



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, MENCIÓN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

**ACTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA LA SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN CUATRO CARGOS DE CALL CENTER EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR  
FINANCIERO.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Gestión del Talento Humano, mención  
desarrollo organizacional**

**Profesor Guía  
Daniel Montalvo Figueroa**

**Autor  
Margaret Velásquez Panana**

**2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Mi profundo agradecimiento a Eduardo Lafebre, por creer en mí.**

**A mi querido banco, por ser ese trabajo que siempre soñé.**

**DEDICATORIA**

**A mis cuatro hombres: Patricio, Camilo, Valentino y Alejandro por ser mi motor y motivo.**

## RESUMEN

Este trabajo de investigación se crea con la necesidad de actualizar las competencias conductuales en cuatro importantes cargos de call center en una institución financiera ecuatoriana. El estudio inicia con el planteamiento del problema, luego la recopilación bibliográfica respecto al tema, así como también la revisión de los perfiles actuales de los cargos.

En la cuestión metodológica, el primer paso fue la revisión y análisis de la evaluación del desempeño del año 2020, a través del cuestionario 90°, identificando las competencias similares en los colaboradores con desempeño medio y superior, luego se realizó un panel de expertos utilizando el método Delphi con 13 participantes, por último se utilizó la base de referenciación de Hay Group para call center, contrastando de esta manera con las encontradas en el cuestionario de 90° como en el panel de expertos, de esta manera se plantea la actualización de las competencias conductuales de los cuatro cargos de call center.

**Palabras clave:** Competencias conductuales, call center, evaluación del desempeño, panel de expertos, base Hay Group.

## **ABSTRACT**

This research work is created with the need to update behavioral competencies in four important call center positions in an Ecuadorian financial institution. The study begins with the statement of the problem, then the bibliographic compilation on the subject, as well as the review of the current profiles of the positions.

Regarding the methodological issue, the first step was the review and analysis of the performance evaluation of the year 2020, through the 90 ° questionnaire, identifying the similar competences in the collaborators with medium and superior performance, then a panel of experts was carried out using the Delphi method with 13 participants, finally the Hay Group reference base for call center was used, contrasting in this way with those found in the 90 ° questionnaire as in the panel of experts, in this way the update of the behavioral competencies of the four call center positions.

**Keywords:** Behavioral skills, call center, performance appraisal, expert panel, Hay Group base.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	2
2.1 Bases conceptuales .....	2
2.1.1 Enfoque por Competencias.....	2
2.1.2 Competencias .....	4
2.2 Competencias organizacionales .....	6
2.3 Competencias Conductuales o Comportamentales .....	7
2.4 Diccionario de competencias .....	8
2.5 Selección por competencias .....	12
2.6 Evaluación del desempeño .....	13
2.7 Evaluación 90 grados.....	14
2.8 Panel de expertos .....	15
2.9 Método Delphi.....	16
2.10 Call Center en instituciones financieras .....	17
2.12 Productividad de los Call Center .....	20
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	22
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
5. OBJETIVO GENERAL .....	22
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	23
8. RESULTADOS .....	31
9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	38
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	38
11. REFERENCIAS.....	41
12. ANEXOS .....	44

# 1. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se encuentra moviendo a pasos agigantados, adquiriendo más complejidad, y volviéndose cada día más exigente. El pasar del tiempo nos ha presentado significativas innovaciones tanto en la vida cotidiana cuanto en el avance tecnológico, situación que entre otras varias cosas a influido en las diversas formas de trabajo, el mercado demanda una mayor agilidad y flexibilidad, por lo cual las empresas día con día buscan crear valor a través de las personas como un medio de competitividad, para alcanzar este objetivo es vital que las empresas sean más conscientes del desarrollo de sus colaboradores, de conocer sus motivaciones y de esta manera poder conectar con la estrategia que planea la empresa.

Actualmente las organizaciones no desean ni pueden equivocarse cuando de gestionar su personal se trata, y han empezado a adoptar modelos probos como el de gestión humana por competencias, buscando el desarrollo de sus colaboradores logrando un desempeño superior de manera tal, que tanto colaborador como empresa se beneficien, el primero de manera profesional y con el logro de objetivos y el segundo con el crecimiento sostenido. Para lograr alcanzar la meta adecuada y poder tener los colaboradores más competentes, el primer paso que debe dar una organización será el contar con una selección de personal por competencias.

La gestión por competencias fue creada con la misión de permitirles a los colaboradores aumentar su empleabilidad, permitirles su desarrollo, en un mundo laboral cada vez más competitivo.

En la presente investigación a parte de actualizar perfiles de competencia se presentará la selección de personal basada en un modelo de competencias como diferenciador de competitividad lo que permitirá a la organización obtener perfiles exitosos.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Bases conceptuales**

En el presente espacio se presenta la información bibliográfica más relevante, dicha información es el marco teórico que sustentará las ideas que el autor desea presentar. Esta información está compuesta básicamente de definiciones, componentes y enfoques de las diversas competencias, desde el punto de vista de variados autores.

#### **2.1.1 Enfoque por Competencias**

En el siglo pasado, a finales de los setentas, la gestión organizacional sentaba sus cimientos basada en modelos sumamente administrativos y realizaba evaluaciones técnicas, la tarea y el puesto de trabajo eran lo principal, relegando al trabajador a un segundo plano desaprovechando su potencial.

Las Divisiones de Talento Humano para realizar seleccionar a su personal nuevo centraban su evaluación en factores como la personalidad, aplicando escalas de aptitudes específicas, con el fin de determinar un futuro desempeño favorable en las diversas empresas.

Es aquí cuando nace la necesidad, y se propone implementar nuevas metodologías que se adapten a los tiempos modernos, ya que todo había cambiado los medios de producción no eran los mismos, la llegada de la tecnología de manera abrumadora pedía a gritos un cambio. Ahora sería necesario implementar sistemas que permitieran evaluar con una mayor eficacia, una selección mucho más válida que reclute al mejor personal, al más capacitado que aparte de contar con estudios a nivel académico cuente con las competencias necesarias para realizar un trabajo óptimo. Y por último pero no menos importante que cuente con planes de desarrollo, que el empleado sepa que va a poder crecer junto a la organización.

Las caducas evaluaciones de personalidad que hacían el papel de indicador y predictor de éxito en las organizaciones como en el pasado nunca mostraron a ciencia cierta un nivel significativo de correlación.



Hooghiemstra (1997) nos muestra resultados en sus estudios en donde se puede observar niveles de correlación que no superan el 0,33 por ciento, es decir muy bajo. Además concluyeron que contar con buenos test de aptitud y tener a sus cargos varios títulos universitarios no eran suficientes para predecir un buen desempeño laboral en el futuro. Estos estudios y sus conclusiones obligaron a la creación de nuevos modelos como alternativa a los tradicionales donde se presentaba como dato innovador evaluar ciertos rasgos o características que interesaban a las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos presentes y futuros.

David McClelland (1973) (1993), propone en sus investigaciones que se identifiquen nuevas variables paralelas a las ya existentes que permitan predecir el rendimiento dentro del trabajo de colaboradores en las diversas organizaciones de manera tal que no influyan en una decisión de contratación factores como el género, el estatus social y económico o el color de piel.

Badillo (2008) da cuenta que el estudio realizado por McClelland en los años setenta, que fue solicitado por el Departamento de Estado Norteamericano , tenía la misión de determinar las características que hacían que un grupo de colaboradores sean consideradas como excelentes y destaquen en sus trabajos. Las conclