta industria. Durante el Primer Encuentro Latinoamericano de Outsourcing, realizado en mayo de 2011 en Cartagena, dijo que “Colombia tiene la segunda población hispanoparlante más grande del mundo, y es el segundo país de la región con mayor disponibilidad de mano de obra calificada, y la más flexible según el Foro Económico Mundial”; estas características, convierten a Colombia en la plataforma ideal para la industria del Outsourcing. Según Santos, en esa época el gobierno estimaba que 100.000 personas trabajaban en Contact center.

El desempleo en Colombia ha venido bajando en este último tiempo, pero varios colombianos siguen sin encontrar muchas opciones. La creciente industria de Contact Centers y BPO da una oportunidad de trabajo que requiere sacrificio, esfuerzo y condiciones difíciles, tanto que de haber otras opciones, varios de los casi 100.000 empleados de este sector no la habrían escogido. Pero como dice algunos, "si no sale nada más, hay que hacerle”.

Además de lo planteado anteriormente, a nivel administrativo y gerencial los Contact Center requieren de una estructura, en la cual se delimiten las funciones en áreas que son pieza clave para un correcto funcionamiento:

- Gerencia: Se trata del departamento ejecutivo de la empresa, que se encarga de la dirección, planificación, organización, aprobación de proyectos, distribución de funciones entre los demás departamentos, análisis de problemáticas o eventualidades que se den en la empresa, análisis de productividad de la empresa (funcionamiento de servicios contratados, funcionamiento de otros departamentos y empleados, Etc...), decisión sobre contrataciones, Etc...

La figura principal de este departamento es el gerente o director general. Las cualidades que debe poseer este cargo son un alto nivel de comunicación, capacidad de liderazgo, don de gentes y capacidad de tomar decisiones estratégicas. Dentro de

este departamento puede haber subgerentes o subdirectores, con funciones delegadas por parte del gerente (operaciones, proyectos, Etc...), aunque la capacidad decisoria final siempre será del gerente.

- Departamento administrativo: Engloba las áreas de administración, finanzas, RRHH, nóminas y contratación, departamento legal, Etc. Es habitual que muchos de estos departamentos no pertenezcan al propio Contact center, o que algunas de las funciones estén absorbidas por otros departamentos. Por ejemplo, la parte de finanzas y de gestión de nóminas, altas y bajas en la SS, Etc... puede estar delegada en una gestoría o asesoría externa a la empresa. En cuanto a las entrevistas y contrataciones de personal, también pueden estar delegados en el departamento de supervisión, ya que trata directamente con los agentes, o en algún subdepartamento de gerencia. En cuanto a los cargos que pueden haber en estos departamentos, dependiendo del tamaño del Contact center, podemos encontrarnos con auxiliares administrativos, oficiales administrativos, administrativos-contables, encargados de RRHH, abogados, Etc.
- Departamento comercial: Se encarga de la captación de clientes por los diferentes canales (telefónico, presencial, mailing, Etc.). Según las necesidades de la empresa, puede haber un comercial o un equipo comercial, que se estructurará jerárquicamente con el responsable comercial, los jefes de equipo y el resto de comerciales. Este departamento coordinará con gerencia las posibilidades de negocio, para que este último departamento apruebe o deniegue según las necesidades de la empresa.
- Departamento de supervisión y coordinación: El departamento de supervisión se encarga de velar por el correcto funcionamiento de la parte operativa del Contact center. Se encarga de establecer los protocolos de actuación, transmitirlos a los formadores y coordinadores para que éstos a su vez los enseñen a la tele operadores. Por otro lado, deben asegurarse que se cumpla la normativa de la empresa, su reglamento, el control de la productividad de los grupos de agentes, tanto en valores de gestión como de calidad de atención, Etc. También se pueden encargar de la

organización y distribución de turnos de trabajo (aunque esto lo pueden delegar en los coordinadores). También desempeñan funciones de enlace entre los diferentes departamentos, entre otras muchas funciones. Los coordinadores se tienen que encargar de asegurarse de la correcta formación y motivación de los equipos de tele operadores. Se encargarán de la comunicación con los clientes y de reportar a supervisión las novedades en los protocolos que transmitan los mismos. También se deberán verificar que se estén cumpliendo los protocolos y de pasar reportes e informes puntuales al departamento de supervisión.

- Plataforma operativa de atención al cliente (Front office y back office): Dentro de las funciones de back office están los gestores telefónicos, que se encargarán de gestionar las incidencias que no puedan resolver en la llamada la tele operadores. Para finalizar, estos últimos son la voz de la empresa, son la primera impresión que se llevan los clientes de nosotros. Así que, aparte de estar correctamente formados, es muy importante que conozcan los valores y la filosofía de la empresa.

A grandes rasgos lo anteriormente mencionado hace parte de los cargos establecidos en un Contact Center, de allí la importancia de identificar las competencias requeridas en los mismos con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la organización.



## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

*“La Gestión por Competencias Laborales orienta al trabajador hacia una nueva cultura laboral que postula que: para competir, requiere innovar para innovar, requiere adquirir nuevas competencias para aprender, requiere referencias sobre el desempeño esperado y la interacción social a partir de la concertación y participación de los trabajadores en la empresa para mejorar su desempeño, requiere conocer los resultados esperados por la empresa y la participación de los trabajadores en las mismas.” Leonard Mertens.*

El tema por competencias surge a finales de los setenta, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación-formación, y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, gestión, y la organización de los sistemas productivos. (Mertens, 1996).

El desarrollo en la formación y el empleo, tuvo lugar durante la primera mitad de los noventa, a partir de las distintas experiencias internacionales que desde este enfoque se fueron materializando. Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y España, entre otros, comenzaron a avanzar en la forma de entender la formación para el trabajo. (CIDEC, 2000). El enfoque por competencias se ha extendido por distintos países, especialmente en Latinoamérica. Producto del entorno económico globalizado, México, Colombia, Chile, Argentina y Honduras, entre otros, aparecen como los primeros precursores.

Cabe resaltar que la evolución en las competencias tiene mucho que ver con los órdenes jerárquicos, puesto que a medida de que se asciende o desciende, se adquiere un nuevo aprendizaje, lo anterior bajo el contexto brindado por Martha Alles (2004). El planeamiento del personal, la descripción de puestos, el reclutamiento, la selección, la

evaluación, la capacitación y la compensación, son funciones que de cierta forma requieren competencias para ser ejecutadas.

## **5.2. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una empresa. Es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados. Según Chiavenato “Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable” (Chiavenato, 1998, p.123).

Esta definición coincide con la opinión de Werter cuando dice que “Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización” (Werter y Davis, 2000, P.123). Chiavenato también menciona que: “Los objetivos de la administración de recursos humanos se basan en los objetivos propios de cada organización, generalmente toda empresa genera la elaboración, producción o distribución de un producto o la prestación de algún servicio, éste es uno de sus principales objetivos, paralelamente a éstos la Administración de Recursos Humanos tiene sus propios objetivos entre los que están:

Mantener, desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos disponibles.” (Chiavenato, 1998, p.100).

Para la administración de recursos no hay leyes ni principios universales, es de carácter contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y la cantidad de los recursos humanos disponibles. En la medida que estos elementos cambian, la manera de administrar los recursos humanos de la organización va haciendo los respectivos ajustes.

La administración de recursos humanos funciona como un proceso, consta de subsistemas interdependientes que al aplicarse adecuadamente dan como resultado una eficiente administración y buenos logros en la organización.

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

Reclutar y seleccionar empleados

Mantener la relación legal/contractual: todo lo referente contrato, salario, prestaciones, entre otros aspectos.

Capacitación, formación y entrenamiento

Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño

Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas

Controlar la higiene y seguridad del empleado

Despedir empleados. (Alles, 2000, p.20)

### **5.2.1. LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

Contratar a la persona no adecuada

Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho

Que la gente no esté comprometida

Que los empleados piensen que su salario es injusto

Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel. (Alles, 2000, p.21)

## **5.2.2. PRIORIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Hasta hace pocos años la principal preocupación de un gerente de Recursos Humanos se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy, además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exigen muchas otras prioridades:

Los empleados deben ser competitivos

El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional: no se puede improvisar.

Los recursos humanos se miden en resultados financieros

Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costes.

Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal. (Alles, 2000, p.27)

Los recursos humanos se consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia entre una compañía y otra. Las empresas deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ello cuentan con sus recursos humanos. Los gerentes operativos conjuntamente con el área de recursos humanos deberán dedicar tiempo y esfuerzos a capacitar y entrenar al personal.

La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa definiendo la visión, la misión y valores de la organización. El área de Recursos Humanos, de este modo, agrega valor y su gestión puede ser medida como resultados financieros. (Alles, 2000, p.47).

El caso de ejemplo para el desarrollo de los perfiles es el Hay Group (1996) en la compañía Davivienda (2013), además de tener presente que para todos los cargos, la estructura es igual, pues cambia la información contenida, de acuerdo a cada tipo de cargo pero son los mismos subfactores. Las cartas descriptivas y perfiles

ocupacionales son por cargo no por persona por consiguiente una carta descriptiva puede aplicar a varias personas que están en el mismo cargo y tengan las mismas funciones, por tal motivo es importante que todos los funcionarios mantengan actualizada dicha información para garantizar el desarrollo impecable de las funciones allí contenidas, teniendo en cuenta que todos los cargos están diseñados para aportar a la misión y objetivos de la organización.

No obstante lo anterior, en conocimiento la gestión por competencias es una herramienta que permite flexibilizar a las organizaciones mediante procesos de integración de ventajas competitivas de la organización.

El término competencias laborales surge como una necesidad de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

Ducci, M (1997) define a las competencias como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real del trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones “concretas de trabajo”.

Se define a las competencias, además como “configuraciones en las que se produce la integración de los resultados, los objetivos y las características de la actividad en relación con los requisitos cognoscitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones” (Zayas Agüero, 2002).

Para ello se hace vital y necesario conocer las particularidades de cada ser humano, comprendiendo que cada uno, único en su esencia, posee recursos individuales para aprender, actuar y reaccionar ante situaciones específicas.

Un claro ejemplo puede darse en las recomendaciones de la metodología Hay Group (1996):

- Llevar a cabo una descripción objetiva de las funciones y roles que tiene cada colaborador.
- Procurar el conocimiento por parte de los colaboradores de sus tareas, responsabilidades y objetivos del cargo y por supuesto del valor que cada uno de ellos representa, puesto que al tener éste conocimiento, el colaborador puede sentirse motivado para mejorar su remuneración lo cual causa un aumento en su productividad.
- Evaluar constantemente la competitividad externa.
- Definir planes de carrera dentro y planes de desarrollo teniendo como base el cargo meta y el (los) cargos contribuyentes al mismo.
- Evaluar individuos potenciales.
- Llevar a cabo entrevistas que permitan identificar el qué y el cómo en el desempeño de las labores de los colaboradores con nivel de desempeño alto y superior, es decir, evaluar incidentes críticos.

La finalidad es brindar la posibilidad al colaborador de pensar en equipo de manera tal que pueda llegar a todos y cada uno de sus integrantes haciendo que las diferencias de cada uno sean el mejor aliado para alcanzar los resultados de manera positiva.

Lo anterior se atribuye a que los seres humanos contamos con estilos de aprendizaje y patrones de comportamiento generales que nos caracterizan y predicen nuestra manera de actuar y/o generar nuevos conocimientos.

Lo que nos lleva a interrogantes de qué tipo de labores o funciones se diseñan a perfiles específicos, gracias a su forma de ejecutar o desarrollar procesos y a su vez si el colaborador que las desarrolla es óptimo para el mismo y que adquiere a nivel profesional y personal con la ejecución de dichas tareas.

### 5.3. LAS COMPETENCIAS

El estudio de la naturaleza de las competencias se toma empleando la teoría de David McClelland y de Gerald Barrett, junto con la determinación de cuáles son las funciones comunes desempeñadas por los administradores a través de las teorías administrativas de Henry Fayol y Henry Mintzberg, logrando con ello la identificación de las competencias a nivel administrativo en un Contact Center.

La primera persona en dar un concepto estructurado o definición sobre competencias fue Robert White (1959), aunque quien introdujo el término fue David McClelland con su artículo *Testing for Competences Rather Than Intelligence* de 1973, logrando que ganara popularidad e interés para las ciencias administrativas. En este artículo McClelland exhortó a dejar de lado la medición de la inteligencia, hasta entonces el único medio reconocido para la selección de personal.

Etimológicamente, competencia proviene del griego *compotens*, que significa “de la persona a quien compete o incumbe algo”. Actualmente la RAE señala que el significado de la competencia es “pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Es por ello que en las ciencias psicológicas y administrativas se tienen diversos conceptos de la palabra competencia.

En la siguiente tabla, se muestra un paralelo definiendo si las competencias hacen parte de un comportamiento o no, teniendo presente la importancia de los conocimientos en los cuales hacen mucho énfasis los autores Barrett (1982), Perrenoud (1997), Lasidia (1998) y Charles-Pauvers (2010); quienes no determinan opción alguna a los comportamientos, como a continuación:

Se brinda un análisis con base en las definiciones expuestas en la tabla 1, en donde las competencias si implican una movilización, es decir, como lo indica Medina (2010, p.123), “poseer unas capacidades no significa ser competente... la competencia no reside en los recursos... sino en la movilización misma de los recursos”. En donde ser competente es usar las competencias en las funciones que se realizan, mientras que otros autores reducen la definición indicando que las

competencias existen independientemente de que se usen o no en situaciones concretas, es decir los comportamientos solo nos permiten observar las competencias que las personas poseen (Alles, 2007).

Cuando se considera que las competencias son aptitudes y actitudes, se tiene presente que es una cualidad, ya sea una característica física o habilidad (conocimiento), las cuales son indispensables para que una persona se desempeñe correctamente en el ejercicio de sus funciones. Además va de la mano con el manejo de la disposición y voluntad del individuo derivado principalmente de sus emociones y sentimientos (Saari, 2004).

Tabla 1 Definición de las competencias

AUTOR	DEFINICIÓN
Boyatzis, R. (1982)	Se define como <i>“una característica subyacente que deviene en un desempeño efectivo o superior del individuo en la ejecución de un trabajo”</i>
Tas R. (1988)	<i>“...actividades de trabajo y habilidades identificadas como esenciales para el desempeño de los deberes en una posición específica”</i>
Levy Leboyer C. (1992)	<i>“...las competencias son repertorios de los comportamientos que unas personas dominan más que otras en áreas comparativas”</i>
Parry S. (1998)	<i>“...agrupación de comportamientos relacionados con las actitudes y habilidades que afectan la mayor parte del trabajo”</i>
Lasida J. (1998)	<i>“...conjunto de conocimientos y habilidades que se aplican en el desempeño de una función productiva las cuales son verificables”</i>
Fleury M. (2005)	<i>“...saber cómo movilizar, integrar y transferir conocimientos, recursos y capacidades en un contexto profesional dado.”</i>
Han J. (2006)	<i>“...atributos subyacentes en la persona, tales como sus conocimientos, habilidades o capacidades...requeridos para ser competente o eficiente en el desempeño de su trabajo.”</i>

Elaboración: Autor.



No obstante lo anterior, también se incluye que las competencias residen en las personas, hacen parte de la personalidad y comportamiento del individuo, por ello su complejidad en la evaluación y desarrollo (Vazirani, 2010). Todo en conjunto logra asegurar el éxito en el desarrollo de las funciones asignadas (Cardona, 2005), evidenciando que el individuo es óptimo para el cargo o no.

Una clara definición sería las competencias como “aquellas cualidades personales, sean aptitudes y/o actitudes, que al ser movilizadas habitualmente permiten desempeñar correctamente las funciones propias de un puesto de trabajo por parte de un individuo”.

### **5.3.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

Profundizando en lo indicado por Martha Alles (2009) y los modelos de competencias KSAOs<sup>8</sup> expuestos por Michael Campion (2011), se permite comprender mejor los componentes de las competencias, de la siguiente manera: Ya las definimos como actitudes y aptitudes, dos categorías de gran amplitud, así que se subdividen por naturaleza.

#### **5.3.1.1. APTITUDES**

Aquellas cualidades que hacen parte de un individuo con la finalidad de que sea apto para un fin determinado, las cuales se dividen a su vez en características físicas, conocimientos y habilidades.

- **Características físicas:** Son aquellas cualidades corporales que permiten que la persona pueda desempeñar su trabajo. Son las competencias más fáciles de identificar y son parte de los requerimientos mínimos para desempeñar la mayoría de los trabajos. Este tipo de competencias por lo general son indispensables para desempeñar trabajos físicos. Una discapacidad física puede representar un gran obstáculo para las labores de un administrador, pero no son un impedimento absoluto. Es más, las personas discapacitadas suelen tener un desempeño laboral

superior al promedio (Bohlander, 2008).

- Conocimientos: “Es la información que una persona posee sobre áreas específicas” (Alles, 2009, p.61). Por ejemplo: Conocimientos de finanzas, marketing, derecho empresarial, Etc. Después de las características físicas, son las competencias más fáciles de identificar (Vazirani, 2010) ya que son fácilmente adquiribles y medibles. Como existen materias muy amplias, los conocimientos pueden volverse muy especializados, como por ejemplo: conocimientos de análisis de riesgos de proyectos de empresas. Mientras más especializados sean los conocimientos, más trabajoso resultará adquirirlos.

Anteriormente indicamos que hay autores que no consideran que los conocimientos sean competencias. Dos ideas nos permiten afirmar lo contrario. En primer lugar, los conocimientos son indispensables para desempeñar cualquier función, aunque esto sea más evidente en algunas funciones que en otras. Nadie duda, por ejemplo, que los abogados y los médicos recurren a una gran base de conocimientos para ejercer sus profesiones. En segundo lugar, los conocimientos pueden convertirse en ventajas competitivas para los negocios (Alama, 2008).

- Habilidades: Son la “capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental” (Alles, 2009, p.61). Este tipo de competencias son visibles en menor grado y más difíciles de desarrollar que los conocimientos (Alles, 2009). A su vez las habilidades se pueden subdividir en tres categorías: Habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades interpersonales.
- Habilidades técnicas: Son aquellas capacidades que permiten aplicar adecuadamente conocimientos para ejecutar tareas o actividades concretas (Hitt, 2009). Son habilidades operativas y rutinarias pues siguen un método o proceso (Bateman, 2005). Por ejemplo, todos los operarios de grúas de carga saben cómo funcionan sus máquinas, pero el operario más hábil será aquel que pueda colocar más contenedores en menos tiempo. La coordinación motora y la visión espacial son ejemplos de habilidades técnicas.

### **5.3.1.2. ACTITUDES**

Definimos actitud como la disposición de ánimo manifestada, un término que proviene del latín *actitudo*. De acuerdo a la RAE, la actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera (como una actitud conciliadora). Estamos ante las competencias más difíciles de desarrollar (Vazirani, 2010) ya que se enraízan en lo más profundo de la personalidad humana. Elaborado en tres conceptos:

- **Concepto propio:** Se refiere a la percepción que una persona tiene sobre sus capacidades (Alles, 2009). Evidentemente esta percepción influye en que el administrador se atreva a actuar ante determinada situación.
- **Concepto de los demás:** Esta categoría comprende las actitudes relacionadas a cómo vemos y tratamos a las personas con quienes trabajamos. De aquí que las actitudes dependan también del trato de que se recibe de los demás. Si uno tiene un concepto hostil de los clientes o de sus compañeros de trabajo, el trato que se les dará no será el apropiado.
- **Motivos:** Para Pacheco (2010) los motivos son los intereses que una persona persigue. Evidentemente éstos también influirán en el comportamiento y en el modo de pensar de las personas.

En desarrollo de éste trabajo iremos esclareciendo el concepto de competencia y su clasificación en el marco de los cargos gerenciales, técnicos y operativos en un Contact Center.

### **5.4. COMPETENCIAS DERIVADAS DEL CONTEXTO LABORAL EN CONTACT CENTER**

Por lo general se definen dos competencias que se adquieren en cualquier ejercicio laboral, el compromiso y la resiliencia.

La resiliencia consiste en la actitud para recuperarse y hacer frente a las situaciones adversas, difíciles y estresantes de modo que no se vea afectado el nivel

de desempeño (Avey, 2009). Esta actitud es sumamente importante porque no solo permitirá hacer frente al estrés, sino también a situaciones no motivantes.

Por su parte el compromiso, como indica Pablo Ferreiro (2011) se trata de una actitud por la cual los miembros del equipo se obligan a sí mismos a cubrirse unos a otros hasta que se alcancen los objetivos. Implica renunciar a uno mismo por el bien de los demás. Si no existiese compromiso, no existiría trabajo en equipo en lo absoluto. Además la falta de compromiso puede ocasionar que el administrador se gane el desprecio de sus compañeros al no mostrar interés por el trabajo realizado entre los miembros del equipo.

Para el servicio nacional de aprendizaje (SENA), ofertar un programa de formación como Gestión comercial y tele mercadeo Contact center, logró determinar la necesidad del mercado laboral en donde los egresados desarrollarán funciones en las organizaciones como:

- Atender contactos de información de entrada y salida de productos y servicios por medios electrónicos.
- Comercializar productos y servicios por medios electrónicos.
- Cobrar productos y servicios por medios electrónicos cumpliendo normas legales y procedimientos de la empresa.
- Alimentar base de datos para la creación, actualización, consulta y recuperación de información, de acuerdo con los procedimientos y técnicas establecidas.
- Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.
- Comprender textos en inglés en forma escrita y auditiva (con carácter obligatorio).

#### **5.4.1. CONTEXTO COLOMBIANO**

Según el artículo sobre la profesionalización de los Contact center, publicado por el diario el portafolio en junio 20 de 2016, Colombia se convirtió en potencia

exportadora del sector, ya que la evolución de los Contact centers (centros de contacto), en nuestro país ha estado marcada por el desarrollo tecnológico y la eficacia en el trabajo que realizan, y que han hecho de este sector nacional una potencia latinoamericana exportadora de servicios de talla mundial.

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

Mientras que en el 2001 las ventas anuales del sector eran de 104.566 millones de pesos, en el 2014 alcanzaron la cifra récord de 2,9 billones de pesos. Esta industria ha registrado, además, un crecimiento promedio anual de 30 por ciento durante los últimos quince años, una tendencia positiva que no muchas industrias se pueden dar el lujo de registrar, según Ana Karina Quessep, directora Ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO.

“Las bases de datos pasaron de ser manejadas en archivos de Excel, complejos y desordenados, a utilizar tecnología de última generación con capacidades predictivas, que hacen más exactos, ordenados y rigurosos los procesos. El sector avanza hacia el bilingüismo y ofrece a sus trabajadores un empleo —cada vez—de mayor calidad”, agrega Quessep.

Por ello, el desarrollo de esta industria ha llevado al país a posicionarse como exportador de servicios de contacto, sin precedentes. En el 2005 sus ventas externas en este rubro sumaban 35.000 millones de pesos, en tanto que para el 2014 alcanzaron los 524.349 millones de pesos, registrando un crecimiento promedio anual del 38 por ciento, y llegando a los principales mercados de Estados Unidos (35,22 por ciento), España (31,39) y Argentina (13,09). (*Artículo sobre la profesionalización de los Contact Center, publicado por el diario el portafolio en junio 20 de 2016*).

Los centros de contacto en el país son protagonistas en la región. Además, Colombia tiene el segundo lugar, después de México, en servicios de Outsourcing. A nivel nacional, esta industria trabaja principalmente para los sectores de telecomunicaciones (52,76 por ciento), banca y servicios financieros (15), y medios de comunicación (7,52), atendidos por centros de contacto en los que existen múltiples canales de acceso para los clientes. *(Artículo sobre la profesionalización de los Contact Center, publicado por el diario el portafolio en junio 20 de 2016).*

De igual manera, las compañías que ofrecen este tipo de servicios deben llegar con ellos a nuevos sectores. De hecho, tienen oportunidades en minería, geo referenciación y farmacéutica, así como pequeñas y medianas empresas (pyme). “Muchos son los desafíos y, en consecuencia, la innovación, la experiencia internacional en diferentes industrias y el alcance que marcarán la diferencia”, sostiene Fernando Rodríguez, gerente general de la multinacional Unísono, una de las compañías líderes de esta industria, con más de 900 empleados en Colombia.

“Asimismo, una mezcla de tecnología de punta, empleados altamente calificados, tanto en consultoría como en el área operativa, además de la precisión en la ejecución, son factores claves para diferenciarse en el mercado. Por eso, les apostamos a la capacitación del personal, al bilingüismo y a la actualización tecnológica, entre otros aspectos, con soluciones de vanguardia como el sistema de biometría de voz para la autenticación de clientes, que recientemente lanzamos”, agrega el directivo, para quien las condiciones están dadas para que el país fortalezca su rol en el sector.

Además, los centros de contacto pasaron de establecerse únicamente en Bogotá a buscar sedes en otras regiones. Esta tendencia, originada en la búsqueda de eficiencias por parte de una industria en crecimiento, ha tenido un efecto positivo como motor de progreso y generador de empleo en ciudades y poblaciones distintas a la capital. Así, aunque Bogotá emplea el 49,93 por ciento del sector, hay otras zonas que también lo hacen: Medellín (20,48 por ciento), Manizales (8,07), Cali (8,05), Barranquilla (4,24), Pereira (3,44) y Bucaramanga (1,84). *(Artículo sobre la*

*profesionalización de los Contact Center, publicado por el diario el portafolio en junio 20 de 2016).*

En ese contexto, han sido claves las sinergias logradas con la creación de la Asociación Colombiana de Contact Centers, a comienzos de la década pasada. En ese entonces, siete empresas que representaban casi el 90 por ciento del sector. Actualmente, el gremio agrupa a más de 50 firmas que suman cerca del 85 por ciento de las empresas locales y multinacionales especializadas, y que cada año reúne a casi 1200 personas para discutir, aprender sobre tendencias y entender el futuro que enfrenta el ramo. No obstante lo anterior, el reto sigue siendo enorme. Continuar profesionalizando esta gran industria generadora de empleo, con compañías y trabajadores mejor preparados, y con el respaldo de certificaciones de calidad globales y políticas claras de bilingüismo que permitan ampliar y atender mejor los mercados estadounidenses, así como el brasileño, cuyo potencial todavía está inexplorado. *(Artículo sobre la profesionalización de los Contact Center, publicado por el diario el portafolio en junio 20 de 2016).*

## **6. MARCO REFERENCIAL**

Teniendo claro, por así decirlo el concepto de competencias, las organizaciones desarrollan o estructuran puestos de trabajo con base en perfiles ocupacionales, que tienen presente competencias y características específicas y personales del colaborador.

Una vez se tengan definidas las competencias, se puede desarrollar el perfil de puesto por competencias. Estas se encuentran íntimamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la organización e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. Para poder desarrollar evaluaciones de desempeño de una manera efectiva, es importante hacer relevancia a la definición de qué es el análisis del puesto de trabajo y los elementos de la descripción que lo componen.

### **6.1. PUESTO DE TRABAJO**

Según David B. Balkin, la descripción del puesto de trabajo es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones de la misma. Existen dos tipos de descripciones del trabajo

Descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

- La descripción específica del puesto de trabajo: Es un resumen detallado de tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo, la misma se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del mismo.
- La descripción general del puesto de trabajo: Es una descripción bastante nueva, se asocia con estrategia del flujo de trabajo, que destacan la innovación, la flexibilidad y la planificación amplia del trabajo. Sólo se documentan las obligaciones y responsabilidades más genéricas para un cargo.



La descripción del puesto de trabajo, consta de 4 elementos claves según David B. Balkin:

Información de identificación: La primera parte de la descripción del trabajo identifica el cargo, el lugar, y la fuente de información del análisis del trabajo, quien ha escrito la descripción del cargo, la verificación de la descripción del trabajo. Para que la información de identificación garantice igualdad de oportunidades en el empleo, se debe tener en cuenta:

- Asegurarse de que los cargos no hacen referencia a un determinado género. Ejemplo, se deberá utilizar la terminología de Representante de Ventas en lugar de Vendedor.
- Asegurarse que las descripciones del trabajo son actualizadas regularmente, las descripciones con más de dos años tienen poca credibilidad y puede ofrecer información sesgada.
- Garantizar que el supervisor del que realiza el trabajo verifica la descripción del mismo.
- Resumen del trabajo: Es una breve definición que resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.
- Obligaciones y responsabilidades del cargo: Estas explican qué es lo que hay que hacer en el cargo, cómo se hace y por qué se hace. Esta lista debe ser de tres (3) a cinco (5) responsabilidades importantes y cada una de éstas está asociada a una o más obligaciones del cargo.
- Especificaciones del cargo y cualificación mínima: Este apartado incluye una lista con las características necesarias para que el trabajador pueda realizar satisfactoriamente el trabajo. Cuando se documentan las características necesarias es importante hacer una lista sólo con las características relacionadas con un rendimiento excelente del trabajo. Las calificaciones mínimas son los estándares básicos que debe haber superado un candidato para poder ocupar el cargo.

### 6.1.2. CONCEPTO DE LA CAPACITACIÓN

Según Roberto Pinto Villatoro (2004), la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, Etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización.

El aprendizaje es efectivo cuando se modifica la forma de actuar de las personas y el tiempo incrementa sus conocimientos. Una premisa básica de la capacitación, es que para que esta sea efectiva debe fundamentarse en el principio de ***“enseñanza específica para una necesidad específica”***.

Todas estas competencias son imprescindibles, pero no podemos olvidar que la esencia del trabajo en equipo es el compromiso. El compromiso es una actitud por la cual los miembros del equipo se obligan a sí mismos a cubrirse unos a otros hasta que se alcancen los objetivos, renunciando a uno mismo para alcanzar los objetivos conjuntos, beneficiando la unidad negocio.

Algunas características de las personas con un alto nivel de compromiso son:

- Son conscientes de que tienen una obligación con sus compañeros y con la organización.
- Asumen la responsabilidad por las acciones conjuntas del equipo.
- Buscan estar siempre informados de la situación del trabajo y demuestran su preocupación por el éxito del trabajo.
- No se quedan con las “manos cruzadas”, sino deciden hacer algo o preguntan qué

pueden hacer para sacar adelante el trabajo.

- Apoyan y cubren a sus compañeros cuando la situación lo requiere.

## **6.2. PANORAMA DE LA CONTRATACIÓN EN UN CONTACT CENTER**

Debido a su dinámica de negocio, se convierten en semilleros para la formación laboral de muchos jóvenes quienes observan de forma atractiva la oportunidad para lograr independencia económica, sustento familiar e inclusive forma de financiación para su educación superior. No es un secreto que la deserción e inmadurez en el sector es muy alta, puesto que la demanda laboral también influye.

Para la ejecución de labores en los centros de contacto (Contact Center) bajo el perfil operativo se desarrolló un estudio o evaluación de competencias previas, las cuales permiten que conozcan habilidades y rasgos naturales del colaborador, permitiendo que se cumplimente y agilice el proceso de selección en la compañía.

Se considera que un individuo apto para laborar en un Contact Center debe mostrar las siguientes características:

Facilidad de palabra

Amabilidad

Paciencia

Confianza hacia el cliente

Manejo de la presión

Tolerancia a la frustración

Perfil de ventas y atención al cliente

Es importante que las cualidades mencionadas se enfoquen al desarrollo de la persona y cumplimenten el perfil requerido en cada campaña o servicio en cual laborarían.

### 6.3. COMPETENCIAS A NIVEL EMPRESARIAL

Brindaremos un concepto con base a las competencias de los administradores y su papel en el ámbito laboral o empresarial, Según Han (2006) la importancia inmediata de las competencias radica en que su adecuada gestión que garantiza el correcto desempeño de una persona en su puesto de trabajo.

El tipo o nivel de competencias tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de los recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, por su parte las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más en la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es por medio de la capacitación. Algunos autores como Spencer & Spencer (1993) y Ernst & Young (1998), introducen el “Modelo del Iceberg” en el cual de forma gráfica se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar; como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

*Modelo del Iceberg*



*Figura 1 Grados de las competencias en una escala de valores*

Es importante fijar distintos grados en la clasificación de las competencias, así, para la investigación se establecen las siguientes:

- Alto: Es una desviación que está por encima del promedio del desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- Bueno: Medida o resultados que se encuentra por sobre el estándar.
- Mínimo necesario: Para el puesto de trabajo pero dentro del perfil requerido, hace referencia sobre un desempeño eficaz, es importante que no se debe considerar una subvaloración de la competencia.
- Insatisfecho: Es un nivel que no se aplica para la descripción de perfil, ya que si esa competencia no es necesaria para el puesto no será necesario indicar nivel.

### **6.3.2. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS**

Existen diversos modelos para determinar las competencias, de los cuales se abordaran los tres más utilizados. Sin embargo cabe señalar, que no existe un único método para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización.

Para el contexto de la investigación se tiene presente lo manifestado por el alemán Gerhard Bunk (1995, Vol.51/52) introduce el término “competencia” a principios de los años setenta del siglo anterior, en el marco del mundo educativo y laboral, asignándole uno papel representativo en el desarrollo de las competencias:

El concepto de “competencia” aparece en la actualidad en los ámbitos más diversos, entre ellos en el de la formación y el perfeccionamiento de profesionales. Sin embargo, su uso no se da de manera uniforme, ni es aplicado acertadamente. En alemán el término competencia (Kompetenz) procede en el ámbito de la organización y se refiere a la regularización de las atribuciones de los órganos

administrativos, puesto que por lo general el cliente recurre al profesional que considera competente, es decir, capacitado para resolver un problema.

Por su parte el concepto de Guy Le Boterf (1991) señala que la cualificación está constituida por un potencial de conocimientos, capacidades, y competencias. Lo que significa que el concepto de cualificación, tiene entre sus componentes la noción de competencia. Así las cosas el autor manifiesta que la cualificación:

“Permite comprender y dominar una situación profesional específica, situarla en un entorno y en un conjunto de procesos de producción. Incluye, por tanto, la capacidad de participar en la evolución de una situación de trabajo en el seno de su propia empresa o en otras diferentes. Están integradas por unos elementos, por un conjunto de saberes y aptitudes que conforman las competencias técnicas y sociales de la cualificación profesional” (Le Boterf, 1991).

Leonard Mertens (1996), por su parte plantea, lo que se define como el Modelo Británico de Formación basado en competencias, punto de vista adoptado por el Consejo Nacional de Cualificaciones (NCVQ), el cual define “competencia” (1994) de la siguiente manera:

“Capacidad de realizar las actividades correspondientes a una profesión conforme a los niveles esperados en el empleo. El concepto incluye también la capacidad de transferir las destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área profesional y más allá de ésta, a profesiones afines. Esta flexibilidad suele implicar un nivel de destrezas y conocimientos mayor a lo habitual, incluso entre trabajadores con experiencia”.

### **6.3.3. DEFINICIÓN DE PERFIL**

Si tenemos el concepto más estructurado, nada mejor que el brindado por la Real Academia de la Lengua Española, indicando que el perfil es “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella”; o en

definición geométrica es “la figura que representa un cuerpo cortado, real o imaginativamente por un plano vertical”.

A nivel administrativo de acuerdo con la autora Martha Alles (2004) se define perfil como un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en las competencias facilitan no solo la ejecución de la administración del talento, sino también uno de los procesos más importantes de una compañía como es la selección. El proceso de forma general inicia con la identificación de las competencias como las mencionamos anteriormente y prosigue con la evaluación del candidato frente a esas competencias, estableciendo de ésta forma su idoneidad para la ocupación que aspira, si requiere reforzar algunos aspectos para el correcto desempeño del cargo actual.

Hay diversos modelos teóricos para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos, lo importante es que vaya enfocado a las políticas, objetivos y filosofías de la organización; en éste caso particularmente se toma como base el modelo de Idalberto Chiavenato (1988) parte de la Gestión de Recursos Humanos puede verse como un sistema cuyo progreso consta de cinco subsistemas independientes: el de alimentación, el de aplicación, el de mantenimiento, el de desarrollo y el de control de Recursos Humanos, dando claridad que solo se intervendrá en la construcción de un perfil por competencias para 40 cargos, los cuales serán descritos detenidamente en el transcurso del documento.

Aunque también podemos contar con otros modelos como el de Harper y Linch, logrando ser un esquema descriptivo de las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos (1992), actualmente estas son muchas y diversas entre ellas se encuentran: inventario de personal, análisis y descripción de puestos, valoración de puestos, formación, Etc. Las actividades claves en este modelo habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura

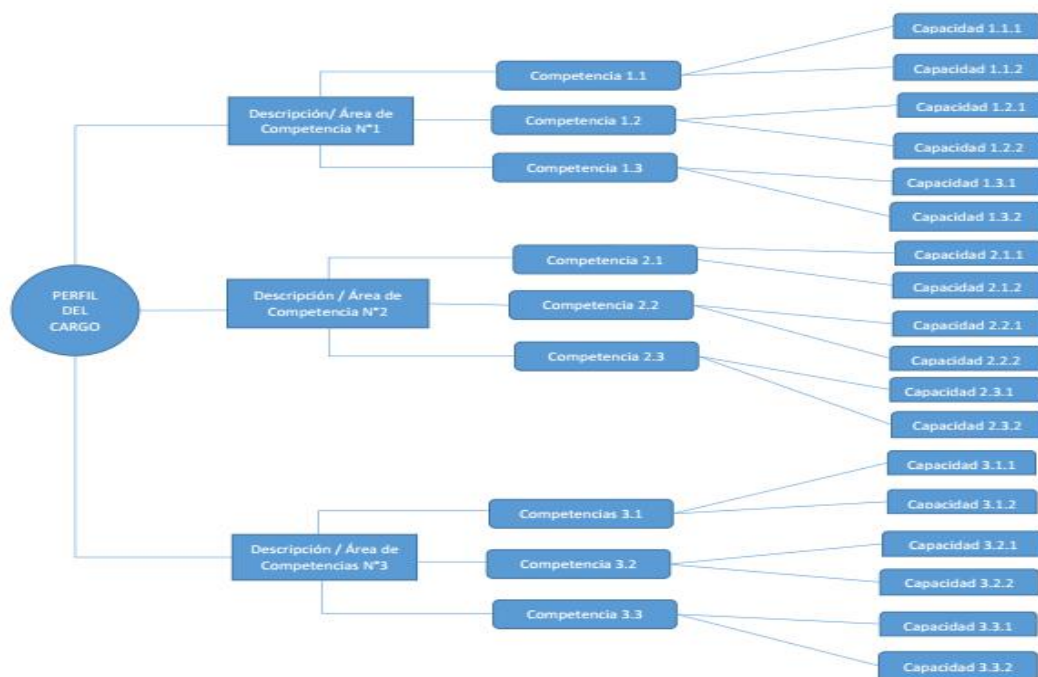
organizacional y las políticas u objetivos consecuentes. Además de otros modelos como Werther y Davis, (1992); Louart, (1994); CIDEC (1994).

### 6.3.4. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS

Se entiende por perfil de cargo por competencias a la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus colaboradores, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y las cuales pueden serle demandadas legítimamente por la sociedad en cuanto a un miembro acreditado de tal o cual profesión u oficio.

A continuación en la figura se puede apreciar los componentes de la estructura de un perfil de cargos y las relaciones entre estos:

Figura 2 Perfil del cargo



Fuente proyecto Mecesus- TAL 0101, Universidad de Talca, Perú.



## 6.4. MODELOS PARA EL DISEÑO DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Son estructuras fundamentales por así decirlo, las cuales permiten alinear el desempeño del personal con los factores generadores de ventajas competitivas en las organizaciones, sobre las cuales se logra la identificación de un cargo, la construcción del objetivo misional, a través del levantamiento de competencias, identificación de las competencias básicas del cargo, logrando una estrategia organizacional en los procesos de la empresa.

### 6.4.1 MODELO DE GERHARD BUNK

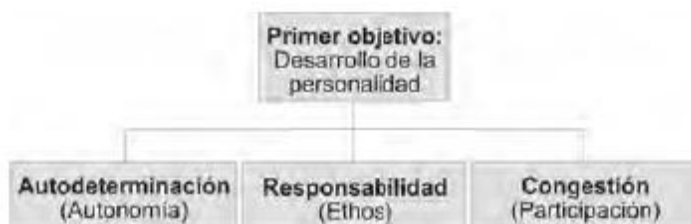
Bunk (1995 Vol. 51/52) establece una relación entre la pedagogía y el trabajo como la fuente desde la cual se resume el significado de las competencias. A partir de allí establece una disciplina denominada pedagogía del trabajo. Según el autor, la pedagogía del trabajo sería, en consecuencia, una modalidad de aprender a trabajar, la cual toma en consideración todos los aspectos del ser humano.

Como objetivos de la pedagogía del trabajo cita los siguientes:

El primer objetivo: Es el desarrollo de la personalidad. Un ser con personalidad es aquel que evidencia en su actuar carácter, autonomía y gran responsabilidad, es decir es un ser con ética.

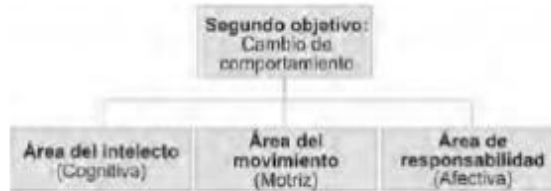
Figura 3 Primer objetivo

Fuente Bunk (1995, Vol. 51/52).



El segundo objetivo: Es el cambio del comportamiento. Bunk afirma que el aprendizaje se manifiesta en el cambio de comportamiento, expresado en el intelecto, el movimiento y la responsabilidad.

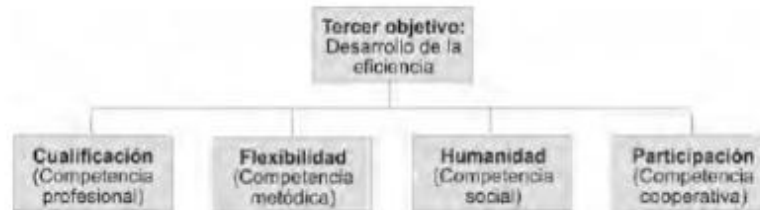
Figura 4 Segundo objetivo



Fuente Bunk (1995, Vol. 51/52).

El tercer objetivo: Es la cualificación, en la que Bunk enfatiza que es un objetivo básico para la formación del colaborador. Teniendo presente que el concepto de cualificación es el desarrollo de la eficiencia humana, de la cual se desprende cuatro características básicas: Cualificación, flexibilidad, humanidad y participación.

Figura 5 Figura Tercer objetivo



Fuente Bunk (1995, Vol. 51/52).

Con base en lo anteriormente definido por Bunk (1995, Vol. 51/52) define las competencias de la siguiente manera: Posee competencias técnicas quien domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y tiene los conocimientos y destrezas necesario para ello. Adquiere competencia metodológica quien sabe reaccionar con la aplicación del procedimiento adecuado a las funciones, tareas y actividades asignadas, incluyendo las eventualidades que se puedan presentar, con ello se logra que de forma independiente encuentre vías de solución y transfiera adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo. Consigue competencia social quien sabe colaborar con otras personas de forma

comunicativa, constructiva y muestra un comportamiento orientado al grupo; posee además una competencia participativa puesto que sabe contribuir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de decidir y está dispuesto a asumir responsabilidades.

Figura 6 Componentes de la competencia de acción

<b>Contenidos de las competencias que conforman la competencia de acción</b>			
<b>Competencia técnica</b>	<b>Competencia metodológica</b>	<b>Competencia social</b>	<b>Competencia participativa</b>
<b>Conocimientos, Destrezas, aptitudes</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Formas de Comportamiento</b>	<b>Formas de organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasciende los límites de la profesión pero se relaciona con la profesión.</li> <li>• Amplia la profesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento variable.</li> <li>• Solución adaptada a la situación. Resolución de problemas.</li> <li>• Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos.</li> <li>• Capacidad de adaptación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición al trabajo.</li> <li>- Capacidad de adaptación.</li> <li>- Capacidad de intervención.</li> </ul> </li> <li>• Interpersonales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición a la cooperación.</li> <li>- Honradez,</li> <li>- Rectitud,</li> <li>- Altruismo,</li> <li>- y espíritu de equipo.</li> </ul> </li> </ul>	Capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación</li> <li>• Organización</li> <li>• Relación</li> <li>• Convicción</li> <li>• Decisión</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Dirección</li> </ul>

Fuente Bunk (1995, Vol. 51/52).

## 6.4.2. MODELO MAC VER

Es la adaptación del modelo de Mc McClellan, en el cual se explica que la conducta es una función de los motivos de los valores, creencias y clima en una organización determinada.

En éste modelo Mac Ber (Hay Group, 1998) profundiza en un proceso motivador de la conducta, a través de la teoría motivacional, en el cual se identifican los motivos sociales de las personas y su relación entre las competencias y su desempeño en el trabajo.

Este nuevo modelo, integra tres elementos esenciales como son: exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales, dando como resultados las conductas y/o acciones específicas que van a garantizar muy buenos resultados en términos de productividad y de efectividad organizacional.

En términos de metodología, el modelo de competencias diseñado por Mac Ber (1996) se desarrolla en tres fases simples que son:

1. Análisis profundo del trabajo: El cual se realiza revisando la estrategia de la empresa, luego la estructura que conforma la misma y por último la cultura organizacional que posee.

2. Desarrollo del modelo por competencias: Para el desarrollo del mismo lo primero que se busca son los criterios tomados del trabajo en sí y la efectividad realizada por los participantes en el desempeño de su trabajo. Después, se toma una muestra de personal tanto excelente como de tipo promedio, en la realización de su labor. Luego de esto se realiza el análisis sistemático de los criterios y comportamientos, en manos de expertos en la materia y a base de numerosas observaciones detalladas de las labores realizadas y a ejecutar; para finalmente validar (prueba) del debido Modelo de Competencias.

3. Conjunto de competencias y aplicaciones del modelo: Se toma un conjunto de competencias excelentes para un cargo específico; luego se comienza el entrenamiento del modelo, se evalúa el desempeño de los candidatos en las actividades, para finalmente hacer la aplicación del modelo como tal.

Para Mac Ber los modelos de competencias existentes no eran suficientes para la selección, entrenamiento y evaluación usada en la gerencia de recursos humano tradicional puesto que se centraban en los elementos característicos como los conocimientos técnicos y especializados, dejando de lado las habilidades que eran un poco más difícil de identificar y cuya carencia imposibilita la garantía de un desempeño excelente.

Por ello el Modelo de Mac Ber, propone que se identifique de forma más profunda las competencias garantizando con ello la excelencia del mismo: Motivos, estilos y rasgos de las personas. Sin embargo la mayor distinción de lo sustentado por Mac Ber fue el vínculo tan estrecho que existe entre la cultura organizacional y la estructura de la empresa con la estrategia que maneja la compañía para la

solución de alguna actividad determinada en un cargo específico.

### **6.4.3. MODELO ERICSSON**

La compañía Ericsson presentó un modelo de competencias que desarrollo Reus en 1999, el cual surge a partir de modelos anteriores presentados por la misma compañía. Éste modelo permite describir las competencias de una manera sencilla y fácil; con base en la situación actual que presenta la actividad y como definir unos requisitos futuros para el cumplimiento de la misma. Su aplicación puede darse a nivel organizacional o individual y sirve como trampolín para establecer los planes de desarrollo de las personas y las organizaciones. Se puede usar para evaluar competencias ya existentes en los diferentes departamentos o actividades, así como para la descripción de nuevos roles que se vayan a ejecutar.

La agrupación en este modelo de competencias se da por naturaleza, de la siguiente manera:

Competencias en los negocios: Aquellas que se encuentran orientadas a los conocimientos financieros, contextos de mercados, políticas de la empresa, situación social y todo lo relacionado con la comprensión de estos aspectos.

Para la compañía Ericsson las competencias que deben evaluarse obligatoriamente, en cuanto a los negocios son:

- La orientación al cliente (internos y externos).
- Conocimientos de Ericsson (mercado, productos, proceso, calidad y finanzas).
- Dominio del idioma inglés (fluido tanto de forma hablada como escrita).

Las competencias técnico profesionales: Son competencias específicas para desempeñar en una determinada operación, ocupación o tarea. En el caso de Ericsson se tienen presente los siguientes puntos:

- La administración de proyectos, mercadeo y ventas
- Conocimientos en cuanto sistemas, productos y telecomunicaciones
- Procesos de verificación, entre otros propios de cada área.

Competencias humanas: Aquellas que se necesitan para interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa. En Ericsson se evalúan:

- La comunicación (transmitir mensajes y compartir conocimientos, experiencias y habilidades).
- La negociación: Tener la habilidad para influir y persuadir a los clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- Trabajo en Equipo: Interactuar con los colegas dentro de un equipo y en toda la organización, para propiciar las soluciones más apropiadas.
- Disposición al cambio: Capacidad para adaptarse a nuevos desafíos.
- Sensibilidad cultural: Comprender las diferentes culturas existentes y lograr adaptarse a ellas, respetando la variedad de las mismas y obteniendo beneficio de ellas.

Capacidades individuales, referente a las características particulares de las personas y que normalmente, no son desarrolladas dentro de una compañía. Por ejemplo:

- La capacidad intelectual del ser humano.
- La autoestima.
- La orientación al logro.
- La orientación a la gente.
- La perspectiva o visión integral que se tiene ante un desempeño de una

actividad especial.

Por lo general las capacidades individuales no suelen aplicarse actualmente en el desarrollo de las competencias, pero sí son tenidas en cuenta a la hora de realizar elecciones internas o externas y de ver cómo influyen en la habilidad para desarrollar las competencias en general.

Es importante tener presente la elaboración de un catálogo de competencias, el cual surge del Diseño de perfiles por competencias para los cargos o puesto de trabajo debe comenzar por el análisis de las tareas.

#### **6.4.4. MODELO FCH**

Esta metodología asume que una persona es competente cuando realiza una función laboral de acuerdo con el estándar definido, por la empresa de esta manera, la cultura, los procedimientos y los objetivos del quehacer son claramente demostrados de acuerdo con los estándares técnicos, procedimientos de trabajo y aspectos normativos (seguridad, ambiente, Etc.).

Este modelo clasifica las competencias en básicas conductuales (genéricas) y funciones o técnicas (específicas).

Una competencia básica incluye:

- La lectura.
- La redacción.
- Aritmética.
- La expresión y Capacidad de escucha.

Una competencia funcional es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales, según los estándares de calidad esperados y definidos por el mundo productivo. En ésta se incluyen conocimientos, habilidades y actitudes que miden el trabajo.

El estándar refleja la forma en cómo la persona realiza su trabajo en términos de qué hace, donde lo hace, que resultados obtiene, qué sabe y como lo hace.

Una competencia conductual es aquella que las personas de alto desempeño están dispuestas a ejercitar de forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores. Se desprende de la estrategia y competencias claves de la organización. Se expresa con descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

#### 6.4.5. MODELO MERTENS

Mertens (1996) identifica un enfoque estructural de competencia laboral de la siguiente manera:



Figura 7 Modelo Mertens

#### 6.4.6. MODELO ALLES

Forero C. (2006), se expresa así sobre las competencias: Al hablar de competencia laboral, es indispensable definir lo que se conoce como competencias comprendidas como, características fundamentales del hombre donde se indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (Spencer y Spencer, citado por Alles M, 2004). Estas formas de comportamiento se ven en la persona, cualquiera que sea el entorno en el que se desenvuelve y así como en el espacio de trabajo se denominan competencias laborales, pues se asocian directamente a los comportamientos en el trabajo. Para Alles, M. (2004) el sistema integral de gestión por competencias laborales se consolida dentro de una organización a medida en que todos los



colaboradores todos tengan un mismo norte, además de contar con una manera particular y unificada permitiendo direccionarse hacia los mismos objetivos comunes.

#### **6.4.7. MODELO CONDUCTUAL**

Centra su atención en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. (Mertens, 1996).

Para este tipo de modelo la competencia puede definirse como:

“Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de su puesto de trabajo” (Boyatzis, 198 citado Hay Group, 1996, Pág. 28).

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, Pág.122).

#### **6.5. TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS**

Se describen las “Técnicas para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo basados en competencias”, basado en las metodologías DACUM, AMOD, SCID, el método de análisis funcional utilizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la técnica Conductual basada en el análisis de incidentes críticos. Así mismo, se describen los pasos para construir el perfil ocupacional de acuerdo a cada técnica.

### 6.5.1. TÉCNICA DACUM

Ésta técnica, nacida en Canadá a finales de la década de los setenta, se basa en una lluvia de ideas, liderada por un panel de expertos y Directivos, de las funciones y tareas desempeñadas por lo colaboradores, con el fin de construir un currículo de formación, expresado en una matriz (o mapa).

Consta de tres premisas fundamentales:

- Los trabajadores en ejercicio, son capaces de dar una descripción más veraz y asertiva de su trabajo.
- Una función, se describe de manera eficiente a partir de las tareas que la componen y de la experiencia propia del trabajador.
- El desempeño exitoso de las funciones, se genera a partir de elementos facilitadores como: conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de del colaborador.

**Los pasos para desarrollar de manera eficiente ésta técnica son:**

- Definir la ocupación: se establece el objetivo de la ocupación a partir de la denominación del cargo (Ej. Analista de Personal, Profesional de Diseños, Etc.) o de su función principal y/o general.
- Lluvia de ideas: se expone la descripción de las funciones inherentes a cada cargo por parte de cada uno de los miembros del equipo, así como de las tareas que las componen, las cuales se someten a consenso para establecer las funciones que componen la ocupación, previamente definida.
- Establecer las funciones: una vez finalizada la lluvia de ideas, se debe realizar una primera depuración y de esta manera, se establecen las funciones, entendidas como un área amplia de responsabilidades que está conformada por varias tareas (Mertens, 1997).
- Establecer las tareas por función: deben tenerse en cuenta varios criterios, entre ellos: entendimiento de la tarea como el conjunto de operaciones observables, verificables, repetibles y medibles, y entendimiento de la diferencia fundamental entre función y tarea, la primera se enfoca en el qué se hace; y la segunda, al cómo

se hace.

#### Ventajas de DACUM

- Su elaboración es de corto tiempo.
- El lenguaje utilizado es sencillo lo cual facilita el entendimiento por los diferentes actores que en él intervienen
- Su implementación no requiere un especialista académico.
- Alta interacción entre los miembros del equipo
- Los productos nacen de los trabajadores y ello disminuye la resistencia a la adopción de estándares y aclara mejor las descripciones ocupacionales.  
(Mertens, 1997).

#### 6.5.2. TÉCNICA AMOD

Ésta técnica, nace también en Canadá, como complemento de la técnica DACUM y su fundamento gira en torno a la premisa: “Los trabajadores en ejercicio, son capaces de dar una descripción más veraz y asertiva de su trabajo”. El insumo para desarrollarla es el mapa DACUM, y a partir de allí, busca establecer una relación directa entre los elementos del currículo, la secuencia de formación y la evaluación del proceso de aprendizaje.

El foco de ésta metodología es el autoaprendizaje, y un sistema evaluativo bilateral. El primero permite desarrollar de manera eficiente programas de formación a partir del mapa DACUM y su producto final también se describe como un mapa (mapa AMOD) que permite facilitar la formación del colaborador y guiar al instructor. El segundo, va de acuerdo a una escala de calificación que oscila entre 3 y 6 niveles. Está compuesto por un auto evaluación, una evaluación del instructor (acompañada de nuevos aprendizajes) y una certificación emitida por el consejo de expertos, compuesto por colaboradores y supervisores.

#### Ventajas de AMOD

- Agilidad para establecer una relación directa entre un perfil ocupacional y la

formación y evaluación, para estructurar de manera ágil la estructuración entre la formación y el aprendizaje para el cargo.

- Se genera una alta interacción y sinergia grupal
- Apunta hacia un desempeño superior de los colaboradores.

### **6.5.3. TÉCNICA SCID**

Desarrollo sistemático de un círculo instruccional (SCID) es la metodología de análisis de tareas que permite identificar las labores más importantes focalizando su investigación en la evaluación y los medios necesarios para ejecutar la actividad propia del puesto de trabajo Este ejercicio es análogo al DACUM, con la diferencia que ocupa más tiempo en el desarrollo, está a cargo de colaboradores expertos y técnicos encargados de analizar el paso a paso de las tareas en conjunto a fin de unificar criterios para construir en consenso los componentes del esquema La información obtenida permite parametrizar las competencias en las cuales el trabajador debe demostrar su desempeño y a la vez sirve como referente para que otro colaborador pueda apoyarse y guiarse en el cumplimiento de los objetivos propuestos y esperados.

Ventajas de la metodología SCID

- Permite elaborar guías prácticas definiendo criterios que evidencian el desempeño y permiten la evaluación del trabajador.
- Las guías están orientadas al autoaprendizaje.
- Definen aspectos esenciales que aseguran un desempeño exitoso y práctico

### **6.5.4. TÉCNICA DE ANÁLISIS FUNCIONAL**

Es la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) a través de las Mesas Sectoriales para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. El enfoque metodológico utilizado por el (SNFT) para la elaboración de Normas de Competencia Laboral y Titulaciones Laborales

corresponde al Análisis Funcional, definido como un “Método mediante el cual se identifica el propósito clave de una sub área de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales; este método facilita la elaboración de normas de competencia laboral”. (SENA, 2003b, p.2).

En términos generales se advierte que el análisis funcional es un método de investigación que permite identificar las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñar su trabajo competentemente. Para ello, se sigue un proceso analítico que consiste en identificar un propósito clave de una sub-área de desempeño, como punto de partida para ir desarticulando las funciones en sub-funciones cada vez más específicas hasta llegar a identificar las actividades que pueden ser asignadas a un trabajador en el puesto de trabajo.

#### **6.5.5. TÉCNICA CONDUCTUAL, ANÁLISIS DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Éste método, se basa en una entrevista personal y aplicación de pruebas psicométricas cuyo objetivo es determinar los aspectos que conforman la actitud de un individuo frente a diferentes situaciones laborales, denominadas como incidentes críticos, los cuales consisten en la recopilación de los aspectos más relevantes que califican cómo se desarrolló la tarea en el pasado y de qué manera, es decir, eficiente o no.

Ventaja de la Técnica Conductual: Confiabilidad, uniformidad y equidad de los resultados obtenidos, gracias al control total durante la aplicación de la entrevista y el bajo costo.

## **7. DISEÑO METODOLOGICO**

Para la identificación de competencias de perfiles profesionales en un Contact Center, es importante tener presente los siguientes aspectos:

**Mercado:** Hace referencia al sitio donde está ubicado el Contact Center y al público al cual se encuentra dirigido; durante la investigación se determina el sitio de estudio la ciudad de Manizales, en la cual el mercado del Call Center, ha tenido un crecimiento significativo en los últimos 10 años, las organizaciones dedicadas esta actividad de servicios por tercerización son: People Contact S.A.S, Econtact Col S.A.S, Digitex Internacional y Uno 27, siendo el único Contact Center la empresa Econtact Col S.A.S. El mercado de las organizaciones varía dependiendo de los contratos celebrados con sus clientes, es decir si la gestión de sus bases de datos son para entidades ubicadas en Colombia o en el Exterior, principalmente el mercado Español.

**Tecnología:** Determina las herramientas para el proceso efectivo y exitoso de la gestión de las Bases de Datos de acuerdo al contrato que se celebre con los clientes, cuya finalidad es la satisfacción y el cumplimiento de los indicadores; las principales tecnologías de uso son los software y herramientas de CRM para el tratamiento de los datos y el enrutamiento de las llamadas o contactos para la atención.

### **7.1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se basa en la identificación de las competencias requeridas para el ejercicio de las funciones en cargos gerenciales, técnicos y operativos de un Contact Center, su discriminación se hizo teniendo en cuenta las personas que laborar en cargos de estructura o planta fija por así decirlo en estas organizaciones, además cuyas labores no solo involucran funciones a nivel administrativo sino también operativo dentro de los objetivos y metas de las mismas, al tener presente que este gremio clasifica sus servicios como campañas dependiendo del mercado – cliente con el cual se celebró el contrato de atención y gestión de los contactos.

## 7.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Inductivo: Partiendo de los conceptos generales sobre las capacidades, habilidades y destrezas del personal que labora en un Contact Center hasta lograr describir de forma particular y detallada que en esta investigación son las competencias.

Analítico: La información hallada brinda un planteamiento teórico y práctico en el diseño de un perfil por competencias de los cargos gerenciales, técnicos y operativos de un Contact Center a nivel de la estructura administrativa y operativa.

A continuación se brinda la explicación de la metodología a usarse con la finalidad de lograr la identificación de las competencias requeridas para los cargos gerenciales, técnicos y operativos.

Los parámetros son los siguientes:

- Se tiene en cuenta como patrón inicial de referencia el despliegue de asignaciones para descripción de perfil del cargo.
- Utilización del Modelo Gerhard Bunk teniendo presente lo cambios de comportamiento, para lo referente a la cualificación.
- Uso del Modelo de Mac Ber para la integración de las exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales, para generar conductas o acciones específicas las cuales van a garantizar muy buenos resultados a nivel de productividad y efectividad organizacional.
- Del Modelo Ericsson se tiene como referencia las competencias para los negocios, las técnicas profesionales y capacidades individuales.
- Respecto al Modelo FCH se incluyen en la descripción de éstos cargos las competencias básicas, genéricas y las técnicas.

- A partir del Modelo Alles, lo referente a definir las competencias laborales asociadas directamente a los comportamientos en el trabajo.

Además del uso de enfoques que permiten la identificación de las competencias requeridas por la organización y su diferencia con otras del mismo sector: teniendo presente los tres enfoques de Gonzci (1994) funcional, conductista y constructivista, planteados anteriormente.

### **7.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Conocimiento de la empresa y sector económico al cual pertenece
- Documentación y actualización de los cargos a investigar, describir y analizar
- Elección del método de análisis y descripción de los cargos y competencias
- Diseño y preparación de instrumentos con los que se ejecutará el análisis y la descripción
- Recolección de datos mediante el método elegido (apoyo del área de selección y colaboradores que ocupan los cargos objeto de estudio).
- Selección de los datos obtenidos, redacción y descripción del análisis de acuerdo a los datos obtenidos
- Diseño de las competencias requeridas para cada cargos, además de la descripción de las fortalezas y debilidades de la situación actual de los colaboradores que ejercen.

### **7.4. RECURSOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación la empresa proporciona todos los recursos físicos necesarios, debido a que no se cuenta con un modelo de aplicación existente en la organización sobre el tema de estudio, se brinda un análisis del diagnóstico de las competencias de los colaboradores que hacen parte de 40 cargos de la estructura administrativa y operativa de la compañía y su fundamento en las fuentes secundarias de investigación.



Se hará una contextualización teórica en los temas relacionados a lo largo del documento, con la finalidad de brindar a los futuros lectores la información adecuada y concreta del tratado en el mismo.

Se realizará una observación exhaustiva de las áreas administrativas de la organización, en las cuales la mayoría de sus integrantes, fueron asesores y realizaron plan carrera en la compañía, e inclusive algunos, laboraron hace tiempo como asesores comerciales e ingresaron a la empresa a laborar en los cargos actuales.

Además de la aplicación de la herramienta a un individuo que desempeñe el cargo, cuyo análisis se hará en compañía con el departamento de selección con la finalidad de conocer su percepción y las conclusiones de los resultados obtenidos.

Se realizará un complemento a nivel investigativo, contando con el apoyo del área de selección de la compañía quienes se encargan de todo el proceso de reclutamiento, plan carrera y dar cubrimiento a las necesidades de cada servicio, el trabajo de campo que se efectúa cuenta con el apoyo de dicha área en el proceso de revisión de los formatos, resolución de dudas y material temático.

## **7.5. IDENTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para la aplicación de la metodología con la cual se identificaron las competencias para los cargos gerenciales, técnicos y operativos de un Contact Center, fue necesario indagar diferentes textos, páginas de Internet, además de consultar trabajos sobre investigaciones realizadas de la misma naturaleza.

Con la información obtenida y analizada, se diseñó el formato o herramienta de medición y evaluación de las competencias por cargos, dicha herramienta aseguraba que el análisis se adaptaría a todos los cargos a los cuales se les realizaría la investigación, generando con ello la descripción de los perfiles por competencias más exactos posible.

A continuación se realizara una presentación del formato encuestador y las variables que en el influyen.

### 7.5.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tendrán en cuenta los 40 cargos a nivel administrativo y operativo de la estructura o planta fija de la organización Econtact Col S.A.S, ya que la misma cuenta con 2702 empleados activos en Colombia con tres sedes una en la ciudad de Medellín y dos en la ciudad de Manizales, que son Centro Nevado y Alhambra. Los cargos para la investigación son los siguientes:

Tabla 2 Cargos Operativos

CARGOS ESTRUCTURA OPERATIVA	
Nº	CARGO
1	Gerente de Calidad
2	Gerente de Formación
3	Auxiliar Seguridad de Clientes
4	Técnico de Prevención del Riesgo
5	Técnico de Reporting
6	Técnico de Formación
7	Auxiliar de Facilities
8	Gerente de Operaciones
9	Gerente de Servicio
10	Técnico de Facilities
11	Técnico de Calidad
12	Coordinador de Calidad
13	Técnico de Conducción
14	Team Leader
15	Auxiliar Administrativo Operación
16	Técnico de HelpDesk 1er Nivel
17	Técnico de Data Marshall

Tabla 3 Cargos Administrativos

CARGOS ESTRUCTURA OPERATIVA	
N°	CARGO
1	Asistente de Dirección
2	Gerente de Administración
3	Gerente de Contabilidad
4	Gerente de Relaciones Laborales
5	Gerente de Recursos Humanos
6	Gerente de Selección
7	Técnico de Contabilidad
8	Analista de Negocios Incentivos
9	Técnico de Administración del Personal
10	Técnico Pull Admin
11	Técnico de Performance
12	Analista de Desarrollo
13	Bussines Solution Manager
14	Bussines Solution Analyst
15	Administrativo Financiero
16	Coordinador de Data Marshall
17	Técnico de Personas
18	Gerente de Prevención del Riesgo
19	Analista de Datos RRHH
20	Técnico de Relaciones Laborales
21	Técnico de Comunicaciones Internas
22	Técnico de Recursos Humanos
23	Técnico de Recepción

Fuente: Autor

### 7.5.2. CARGOS PARA LA IDENTIFICACIÓN POR COMPETENCIAS

Los Contact Center por lo general se cuentan con diversos cargos que hacen parte de la estructura o personal de planta por así decirlo que laboran en pro de lo administrativo y documental de la compañía, a continuación se enumera y discriminan los cargos a los cuales se les identificarán las competencias, teniendo en cuenta su misión, funciones y requisitos propios del cargo, y posteriormente efectuar la evaluación con la herramienta y su análisis.

Un perfil de cargo por competencias se entiende como la declaración empresarial acerca de los rasgos que caracterizan a los empleados o colaboradores, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional.

## **7.6. INICIO Y PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo realizado, para la Identificación de las competencias de los cargos gerenciales, técnicos y operativos de un Contact Center, se desarrolló de forma secuencial de acuerdo a lo planteado en la metodología y siguiendo los procedimientos que ofrece la teoría para la realización de dicha investigación.

De forma preliminar el interés de esta efectuar una investigación surge porque actualmente las organizaciones de Contact Center cuenta con profesiogramas de los cargos, además del uso de un descriptor, el cual contiene la misión del área o departamento al cual pertenece el cargo, las n la actualidad laboro para la organización, en donde la señora Luz Enid Echeverri Gerente de Selección de Personas Centro Nevado, a quien le realice la propuesta para la identificación de las competencias a dichos cargos y la evaluación de la situación actual, lo que permitió que la misma investigación sirviera para optar al título de Administradora de Empresas.

Dado lo anterior se contó con el apoyo y seguimiento por parte de la Gerente de Selección de Personas Centro Nevado, en la información contenida en el documento, las preguntas realizadas para la obtención de datos y la clasificación de competencias y descriptores propuestos para cada cargo analizado.

### **7.6.1. COMPETENCIAS PLANTEADAS PARA LOS CARGOS**

Como se ha venido planteando en el transcurso del documento las competencias hacen parte de los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter e inclusive valores que de forma integral interactúan entre el individuo y cualquier ámbito en el cual se desenvuelva. Definiremos las competencias a tener presente en cinco grupos:

- A) Competencias de logro y acción (Laborales)
- B) Competencias cognoscitivas

- C) Competencias de servicio (Transversales)
- D) Competencias gerenciales
- E) Competencias de eficacia personal

## 7.7. DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y COMPETENCIAS

La estructura de un perfil de cargo por competencias está compuesta, de una parte, por dominios de competencias, es decir, está definida por los desempeños típicos y propios de una persona, los cuales se le pueden legítimamente demandar por las empresas; otra parte, por áreas o enfoque a clasificar un conjunto de competencias, ya sean cognoscitivas, procedimentales, actitudinales o referidas a un determinado nivel de especialidad. Para efectos de la construcción de los perfiles por competencias en cada uno de los cargos anteriormente mencionados, se tendrá presente la descripción de las competencias de la siguiente manera:

Tabla 4 Competencias Definidas

A- COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN (LABORALES)	
1	Orientación al logro
2	Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
3	Iniciativa
4	Búsqueda de la información
5	Conciencia Organizacional

B- COMPETENCIAS COGNOCITIVAS	
1	Pensamiento Analítico
2	Razonamiento conceptual
3	Experiencia técnica/ profesional/ de dirección

C- COMPETENCIAS GERENCIALES	
1	Desarrollo de personas
2	Dirección de personas
3	Trabajo en equipo y cooperación
4	Liderazgo

D- COMPETENCIAS DE SERVICIO (TRANSVERSALES EN CONTACTO COL S.A.S)	
1	Entendimiento interpersonal
2	Orientación al cliente
3	Construcción de relaciones
4	Comportamiento ante los fracasos

E- COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	
1	Auto control
2	Confianza en sí mismo
3	Flexibilidad

Elaboración: Autor.

Competencias de logro y acción (Laborales): Hacen referencia a la lucha por el cumplimiento de los objetivos y logros, teniendo en cuenta la prudencia y algunas vías para la motivación, logrando tras una consecución exitosa y de forma competitiva el reconocimiento social del individuo.

Competencias cognoscitivas: Es una capacidad con la que el individuo a través de la aplicación de la responsabilidad de sus actos, adquiere un carácter a nivel interpretativo, argumentativo y propositivo al identificar, comprender argumentar y justificar sus ideas establecidas en criterios propios que interactúan con el saber.

Competencias de servicio (Transversales): Abarcan las posiciones que se deben tomar en la compañía, con la finalidad de estar más cerca del cliente y brindarle no solo la mejor atención, sino superar sus expectativas y dejarlo encantado. Son competencias transversales a nivel de todos los cargos de, independiente del área ya sea estructura administrativa u operativa.

Competencias gerenciales: Se enfatiza en las prácticas administrativas en tres dimensiones, del quehacer gerencial, que son praxeológica, epistemológica y axiológica tomando como base lo planteado por la Asociación Colombiana de Facultad de Administración (ACOLFA – GRIICA, 2010).

Competencias de eficacia personal: Aquellas que involucran al individuo en la interacción y el manejo de sus relaciones con el medio, teniendo presente las características estratégicas e intratécnicas de la inteligencia emocional.

### 7.7.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Tabla 5 Clasificación de competencias estructura operativa

CARGOS ESTRUCTURA OPERATIVA		
Nº	CARGO	COMPETENCIAS
1	Gerente de Calidad	A, B, C, D Y E
2	Gerente de Formación	A, B, C, D Y E
3	Auxiliar Seguridad de Clientes	A, B, D Y E
4	Técnico de Prevención del Riesgo	A, B, D Y E
5	Técnico de Reporting	A, B, D Y E
6	Técnico de Formación	A, B, D Y E
7	Auxiliar de Facilities	A, B Y D
8	Gerente de Operaciones	A, B, C, D Y E
9	Gerente de Servicio	A, B, C, D Y E
10	Técnico de Facilities	A, B Y D
11	Técnico de Calidad	A, B, D Y E
12	Coordinador de Calidad	A, B, C, D Y E
13	Técnico de Conducción	A, B, D Y E
14	Team Leader	A, B, C, D Y E
15	Auxiliar Administrativo Operación	A, B Y D
16	Técnico de HelpDesk 1er Nivel	A, B Y D
17	Técnico de Data Marshall	A, B, D Y E

Tabla 6 Clasificación de competencias estructura administrativa

CARGOS ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA		
N°	CARGO	COMPETENCIAS
1	Asistente de Dirección	A, B, C, D Y E
2	Gerente de Administración	A, B, C, D Y E
3	Gerente de Contabilidad	A, B, C, D Y E
4	Gerente de Relaciones Laborales	A, B, C, D Y E
5	Gerente de Recursos Humanos	A, B, C, D Y E
6	Gerente de Selección	A, B, C, D Y E
7	Técnico de Contabilidad	A, B, D Y E
8	Analista de Negocios Incentivos	A, B, D Y E
9	Técnico de Administración del Personal	A, B, D Y E
10	Técnico Pull Admin	A, B, D Y E
11	Técnico de Performance	A, B, D Y E
12	Analista de Desarrollo	A, B, D Y E
13	Business Solution Manager	A, B, C, D Y E
14	Business Solution Analyst	A, B, C, D Y E
15	Administrativo Financiero	A, B, D Y E
16	Coordinador de Data Marshall	A, B, C, D Y E
17	Técnico de Personas	A, B, D Y E
18	Gerente de Prevención del Riesgo	A, B, C, D Y E
19	Analista de Datos RRHH	A, B, D Y E
20	Técnico de Relaciones Laborales	A, B, D Y E
21	Técnico de Comunicaciones Internas	A, B Y D
22	Técnico de Recursos Humanos	A, B, D Y E
23	Técnico de Recepción	A, B, D Y E

Elaboración: Autor.

## 7.7.2. DESCRIPTORES DE LAS COMPETENCIAS

El descriptor de una competencia es la relación de las destrezas, habilidades, operaciones mentales propias o ejercidas por un individuo en el ejercicio de una labor.

### 7.7.2.1. DESCRIPTORES DE LOGRO Y ACCIÓN

- Orientación al logro: Esfuerzo realizado para dar cumplimiento a los objetivos grupales e individuales planteados en la organización.
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión: Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que ejecuta, rodea a nivel personal y laboral. Búsqueda de la información: Conjunto de operaciones realizadas que tiene por objeto dar alcance a las respuestas de diversos cuestionamientos ya sean ocasionales o permanentes.
- Conciencia organizacional: Capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder de la empresa.

### **7.7.2.2. DESCRIPTORES COGNOSCITIVOS**

- Pensamiento analítico: Plantea y resuelve problemas para la toma de decisiones a través del desarrollo de la habilidad investigativa.
- Razonamiento conceptual: Crea conceptos nuevos a través del razonamiento creativo comprendiendo una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad.
- Experiencia Técnica /Profesional/Dirección: Cuenta con la experiencia técnica, formación profesional y capacidad de dirección para el ejercicio de las labores del cargo:

Clasificación de la experiencia técnica:

- Perfil Junior: 0 a 1 año de experiencia.
- Perfil Medio: 1 a 3 años de experiencia
- Perfil Senior: Experiencia superior a 3 años.
- Experiencia a nivel de responsabilidad: Estratégica: Aporta visión a largo plazo, podría ser la descripción y definición de la estructura de la empresa. Operativa: Es la responsabilidad a medio plazo (6 meses a 1 año). La responsabilidad de un departamento, que tiene que fijar las funciones, en sinfonía con la estrategia a largo plazo.
- De ejecución: Son las responsabilidades que adquiere uno mismo en función de las dos anteriores.

### **7.7.2.3. DESCRIPTORES GERENCIALES**

- Desarrollo de personas: Cuenta con un proceso de transformación adoptando nuevas ideas y formas de pensamiento que permitan generar nuevos comportamientos y actitudes que dan como resultado un mejoramiento en la calidad de vida.
- Dirección de Personas: Capacidad de la persona para influir en las demás para lograr que se ejecuten labores con entusiasmo, logrando el cumplimiento de metas y objetivos.



- Trabajo en equipo y cooperación: Cuenta con acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, ayudando al logro de objetivos común.
- Liderazgo: Cuenta con influencia sobre las demás personas, con la finalidad de ser capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo y de la organización, inspirando al resto para alcanzar una meta común.

#### **7.7.2.4. DESCRIPTORES DE SERVICIO**

- Entendimiento interpersonal: Demuestra un buen nivel de comprensión de sentimientos, motivación y comportamiento de otras personas, así como de problemas relacionados con el trabajo con otras personas o la ayuda a otras personas, usando herramientas de comunicación, negociación, trabajo en equipo y liderazgo.
- Orientación al cliente: Enfoca sus esfuerzos en generar un valor superior al cliente, su satisfacción, logrando su fidelización.
- Construcción de relaciones: Capacidad proactiva, buena actitud, dialogo e interacción en la comunicación y desarrollo de las relaciones, logran productividad y eficiencia en la organización.
- Comportamiento ante los fracasos: Actitud de superación, esperanza en la mejora de las situaciones adversas, logrando el triunfo a través de cambios y ejecución de labores o actividades que contrarresten los obstáculos y se cumplan los objetivos.

#### **7.7.2.5. DESCRIPTORES DE EFICACIA PERSONAL**

- Auto control: Capacidad de control, dominio sobre sí mismo, además de contar con la habilidad de evaluación o valoración de los propios conocimientos, aptitudes, entre otros.
- Confianza en sí mismo: Actitud de visión positiva acerca de sí mismo, teniendo presente que sus habilidades y conocimientos son buenos y confía en ellos para ejercer sus funciones.
- Flexibilidad: Disposición del individuo para adaptarse a voluntad de otros y la susceptibilidad para adaptarse a los cambios de acuerdo con las circunstancias.

## 7.8. CLASIFICACIÓN DE CARGOS Y ENCUESTAS A APLICAR

Para la recolección de la información y posterior identificación de las competencias se aplicaron cuatro tipos de encuestas clasificadas por los cargos a estudiar.

### 7.8.1. ENCUESTA TIPO 1: CARGOS ADMINISTRATIVOS OPERATIVOS

Cuenta con cinco (05) grupos de competencias que a su vez describen situaciones que se presentan durante el ejercicio de labor, teniendo en cuenta exclusivamente aspectos administrativos y repetitivos de los cargos.

CARGO:			
COMPETENCIA	MEDIA	COMPETENCIA	MEDIA
<b>A- COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN</b>	#iDIV/0!	<b>B- COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS</b>	#iDIV/0!
Sigue instrucciones definidas y exactas		Analiza los problemas del trabajo con la finalidad de obtener un amplio rango de soluciones	
Planea le trabajo en líneas generales y en detalle, Toma decisiones orientadas a alcanzar logros organizacionales		Estudia los programas y sistemas de operación existentes Para obtener y mantener la familiaridad con estos.	
Lleva a cabo investigaciones bibliográficas necesarias Para el desarrollo de su trabajo		Excelentes conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción, desarrollo humano, etcétera)	
Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación			
COMPETENCIA	MEDIA	COMPETENCIA	MEDIA
<b>C- COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	#iDIV/0!	<b>D- COMPETENCIAS DE SERVICIO</b>	#iDIV/0!
Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización		Entendimiento interpersonal	
Excelente habilidad para construir relaciones de confianza Y desarrollo integral		Excelentes habilidades para relaciones públicas	
Excelente flexibilidad de pensamiento de las situaciones A través del análisis desde diversas perspectivas		Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas Excelente tolerancia a la frustración ante situaciones de fracaso, Además de la capacidad de adaptación a nuevas situaciones	
Gran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación			
COMPETENCIA	MEDIA		
<b>E- COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL</b>	#iDIV/0!		
Habilidad para el manejo del estrés			
Excelente conocimiento de sí mismo (autoconocimiento)			
Flexibilidad			

Tabla 7 Encuesta tipo 1

#### 7.8.1.1. CARGO A LOS CUALES SE LES APLICA LA ENCUESTA ANTERIOR

Tabla 8 Cargos para aplicar encuesta tipo 1

CARGOS ESTRUCTURA OPERATIVA	
CARGO	TIPO DE ENCUESTA
Gerente de Calidad	1
Gerente de Formación	1
Gerente de Operaciones	1
Gerente de Servicio	1
Coordinador de Calidad	1
Auxiliar Administrativo Operación	1

CARGOS ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	
CARGO	TIPO DE ENCUESTA
Asistente de Dirección	1
Gerente de Administración	1
Gerente de Contabilidad	1
Gerente de Relaciones Laborales	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Gerente de Selección	1

## 7.8.2. ENCUESTA TIPO 2: CARGOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICO-OPERATIVOS

Cuenta con cinco (05) grupos de competencias que a su vez describen situaciones que se presentan durante el ejercicio de labor, teniendo en cuenta exclusivamente aspectos administrativos y técnicos manuales de los cargos de subordinación media.

Tabla 9 Encuesta tipo II

CARGO:			
COMPETENCIA	MEDIA	COMPETENCIA	MEDIA
<b>A- COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN</b>	#iDIV/0!	<b>B- COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS</b>	#iDIV/0!
Sigue instrucciones definidas y exactas Planea le trabajo en líneas generales y en detalle, Toma decisiones orientadas a alcanzar logros organizacionales		Diseña mecanismos de control que permiten el monitoreo Permanente de los procesos. Muestra interés en adquirir y desarrollar conocimientos, Que ayuden a realizar de manera eficaz los procesos.	
Lleva a cabo investigaciones bibliográficas necesarias Para el desarrollo de su trabajo Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación		Demuestra su capacidad de pensamiento estratégico y Logra interrelacionario perfectamente con sus metas y objetivos tácticos.	
<b>C- COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	#iDIV/0!	<b>D- COMPETENCIAS DE SERVICIO</b>	#iDIV/0!
Convierte la evaluación del desempeño en una oportunidad De acercamiento entre él y los miembros de su equipo, y no en una crisis. Excelente habilidad para construir relaciones de confianza Y desarrollo integral Sabe transmitir a su equipo de trabajo los objetivos estratégicos De la empresa y ofrece guías sobre como lograrlos desde su área. Planea, prioriza y verifica el desarrollo de las actividades y tareas necesarias Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de su área.		La forma de comunicarse y los medios que utiliza contribuyen A la eficacia de los procesos y procedimientos y al logro de los objetivos. Excelentes habilidades para relaciones públicas Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas Excelente tolerancia a la frustración ante situaciones de fracaso, Además de la capacidad de adaptación a nuevas situaciones	
<b>E- COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL</b>	#iDIV/0!		
Habilidad para el manejo del estrés Excelente conocimiento de sí mismo (autoconocimiento)  Capacidad de generar, transmitir, entender y asimilar información formal Y no formal, utilizando eficazmente los diferentes medios a disposición de la organización.			

### 7.8.2.1. CARGO A LOS CUALES SE LES APLICA LA ENCUESTA ANTERIOR

Tabla 10 Cargos para aplicar encuesta tipo II

CARGOS ESTRUCTURA OPERATIVA	
CARGO	TIPO DE ENCUESTA
Técnico de Reporting	2
Técnico de Conducción	2
Técnico de HelpDesk 1er Nivel	2
Técnico de Data Marshall	2

CARGOS ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	
CARGO	TIPO DE ENCUESTA
Técnico de Contabilidad	2
Analista de Negocios Incentivos	2
Técnico de Administración del Person	2
Técnico Pull Admin	2
Técnico de Performance	2
Analista de Desarrollo	2

### 7.8.3. ENCUESTA TIPO 3: CARGOS ADMINISTRATIVOS

Cuenta con cinco (05) grupos de competencias que a su vez describen situaciones que se presentan durante el ejercicio de labor, teniendo en cuenta exclusivamente aspectos administrativos y gerenciales de los cargos.

Tabla 11 Encuesta tipo III

COMPETENCIA		CARGO:	
COMPETENCIA	MEDIA	COMPETENCIA	MEDIA
<b>A- COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN</b>	# DIV 0!	<b>B- COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS</b>	# DIV 0!
Es recursivo al presentar soluciones efectivas		Diseña mecanismos de control que permiten	
A las situaciones inesperadas del área o de la empresa.		El monitoreo permanente de los procesos.	
Es capaz de detectar alternativas que		Demuestra capacidad de pensamiento estratégico y	
Faciliten el cumplimiento eficiente de su labor.		Lo relaciona con el logro de los objetivos organizacionales.	
Se mantiene informado sobre el sector,		Muestra interés en adquirir y desarrollar conocimientos,	
La actividad y las tendencias del mismo.		Que ayuden a realizar de manera eficaz los procesos.	
Tiene claridad conceptual sobre los			
Objetivos estratégicos de la empresa.			
<b>C- COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	# DIV 0!	<b>D- COMPETENCIAS DE SERVICIO</b>	# DIV 0!
Su trato con las personas es respetuoso y amable,		Escucha activa y atentamente las instrucciones e	
Independientemente de su nivel o cargo.		información dada por los diferentes medios y personas de la organización para alcanzar los objetivos.	
Planea, prioriza y verifica el desarrollo de las actividades y		Trabaja de manera proactiva para que su área	
Tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de su área.		Contribuya al logro de las necesidades y expectativas presentes y futuras de los clientes.	
Delega, controla y hace seguimiento a tareas		Prevé y analiza situaciones que pueden afectar el	
Del área para su pronta ejecución.		Cumplimiento de los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas establecidas.	
Convierte la evaluación del desempeño en una		Busca alternativas y da solución a los problemas	
Oportunidad de acercamiento entre él y los miembros de su equipo, y no en una crisis.		que están afectando el cumplimiento de los procesos y procedimientos .	
<b>E- COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL</b>	# DIV 0!		
Habilidad para escuchar, observar y entender a las personas,			
Manteniendo buenas relaciones en un clima de cordialidad, estímulo y respeto			
Observa y analiza situaciones tomando decisiones oportunamente,			
Siendo recursivo y estratégico, emprendiendo una acción y corroborando antes los hechos.			
Propicia o contribuye a tener un ambiente			
De trabajo tranquilo.			



### 7.8.3.1. CARGO A LOS CUALES SE LES APLICA LA ENCUESTA ANTERIOR

Tabla 12 Cargos para aplicar encuesta tipo III

CARGOS ESTRUCTURA OPERATIVA		
CARGO	TIPO DE ENCUESTA	
Auxiliar Seguridad de Clientes		3
Técnico de Prevención del Riesgo		3
Técnico de Formación		3
Técnico de Calidad		3
Team Leader		3

CARGOS ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA		
CARGO	TIPO DE ENCUESTA	
Business Solution Manager		3
Business Solution Analyst		3
Administrativo Financiero		3
Coordinador de Data Marshall		3
Técnico de Personas		3
Gerente de Prevención del Riesgo		3

### 7.8.4. ENCUESTA TIPO 4: CARGOS MIXTOS

Cuenta con cinco (05) grupos de competencias que a su vez describen situaciones que se presentan durante el ejercicio de labor, se entiende por mixtos aquellos que tienen funciones que implican conocimientos y ejecución de gestiones a nivel operativo y administrativo de menor complejidad pero de gran importancia

Tabla 13 Encuesta tipo IV

CARGO:			
COMPETENCIA	MEDIA	COMPETENCIA	MEDIA
<b>A- COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN</b>	#(DIV/0!)	<b>B- COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS</b>	#(DIV/0!)
Es recursivo al presentar soluciones efectivas		Propone y documenta periódicamente acciones correctivas, preventivas y de mejora	
A las situaciones inesperadas del área o de la empresa.		Demuestra capacidad de pensamiento estratégico y	
Faciliten el cumplimiento eficiente de su labor.		Lo relaciona con el logro de los objetivos organizacionales.	
Se mantiene informado sobre el sector,		Planea, prioriza y verifica el desarrollo de las actividades y	
La actividad y las tendencias del mismo.		Tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de su área.	
Tiene claridad conceptual sobre los			
Objetivos estratégicos de la empresa.			
<b>C- COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	#(DIV/0!)	<b>D- COMPETENCIAS DE SERVICIO</b>	#(DIV/0!)
Su trato con las personas es respetuoso y amable,		Expresa ideas completas, con orden y lógica.	
Independientemente de su nivel o cargo.		Demuestra un profundo entendimiento del servicio, los negocios,	
Conoce y es consecuente de los		Los mercados, la tecnología, las finanzas y las necesidades relacionadas con los clientes.	
Desarrollos y problemas de su área.		Propicia o contribuye a tener un ambiente	
Diseña mecanismos de control que permiten		De trabajo tranquilo.	
El monitoreo permanente de los procesos.		Busca alternativas y da solución a los problemas	
Identifica de manera proactiva las necesidades		Que están afectando el cumplimiento de los procesos y procedimientos .	
De cambio y mejoramiento y ejecuta acciones.			
<b>E- COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL</b>	#(DIV/0!)		
Habilidad para escuchar, observar y entender a las personas,			
Manteniendo buenas relaciones en un clima de cordialidad, estímulo y respeto			
Realiza comentarios constructivos de mejora para			
Los procesos con su jefe inmediato y evita comentarios de pasillo.			
Se anticipa a las necesidades de los clientes,			
Brindando soluciones inmediatas.			

### 7.8.4.1. CARGO A LOS CUALES SE LES APLICA LA ENCUESTA ANTERIOR

Tabla 14 Cargos para aplicar encuesta tipo IV

CARGOS ESTRUCTURA OPERATIVA	
CARGO	TIPO DE ENCUESTA
Auxiliar de Facilities	4
Técnico de Facilities	4

CARGOS ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	
CARGO	TIPO DE ENCUESTA
Analista de Datos RRHH	4
Técnico de Relaciones Laborales	4
Técnico de Comunicaciones Internas	4
Técnico de Recursos Humanos	4
Técnico de Recepción	4

## 7.9. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La herramienta de evaluación se trata de un documento en Excel en el cual se identifica por medio de una gráfica la postura actual del colaborador que ocupa cargo o también del aspirante, éstos resultados se validan de forma cuantitativa y cualitativa.

### 7.9.1. EVALUACIÓN DEL PERFIL

Tabla 15 Formato de evaluación de competencias

CARGO:			
COMPETENCIA	MEDIA	COMPETENCIA	MEDIA
<b>A- COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN</b>	#¡DIV/0!	<b>B- COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS</b>	#¡DIV/0!
Orientación al logro		Pensamiento Analítico	
Preocupación por el orden, la calidad y la precisión		Razonamiento conceptual	
Búsqueda de la información		Experiencia técnica/ profesional/ dirección	
Conciencia Organizacional			
COMPETENCIA	MEDIA	COMPETENCIA	MEDIA
<b>C- COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	#¡DIV/0!	<b>D- COMPETENCIAS DE SERVICIO</b>	#¡DIV/0!
Desarrollo de personas		Entendimiento interpersonal	
Dirección de personas		Orientación al cliente	
Trabajo en equipo y cooperación		Construcción de relaciones	
Liderazgo		Comportamiento ante los fracasos	
COMPETENCIA	MEDIA		
<b>E- COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL</b>	#¡DIV/0!		
Auto control			
Confianza en sí mismo			
Flexibilidad			

Elaboración: Autor.

Ésta es diligenciada por el candidato o colaborador según sea el caso, la escala de calificación se tiene presente que el grado insatisfactorio no será tenido en cuenta por razones expuestas anteriormente.

## 7.9.2. ESCALA DE VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SUS DESCRIPTORES

Tabla 16 Escala de valor de las competencias

GRADO DE COMPETENCIA	VALOR NUMERICO
Alto	3
Bueno	2
Mínimo Requerido	1

Elaboración: Autor.

### 7.9.2.1. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN (EJEMPLO)

Tabla 17 Desarrollo de la herramienta evaluativa

CARGO: TÉCNICO DE CONDUCCIÓN			
COMPETENCIA	MEDIA	COMPETENCIA	MEDIA
A- COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	2,3	B- COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS	2,66667
Orientación al logro	2	Pensamiento Analítico	3
Preocupación por el orden, la calidad y la precisión	3	Razonamiento conceptual	3
Búsqueda de la información	2	Experiencia técnica/ profesional/ dirección	2
Conciencia Organizacional	1		
COMPETENCIA	MEDIA	COMPETENCIA	MEDIA
C- COMPETENCIAS GERENCIALES	#¡DIV/0!	D- COMPETENCIAS DE SERVICIO	2
Desarrollo de personas	N/A	Entendimiento interpersonal	3
Dirección de personas	N/A	Orientación al cliente	1
Trabajo en equipo y cooperación	N/A	Construcción de relaciones	2

Liderazgo	N/A	Comportamiento ante los fracasos	2
COMPETENCIA	MEDIA		
E- COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL	2,66666667		
Auto control	3		
Confianza en sí mismo	2		
Flexibilidad	3		

Elaboración: Autor.

*Tabla 18 Calificación por competencias*

CARGO - TÉCNICO DE CONDUCCIÓN	
COMPETENCIA	VALORACIÓN
A- COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	Alto
B- COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS	Alto
C- COMPETENCIAS GERENCIALES	No Aplica
D- COMPETENCIAS DE SERVICIO	Bueno
E- COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL	Alto

Elaboración: Autor.



### 7.9.2.2. GRÁFICA DEL ACTUAL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR EN EL CARGO EVALUADO

La descripción de los cargos por competencias en las organizaciones permite tener un criterio más profundo al momento de realizar procesos de selección, inducción, capacitación, planes carrera y sucesión.

CARGO - TÉCNICO DE CONDUCCIÓN		
COMPETENCIA	VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN NUMÉRICA
COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	Alto	3
COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS	Alto	3
COMPETENCIAS GERENCIALES	No Aplica	0
COMPETENCIAS DE SERVICIO	Buena	2
COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL	Alto	3

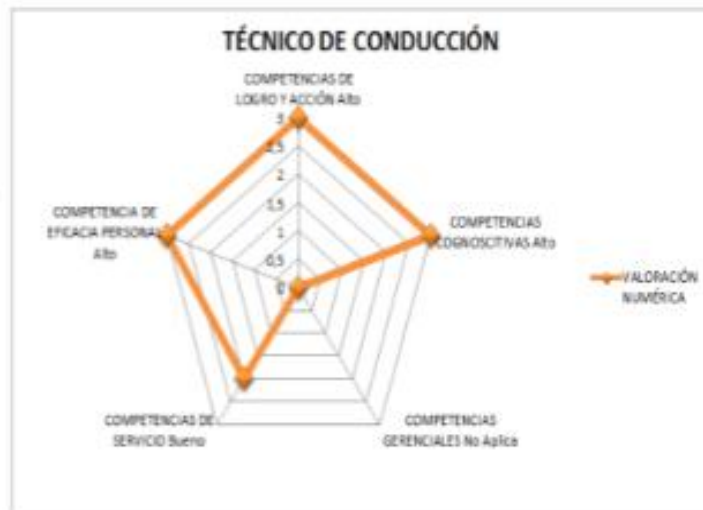


Figura 8 Gráfica del desempeño de un cargo

## 8. RESULTADOS

Para el reconocimiento de la metodología con al cual se realizó la identificación de las competencias requeridas por lo colaboradores en los 40 cargos descritos, fue necesario tomar como base el descriptor de cargo que contaba la compañía en el cual se tiene la discriminación de las funciones, la misión del área o departamento al cual pertenece el cargo, además de los requisitos detallados a nivel de conocimientos de Contact Center, pero no se contaba con la descripción de competencias personales y características propias que impulsaran el éxito de la ejecución de las funciones por cada cargo.

Además la herramienta actual no separa los cargos, por lo que cualquier colaborador simplemente por contar con la formación técnica podría ejercer el cargo.

### 8.1. CARGOS DESCRITOS EN LA HERRAMIENTA ACTUAL

#### CARGOS

---

Asesor

Director de Centro

Director de Operaciones

Gerente de Operación

Gerente de Calidad, Formación y Comunicación de Clientes

Team Leader

Técnico de Reporting

Aux. Administrativo

## 8.1.1. FORMATO DESCRIPCIÓN DE UN CARGO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
	
FAMILIA DEL CARGO	Core Business
CARGO	Director de Centro
DEPARTAMENTO	Operación
ÁREA	Operación
IMPUTACIÓN	Centro
CODIGO ANALÍTICO	OP16
CUENTE	General
<b>CARGO</b> Director de Centro	
Misión del Departamento	Desarrollar la actividad operativa en un entorno de máxima eficiencia, cumpliendo con los SLAs y la rentabilidad prevista a través de la aplicación del modelo de gestión de la compañía (epm). Imprimir la cultura corporativa en los equipos de trabajo. Fidelizar al cliente sobre la base de la eficiencia operativa y el programa de gestión de clientes de emergia.
Misión del Área	Garantizar el mejor resultado adaptándose 100% a las necesidades de sus clientes
Misión del cargo	Asegurar el cumplimiento del Budget asignado al Centro, tomando decisiones asertadas para el óptimo uso de recursos (humanos, infraestructura, informáticos, logísticos y de tiempo). Buscar soluciones y establecer seguimiento constante a métricas, tanto operacionales como presupuestarias. Depende jerárquicamente y funcionalmente del Director General de País.

REQUISITOS DE INGRESO PARA EL CARGO	
Experiencia Laboral	Deseable experiencia previa en funciones similares en el sector, mínimo 4 años coordinando equipos de trabajo globales superior a 500 personas <u>Valorable</u> experiencia en el sector de call center, si no conoce el sector contar con experiencia en Empresas de <u>Retail</u> o de consumo masivo
<u>Homologación</u> Experiencia	
Formación Académica	<u>Valorable</u> Diplomado o Licenciado Universitario Deseable estudios de postgrados relacionados con administración, empresarial.
<u>Homologación</u> Formación	
Idiomas	Español <u>Valorable</u> Inglés: Nivel Alto Deseable Catalán en Centros ubicados en <u>Cataluña</u> (España). Otros dependiendo de las circunstancias.
<u>Conocimientos</u> específicos	dominio de conceptos financieros (EBITDA, CHURN, MARGEN BRUTO, MARGEN DIRECTO) y operativos (productividad, <u>ratios</u> de eficiencia, eficacia, etc.) Deseable amplios conocimientos en aspectos de legislación laboral Lectura e interpretación de reportes financieros ( <u>forecast</u> y <u>budget</u> )
Capacitación para el cargo	Conocimientos y aplicación de procesos internos de Emergia (EPM) vinculados a su labor <u>KPIs</u> y SLA de Operación y Áreas de Soporte

VIAS DE DESARROLLO	
Desarrollo Vertical	Director General
Desarrollo Horizontal	Director de Operaciones
Desarrollo Diagonal	Director de Performance

No obstante lo anterior se llevó a cabo la recolección de la información, con el proceso de las encuestas y la observación directa que conforman el método mixto, ya que esta es la mejor técnica para ejecutar la identificación de las competencias en los cargos.

Con la finalidad de contar con una actualización completa de la información se usó el profesiograma establecido en la compañía en el cual se determina la formación requerida para un cargo junto a las condiciones física del ocupante.

### 8.1.2. FORMATO PROFESIOGRAMA

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES	CONDICIONES FÍSICAS QUE SE REQUIEREN PARA EL TRABAJO	REQUERIMIENTOS QUE SE EXIGEN PARA OCUPAR EL PUESTO
ASESOR EMISIÓN	Emisión y recepción de llamadas con un carácter eminentemente comercial, orientándose hacia el cumplimiento de objetivos de venta y comercialización de un/unos producto/s determinado/s.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen estado de Salud Mental y general</li> <li>• Fácil Adaptación a diferentes entornos</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Buen manejo de Conflictos</li> <li>• Atención Auditiva y Visual</li> <li>• Capacidad de manejo de cargas</li> <li>• No Presentar Problema de Alcohol y Drogas</li> <li>• Fácil Adaptación a diferentes entornos</li> <li>• Atención Visual</li> <li>• Distancia visual entre el trabajador y el monitor 50 a 70 cm, igual para digitación y uso de Mouse.</li> <li>• Iluminación: Si es iluminación natural debe estar ubicada de forma natural; si es iluminación artificial, debe evitar reflejos molestos en la pantalla</li> <li>• Plano de trabajo: Conservar el orden, evitar reflejos en el escritorio (vidrios), ubicar objetos con distancias uniformes a la visión)</li> <li>• Posición de trabajo: El ángulo visual debe ser siempre <u>ms</u> bajo, esto genera facilidad de enfoque, si esta mas alto, debe adecuarse.</li> </ul>	EDUCACIÓN: Bachiller FORMACIÓN: Experiencia en Ventas EXPERIENCIA: No aplica

## 8.2. HERRAMIENTA Y TÉCNICA DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Al contar con una muestra determinística, antes de iniciar con el proceso de las encuestas en cada cargo se realizó la selección de las personas que de acuerdo a su antigüedad en la compañía ya habían participado en algún plan carrera, sucesión además de la experiencia.

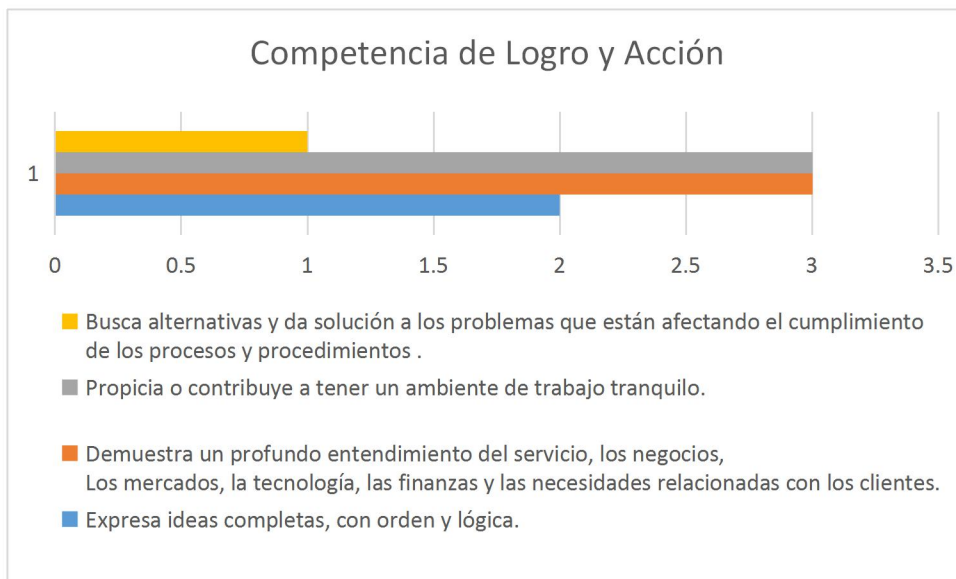
Las encuestas fueron realizadas a 40 cargos pertenecientes a la estructura administrativa y operativa de la organización de diferentes áreas.

Con la ejecución de la prueba piloto no se realizó cambio alguno al formato actual de descripción de cargos de la compañía, pero si se incluirá dentro del proceso para cumplimentar y facilitar la selección del personal que satisfaga las necesidades y expectativas esperadas.

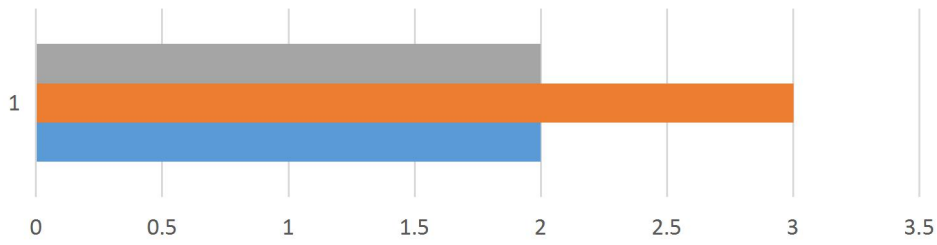
### 8.2.1. RESULTADOS OBTENIDOS LUEGO DE LA EJECUCIÓN DE LA PRUEBA PILOTO

#### 8.2.1.1. ENCUESTA TIPO I CARGOS ADMINISTRATIVOS OPERATIVOS

Encuesta realizada a 12 cargos para la definición de un promedio establecido en la valoración de la escala en cuanto al panorama actual de sus cargos y el ejercicio del mismo.

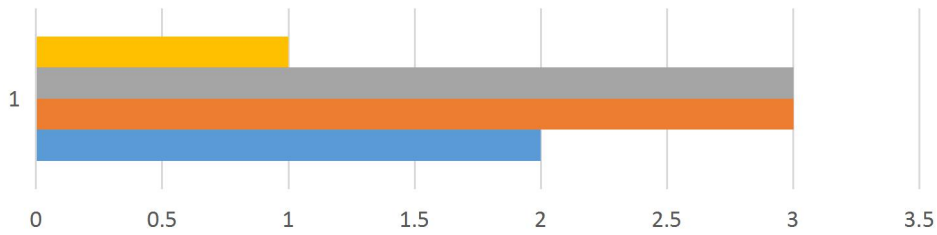


### Competencias Cognoscitivas

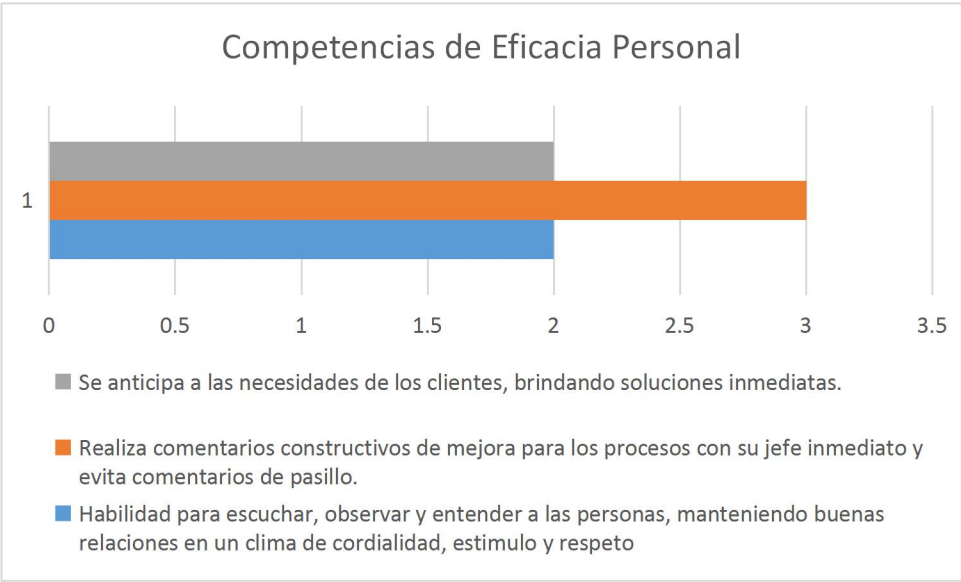
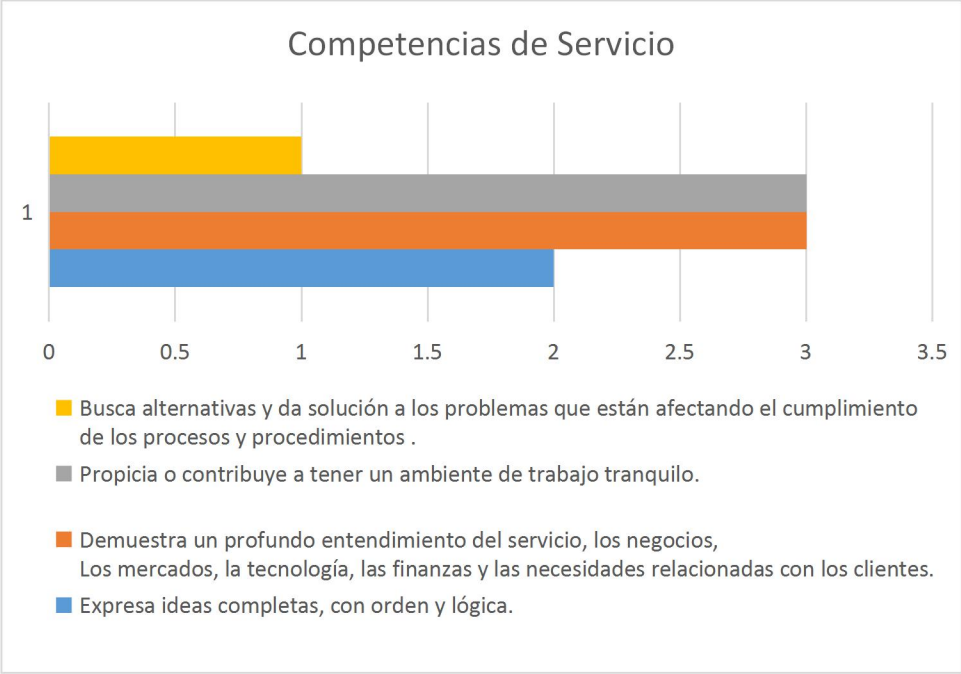


- Se anticipa a las necesidades de los clientes, brindando soluciones inmediatas.
- Realiza comentarios constructivos de mejora para los procesos con su jefe inmediato y evita comentarios de pasillo.
- Habilidad para escuchar, observar y entender a las personas, manteniendo buenas relaciones en un clima de cordialidad, estímulo y respeto

### Competencias Gerenciales



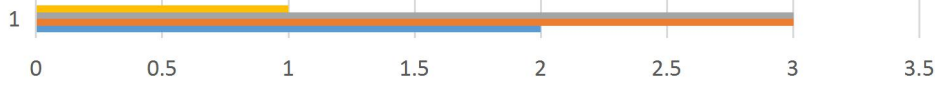
- Busca alternativas y da solución a los problemas que están afectando el cumplimiento de los procesos y procedimientos .
- Propicia o contribuye a tener un ambiente de trabajo tranquilo.
- Demuestra un profundo entendimiento del servicio, los negocios, Los mercados, la tecnología, las finanzas y las necesidades relacionadas con los clientes.
- Expresa ideas completas, con orden y lógica.



**8.2.1.2. ENCUESTA TIPO II CARGOS ADMINISTRATIVOS TÉCNICO-OPERATIVOS**

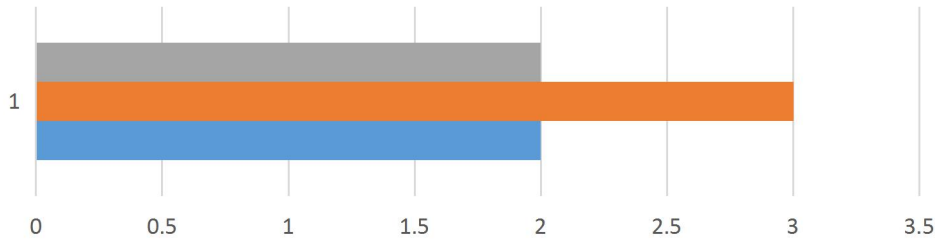
Encuesta realizada a 10 cargos para la definición de un promedio establecido en la valoración de la escala en cuanto al panorama actual de sus cargos y el ejercicio del mismo.

### Competencias de Logro y Acción



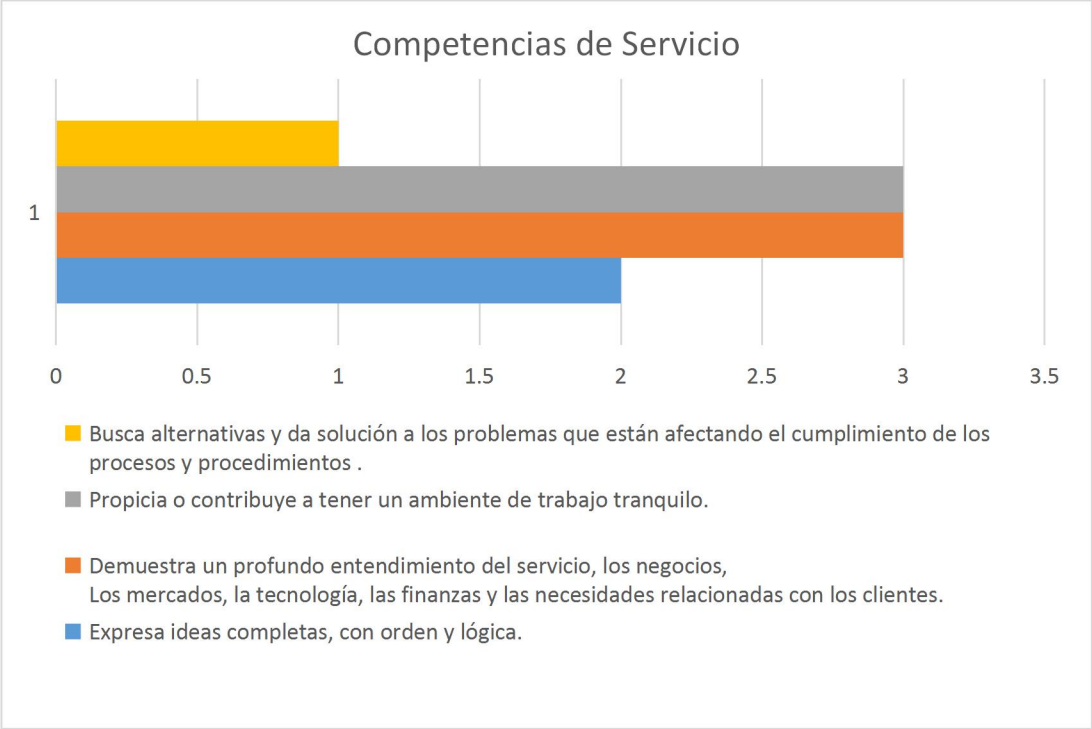
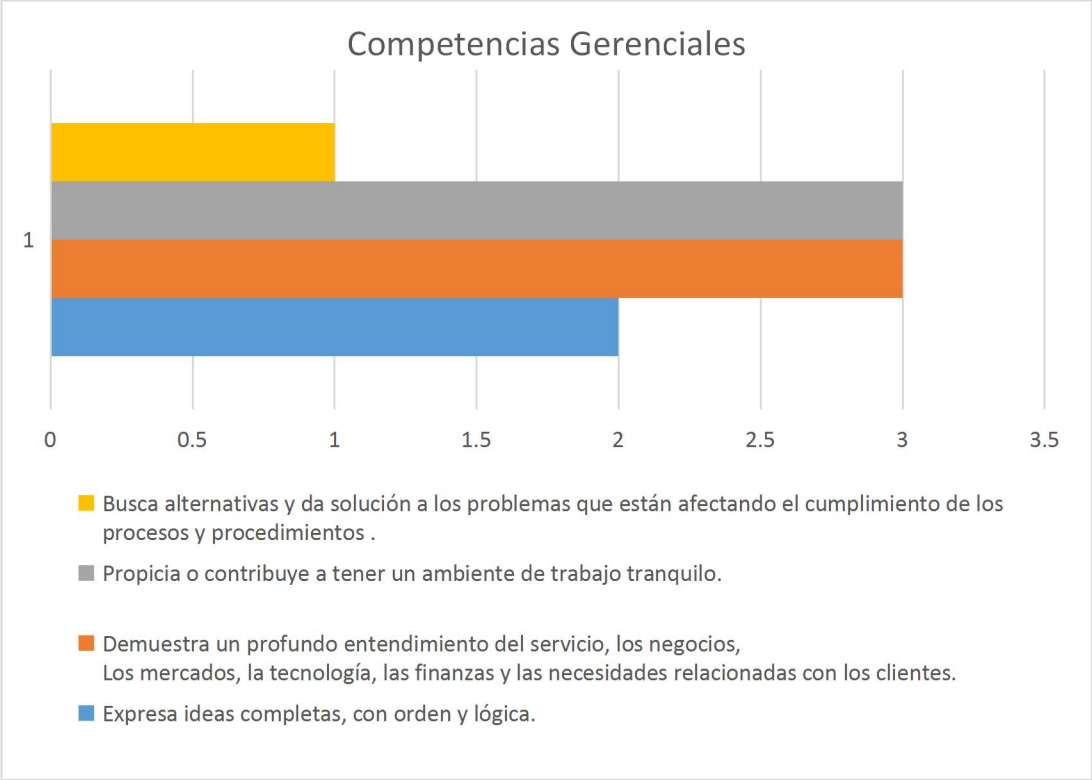
- Busca alternativas y da solución a los problemas que están afectando el cumplimiento de los procesos y procedimientos .
- Propicia o contribuye a tener un ambiente de trabajo tranquilo.
- Demuestra un profundo entendimiento del servicio, los negocios, los mercados, la tecnología, las finanzas y las necesidades relacionadas con los clientes.
- Expresa ideas completas, con orden y lógica.

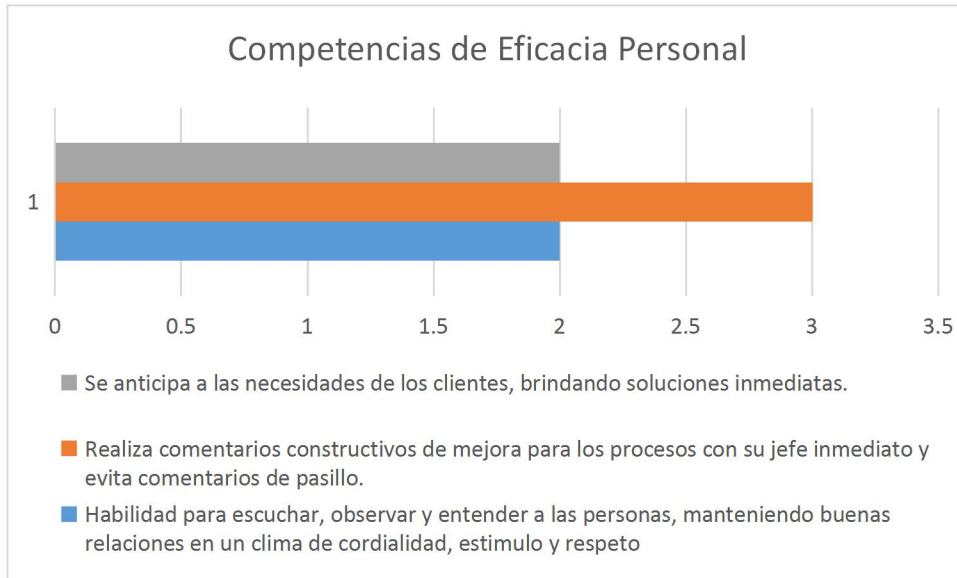
### Competencias de Cognoscitivas



- Se anticipa a las necesidades de los clientes, brindando soluciones inmediatas.
- Realiza comentarios constructivos de mejora para los procesos con su jefe inmediato y evita comentarios de pasillo.
- Habilidad para escuchar, observar y entender a las personas, manteniendo buenas relaciones en un clima de cordialidad, estímulo y respeto

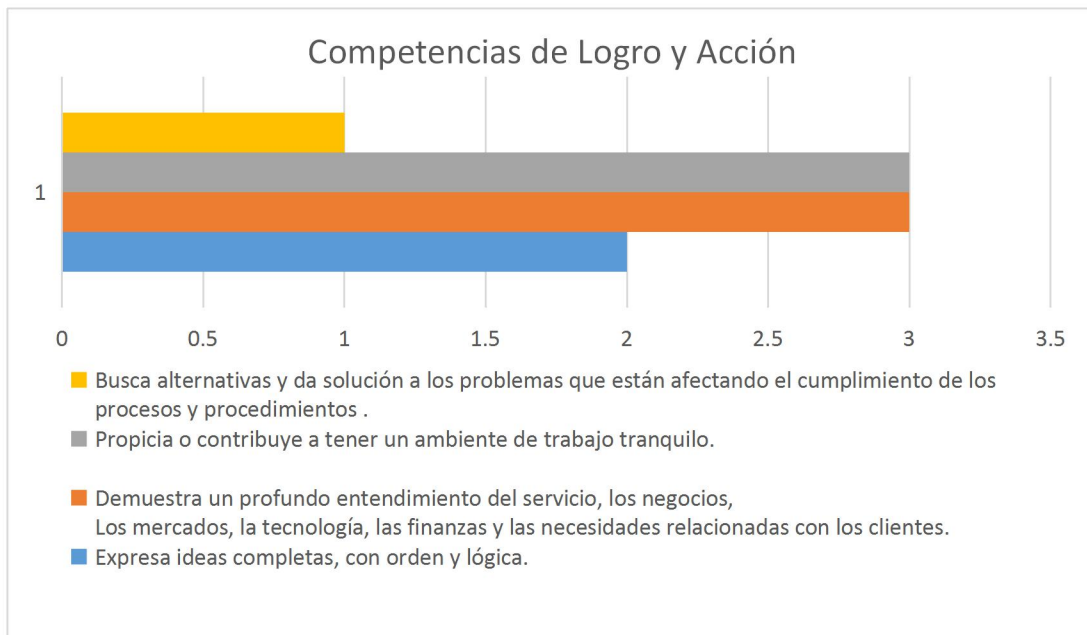




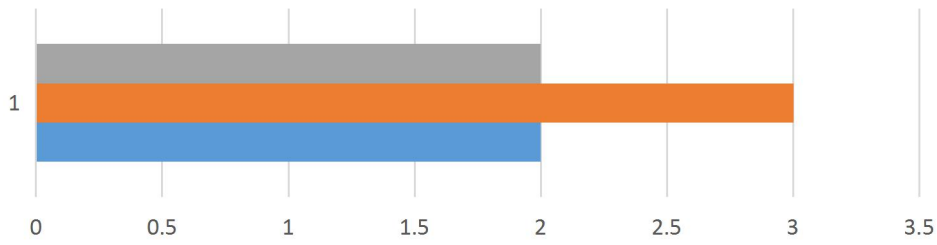


### 8.2.1.3. ENCUESTA TIPO III CARGOS ADMINISTRATIVOS

Encuesta realizada a 11 cargos para la definición de un promedio establecido en la valoración de la escala en cuanto al panorama actual de sus cargos y el ejercicio del mismo.

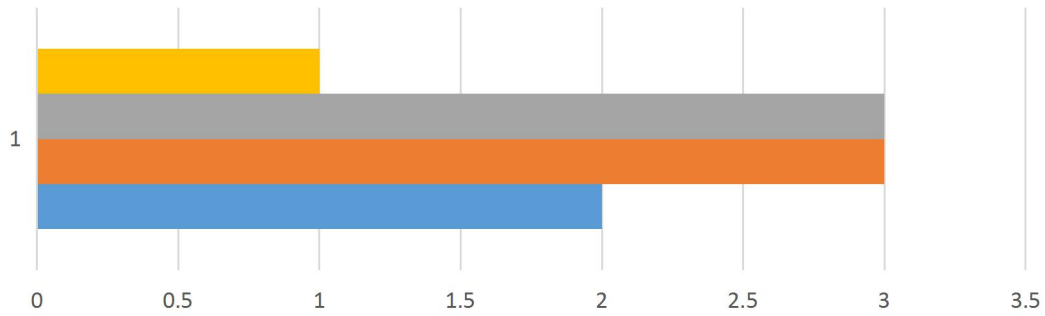


### Competencias Cognoscitivas



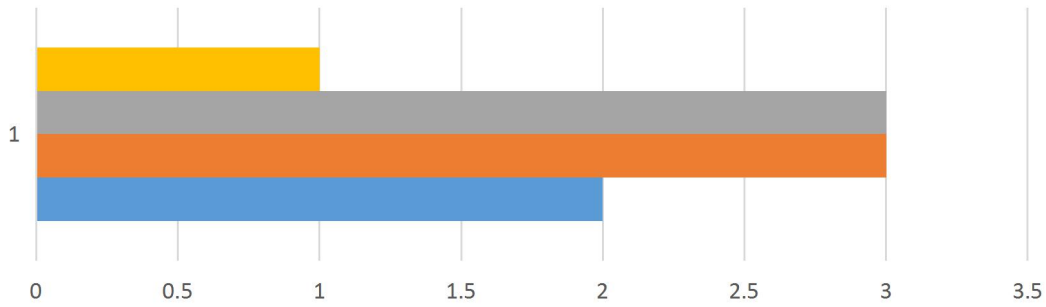
- Se anticipa a las necesidades de los clientes, brindando soluciones inmediatas.
- Realiza comentarios constructivos de mejora para los procesos con su jefe inmediato y evita comentarios de pasillo.
- Habilidad para escuchar, observar y entender a las personas, manteniendo buenas relaciones en un clima de cordialidad, estímulo y respeto

### Competencias Gerenciales



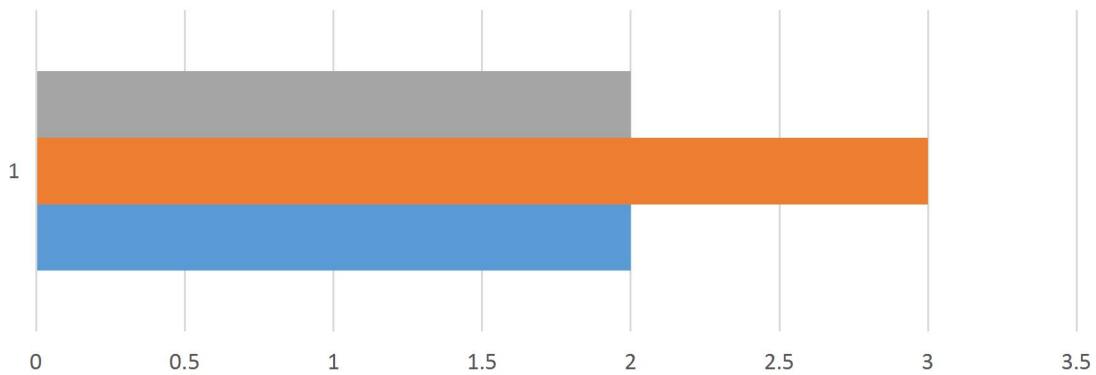
- Busca alternativas y da solución a los problemas que están afectando el cumplimiento de los procesos y procedimientos .
- Propicia o contribuye a tener un ambiente de trabajo tranquilo.
- Demuestra un profundo entendimiento del servicio, los negocios, Los mercados, la tecnología, las finanzas y las necesidades relacionadas con los clientes.
- Expresa ideas completas, con orden y lógica.

### Competencias de Servicio



- Busca alternativas y da solución a los problemas que están afectando el cumplimiento de los procesos y procedimientos .
- Propicia o contribuye a tener un ambiente de trabajo tranquilo.
- Demuestra un profundo entendimiento del servicio, los negocios, Los mercados, la tecnología, las finanzas y las necesidades relacionadas con los clientes.
- Expresa ideas completas, con orden y lógica.

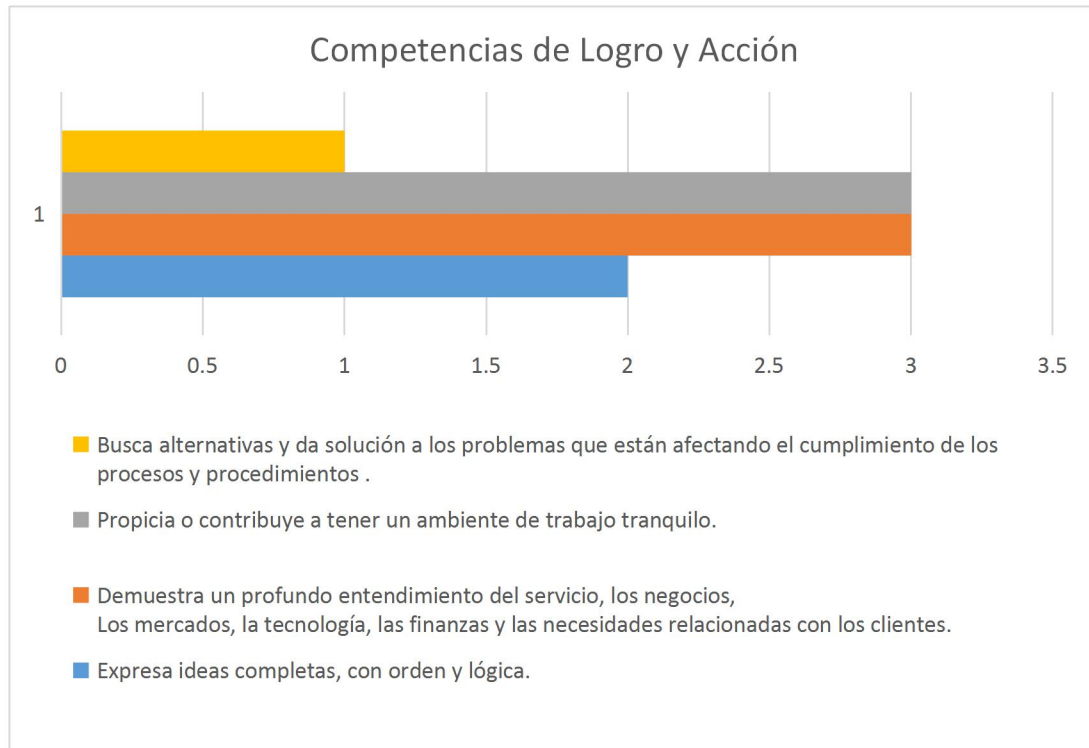
### Competencias de Eficacia Personal



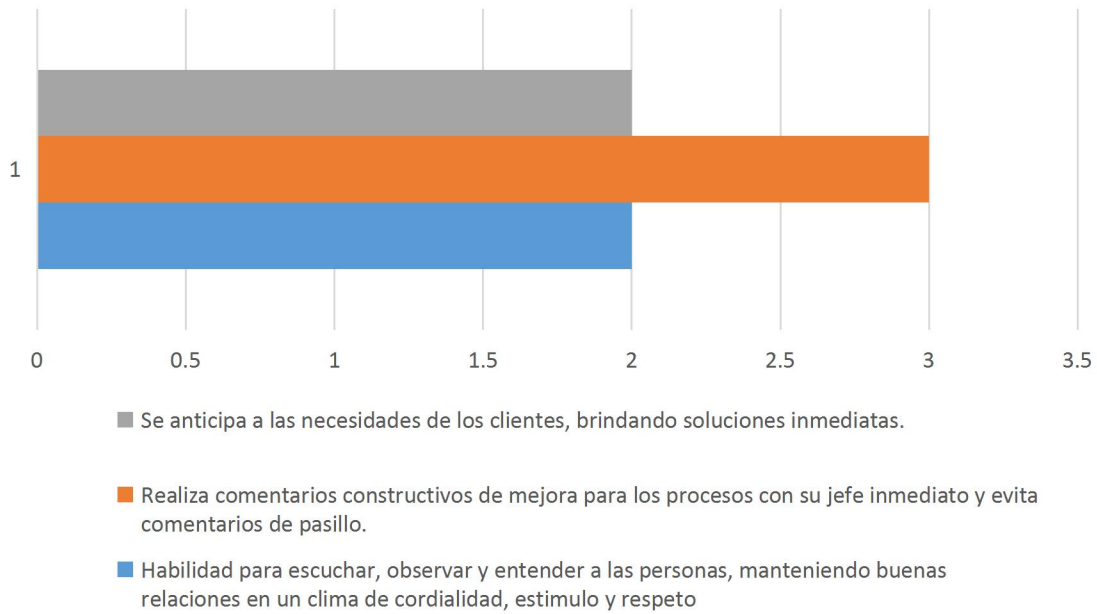
- Se anticipa a las necesidades de los clientes, brindando soluciones inmediatas.
- Realiza comentarios constructivos de mejora para los procesos con su jefe inmediato y evita comentarios de pasillo.
- Habilidad para escuchar, observar y entender a las personas, manteniendo buenas relaciones en un clima de cordialidad, estímulo y respeto

#### 8.2.1.4. ENCUESTA TIPO IV CARGOS MIXTOS

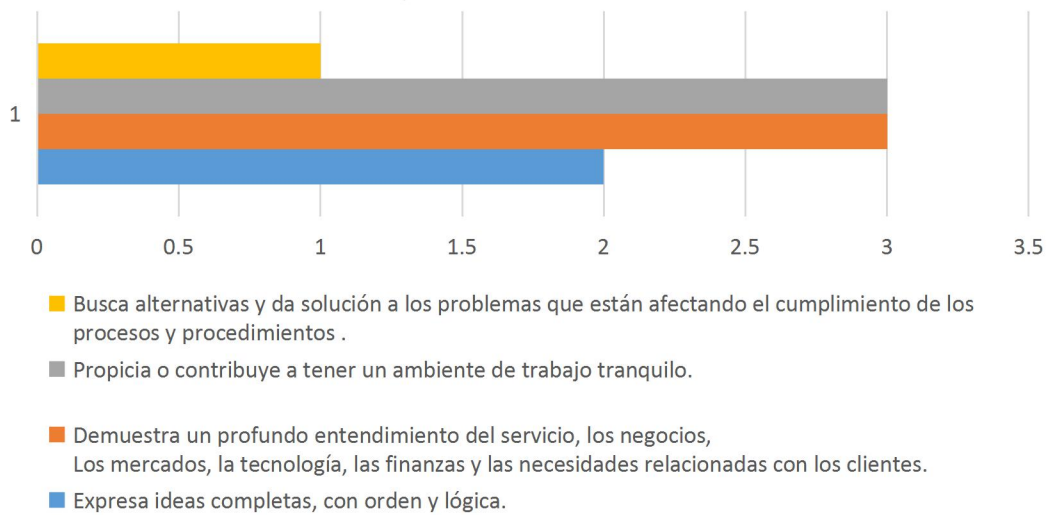
Encuesta realizada a 7 cargos para la definición de un promedio establecido en la valoración de la escala en cuanto al panorama actual de sus cargos y el ejercicio del mismo.

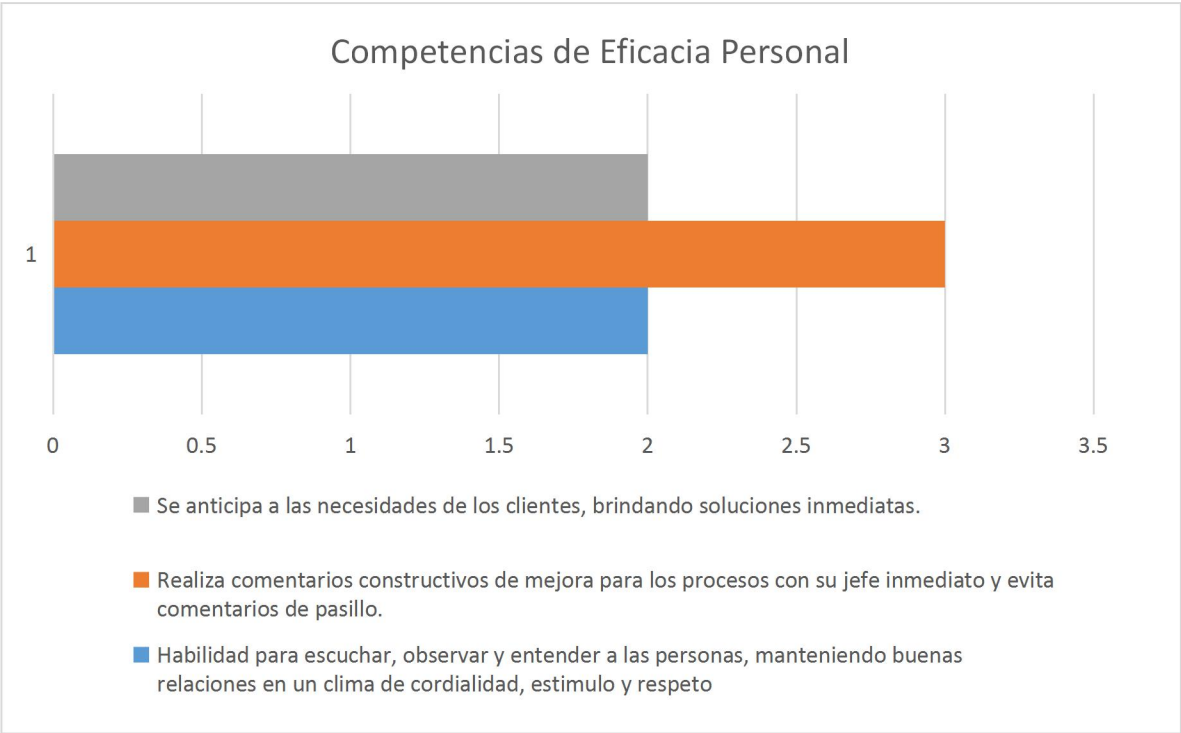
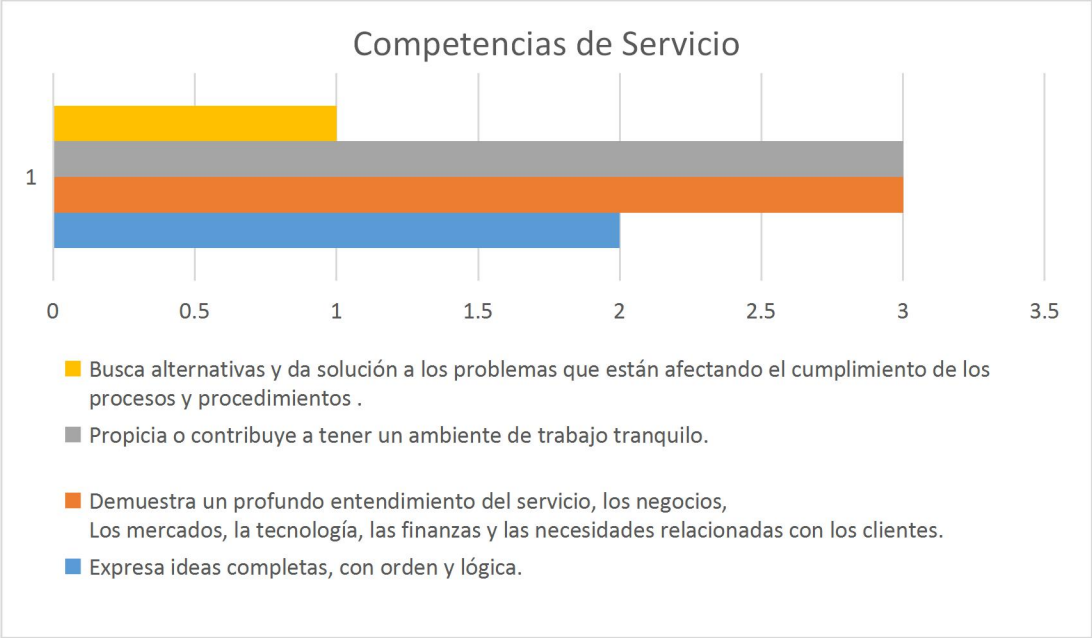


### Competencias Cognoscitivas



### Competencias Gerenciales





### 8.3. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS CARGOS DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

La herramienta para la descripción de las competencias de los cargos está conformado por 40 cargos, no se efectuó un análisis de una cantidad mayor a pesar de la magnitud de la organización debido a la confidencialidad y responsabilidad de la información que recae en otros cargos. El documento que contiene la información de las competencias para cada cargo, se basa en la herramienta usada para la recolección de la información, además de las competencias previas establecidas, el profesiograma y el descriptor de cargos ya establecido en la organización.

Durante el desarrollo del descriptor de competencias se encontró que un Contact Center por lo general tiene duplicidad en la funciones, debido a que algunas personas realizan labores similares, pero pertenecen a áreas diferentes, lo anterior generando que una misma persona pueda efectuar dos funciones pero solo contar con las competencias adecuadas para el ejercicio de una. Con el desarrollo del descriptor se alinea perfectamente las competencias para cada cargo en pro del cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

PERFIL POR COMPETENCIAS ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA				
DENOMINACIÓN DEL CARGO	TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS			
FUNCIÓN DEL ÁREA				
FUNCIÓN DEL CARGO				
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	COMPETENCIAS COGNITIVAS	COMPETENCIAS DE SERVICIO	COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL
	Orientación al logro	Pensamiento Analítico	Entendimiento interpersonal	Auto control
	Preocupación por el orden, la calidad y la precisión	Razonamiento conceptual	Orientación al cliente	Confianza en sí mismo
	Búsqueda de la información	Experiencia técnica/ profesional/ dirección	Construcción de relaciones	Flexibilidad
Conciencia Organizacional	Comportamiento ante los fracasos			
DESCRIPTORES DE LAS COMPETENCIAS PARA EL CARGO	Es recursivo al presentar soluciones efectivas A las situaciones inesperadas del área o de la empresa.	Propone y documenta periódicamente acciones correctivas, preventivas y de mejora	Expresa ideas completas, con orden y lógica.	Habilidad para escuchar, observar y entender a las personas, Manteniendo buenas relaciones en un clima de cordialidad, estímulo y respeto
	Es capaz de detectar alternativas que Faciliten el cumplimiento eficiente de su labor.	Demuestra capacidad de pensamiento estratégico y Lo relaciona con el logro de los objetivos organizacionales.	Demuestra un profundo entendimiento del servicio, los negocios, Los mercados, la tecnología, las finanzas y las necesidades relacionadas con los clientes.	Realiza comentarios constructivos de mejora para Los procesos con su jefe inmediato y evita comentarios de pasillo.
	Se mantiene informado sobre el sector, La actividad y las tendencias del mismo.	Planea, prioriza y verifica el desarrollo de las actividades y	Propicia o contribuye a tener un ambiente De trabajo tranquilo.	Se anticipa a las necesidades de los clientes, Brindando soluciones inmediatas.
	Tiene claridad conceptual sobre los Objetivos estratégicos de la empresa.	Tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de su área.	Busca alternativas y da solución a los problemas Que están afectando el cumplimiento de los procesos y procedimientos .	



### 8.3.1. FORMATO DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIA

PERFIL POR COMPETENCIAS ESTRUCTURA OPERATIVA			
DENOMINACIÓN DEL CARGO	AUXILIAR DE FACILITIES		
FUNCIÓN DEL ÁREA	Controlar el costo de los bienes y servicios es uno de los objetivos principales de la gestión de compras, Ya que conseguir que se reduzcan los costos podría suponer un aumento en la productividad y una mayor rentabilidad de las operaciones		
FUNCIÓN DEL CARGO	Seguimiento a ordenes de compra para procesos de consumo. Control de stock de insumos de papelería, útiles, aseo y cafetería Responsable del archivo del area Responsable de la recepción de los documentos que llegan al area Cumplimiento de las demás funciones que le sean asignadas por el jefe de compras. Responsable de l buen uso que le de a la información confidencial que maneja el interior del area y de la empresa		
COMPETENCIAS PARA EL CARGO	COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	COMPETENCIAS COGNOCITIVAS	COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL
	Orientación al logro	Pensamiento Analítico	Auto control
	Preocupación por el orden, la calidad y la precisión	Razonamiento conceptual	Confianza en si mismo
	Búsqueda de la información Conciencia Organizacional	Experiencia técnica/ profesional/ dirección	Flexibilidad
DESCRIPTORES DE LAS COMPETENCIAS PARA EL CARGO	Es recursivo al presentar soluciones efectivas A las situaciones inesperadas del área o de la empresa.	Propone y documenta periodicamente acciones correctivas, preventivas y de mejora	Habilidad para escuchar, observar y entender a las personas, Manteniendo buenas relaciones en un clima de cordialidad, estimulo y respeto
	Es capaz de detectar alternativas que Faciliten el cumplimiento eficiente de su labor.	Demuestra capacidad de pensamiento estratégico y Lo relaciona con el logro de los objetivos organizacionales.	Realiza comentarios constructivos de mejora para Los procesos con su jefe inmediato y evita comentarios de pasillo.
	Se mantiene informado sobre el sector, La actividad y las tendencias del mismo.	Planea, prioriza y verifica el desarrollo de las actividades y Tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de su área.	Se anticipa a las necesidades de los clientes, Brindando soluciones inmediatas.
	Tiene claridad conceptual sobre los Objetivos estratégicos de la empresa.		

Tabla 19 y 20 Descriptores de perfiles por competencias

### 8.3.2. DEFINICIÓN DE ESCALA DE VALORACIÓN

La definición de la escala de valor se evaluó con base al descriptor de cargo actual de la organización, además de la investigación realizada, tomando como base la técnica DACUM, por facilidad y comprensión para los directivos, además del modelo establecido por Gerhard Bunk teniendo presente lo cambios de comportamiento, para lo referente a la cualificación, también el uso del Modelo de Mac Ber para la integración de las exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales, para generar conductas o acciones específicas las cuales van a garantizar muy buenos resultados a nivel de productividad y efectividad organizacional.

## 9. CONCLUSIONES

Las competencias se caracterizan por ser las unidades de conocimiento que permiten hacer operativa la administración del capital humano. Los puestos, cargos, roles o posiciones que se diseñan a partir de competencias permiten que sus colaboradores alcancen su máximo desempeño.

Es un aporte de valor agregado, el cual es cuantificado incluso en términos monetarios, generando una disminución en el gastos de selección y capacitación del personal, lo anterior al lograrse implementar lo estipulado en el documento y la herramienta para su análisis.

Las empresas que no cuenten con la persona cuyas competencias sean las requeridas para realizar una gestión efectiva e integralmente, en lo posible serán abocadas por el incumplimiento de algunos de sus objetivos, quedando en desventaja frente a sus competidores.

El diseño propuesto puede ser útil y servir como referencia total o parcial en el evento de cualquier empresa del gremio tenga interés en la selección y promoción de un candidato para desempeñar cualquiera de los cargos descritos.

Cuando es difícil para una organización conseguir en el mercado o promover a una persona dentro de la misma que cumpla al 100% de los requerimiento de los perfiles descritos, es muy probable que se vean forzadas a llevar a cabo planes carrera para llevar a la persona seleccionada que en un futuro próximo adquiriera todas las competencias exigidas; con la construcción de éstos perfiles las organizaciones del gremio empresarial podrán conseguir una persona idónea para cada cargo, teniendo con ello una gestión efectiva.

## 10. GLOSARIO

### Ámbito Laboral

Se refiere al espacio o ambiente en donde las personas realizan diferentes labores. Es muy importante destacar la importancia que tiene para una persona estar trabajando en un buen ámbito laboral o ambiente laboral. El ámbito laboral está compuesto por todos los aspectos que influyen en las actividades que se desarrollan dentro de la oficina, fábrica, Etc. Cada día las organizaciones están tomando sus precauciones referentes a lo que es un buen ambiente de trabajo fomentando para que de esta manera sus empleados se sientan a gusto desempeñando sus labores.

### Análisis funcional

Método mediante el cual se identifica el propósito clave de una sub área de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales; este método facilita la elaboración de normas de competencia laboral.

### Auto concepto

Se refiere al conjunto de valores (culturales, morales, personales) que le permiten al individuo realizar sus labores de una manera consciente y eficaz, dependiendo de la disposición que tenga para el desarrollo de las mismas.

### Capacitación

Se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender

el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

### Característica

Es una cualidad que permite identificar a algo o alguien, distinguiéndolo de sus semejantes. Puede tratarse de cuestiones vinculadas al temperamento, la personalidad o lo simbólico, pero también al aspecto físico

### Competencia

Es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

### Conocimientos

Se refiere al conjunto de conocimientos teóricos y prácticos adquiridos por el individuo, que le permiten desarrollar sus labores de manera efectiva y de acuerdo a las funciones asignadas en su puesto de trabajo.

### Customer Experience

Es la suma de todas las experiencias que una persona tiene sobre una compañía al relacionarse con ella de cualquier manera, tanto antes de ser su cliente como durante y después de la relación comercial entre cliente y empresa.

## Desempeño

Suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo. Un futbolista que marca tres goles en un partido tuvo un excelente desempeño en el encuentro en cuestión; en cambio, un vendedor que no consigue vender ni un producto en todo el mes evidencia un mal desempeño.

## Desvinculación

Muestra la disolución de un vínculo entre dos personas o entre una persona y una institución. Por ejemplo, la desvinculación laboral muestra el final de la relación profesional con un empleado que deja de formar parte de la plantilla de trabajo como consecuencia de un despido formal. Las empresas siguen un protocolo formal específico para comunicar a los trabajadores el despido.

## Emotional Experience

Es la definición de la experiencia con el cliente, una conexión a nivel de las emociones, un concepto propio de un Contact Center.

## Enfoque

Según el epistemólogo Mario Bunge, una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas; es un cuerpo de conocimiento preexistente, junto con una interpretación de problemas, un conjunto de objetivos y una colección de métodos, un arquetipo que marca una conducción.

## Evaluación

Se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto. Según lo expresa Maccario se trata de un acto donde debe emitirse un juicio en torno a un conjunto de información y debe tomarse una decisión de acuerdo a los resultados que presente un alumno.

## Filosofía del BPO

Haz lo que sabes hacer mejor, y deja todo lo demás en manos de otro.

Formación basada en normas de competencia laboral. Enfoque que tiene como propósito central formar personas con conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procesos de aprendizaje y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño.

## Función laboral

Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de una sub área objeto de análisis.

## Habilidades

Se refiere a las capacidades y/o habilidades mentales o cognoscitivas que puede desarrollar un individuo para ejercer una tarea física o mental, incluso sin haber tenido un aprendizaje o entrenamiento previo para el correcto desarrollo de las mismas.

## Inducción

Este vocablo es proveniente del latín “Inductio”. La inducción es un procedimiento basado en el conocimiento el cual consiste en analizar a través de la observación, situaciones particulares a fin de originar una conclusión.

En el aspecto laboral, también es muy utilizado el termino inducción, ya que cuando una persona ingresa como nueva en una empresa, el departamento de recursos humanos es el encargado de acompañar a la persona a un recorrido de inducción por las instalaciones de la empresa, así como de proveerle de toda la información referente a la empresa (antecedentes, Etc.). Con esta información el trabajador pueda integrarse a su puesto de trabajo y realizar sus actividades de manera satisfactoria, además de poder sumarse al contexto humano en el que avanzara su vida laboral. De igual manera al tener conocimiento de todas las diferentes áreas o departamentos de la empresa, le permitirá al trabajador trasladarse dentro de la misma sin complicaciones.

## Motivos

Se refiere a las motivaciones que estimulan al individuo para realizar una acción. A nivel laboral, el individuo responde a los estímulos positivos o negativos de la empresa para desarrollar sus labores.

## Movilidad laboral

Adaptación del trabajador a nuevas normas de funcionamiento relacionadas con los cambios tecnológicos y organizacionales.

## Multicanalidad

Se refiere al uso de una pluralidad de canales (tanto tradicionales como innovadores), variados, interconectados y coherentes entre sí, utilizados por las

empresas para sus actividades de comunicación, comercialización y servicio a los clientes.

#### Nivel de cualificación

Grado de competencia requerido en las funciones de una ocupación, obtenido como combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones.

#### Ocupación

Conjunto de puestos de trabajo, con funciones productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que requiere el sistema productivo.

#### Productividad

Rendimiento de una unidad de trabajo (empresa, departamento, trabajador, hora de trabajo), como medida de la elaboración de bienes o la prestación de servicios.

#### Recursos Humanos

Human resources (HR) en inglés, es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.



### Rasgos

Se refiere a las características físicas (salud física) y emocionales (salud mental) que le permiten a los individuos realizar de manera eficiente sus labores.

### Selección del personal

Es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.

### Sistema de Gestión

Es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos.

### Sub-área de desempeño

Subconjunto de un área de desempeño donde las funciones que desarrollan los trabajadores tienen como propósito común producir un grupo homogéneo de bienes o servicios.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Manual específico de funciones y competencias laborales, plaza mayor convenciones y exposiciones s.a. consultado de  
[http://www.plazamayor.com.co/sites/default/files/documentos/manual\\_especifico\\_de\\_funciones\\_y\\_competencias\\_laborales\\_version\\_2015.pdf](http://www.plazamayor.com.co/sites/default/files/documentos/manual_especifico_de_funciones_y_competencias_laborales_version_2015.pdf)
- Las competencias laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones, consultado en  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/170/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html)
- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Noviembre 1999, Editorial Mc Graw Hill, consultado de  
<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>
- Las competencias laborales, Ottorino Oscar Mucci, 2011 consultado de  
[http://nulan.mdp.edu.ar/76/1/FACES\\_n11\\_47-66.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/76/1/FACES_n11_47-66.pdf)
- Gestión por competencias con enfoque de procesos, consultado de  
<https://www.gestiopolis.com/la-gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos/>.
- Forero, C, M (2006). “Plan de fortalecimiento al sistema integral de gestión por competencias laborales en la Fundación de la Mujer Bucaramanga”. Práctica empresarial, Facultad de Psicología, UPB, Bucaramanga.
- Le Boterf, Guy. (1991). “Ingeniería y evaluación de los planes de formación. Aedipe, Deusto, Bilbao (España).
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.  
<http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>.
- Reus, A. (2005). Modelo Ericsson de competencias: Una nueva plataforma en Recursos Humanos. Documento en línea disponible en [www.trabajos16/cargos-directivos.shtml](http://www.trabajos16/cargos-directivos.shtml).
- Mora, C. (2006). Sociedad del conocimiento y gestión por competencias.
- La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento disponible en

www.revistadeempresa.com.

- Alles, M. (2008), Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Capítulo 3 “análisis y descripción de puestos (Job description). 2ª ed.- Buenos Aires: Garnica. 448p
- Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.
- Dalziel, M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1996). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. HayGroup, Deusto. Bilbao. 190 p
- Davivienda (2012). Macro proceso 12-01 Selección, contratación y compensación de personal (documento confidencial Banco). 2p.
- Davivienda (2010). Módulo de Manuales Vigentes - Banco Davivienda S.A. código: 7410-D01381. 4p.
- Goleman, Daniel. (2013). Inteligencia emocional. Spanish Pubs Llc, 2013, 400 p.
- Gonczy, A. (1994) Competencia basada en la educación de los profesionales en Australia. Sydney: Faculty of Education, University of Technology. 1, 27-44.
- Mertens, L. (1997). Sistema de competencia laboral: surgimiento y modelos. Montevideo, Uruguay. Editorial Cinterfor O.I.T.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. New York: Wiley, (capit. 2 y 16).
- Matriz de Competencias, ¿Qué es y para qué sirve?, Recuperado de <http://www.blog.stratecsoluciones.com/2015/noviembre/matriz-de-competencias>.
- ¿Cómo es trabajar en un Call Center?, recuperado de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/como-trabajar-call-center/145944>.
- Cuáles son los principales departamentos que confirman un Call Center, recuperado de <http://www.tu-voz.com/cuales-son-los-principales-departamentos-que-estructuran-un-call-center/>
- El poder del desarrollo personal Coaching para el desarrollo humano. Recuperado de <http://poderpersonalmexico.com/que-es-desarrollo-personal.html>.

## **12. ANEXOS**

- Carta de solicitud de autorización para aplicación de prueba piloto
- Encuestas realizadas a los cargos tomados como muestra para el estudio
- Documento PDF del correo aprobatorio para la aplicación de la prueba piloto
- Documento en PDF con el descriptor de cada uno de los cargos analizados en la investigación
- Documento PDF que define el Profesiograma actual de la organización
- Documento PDF que contiene el Descriptor de cargos actual de la organización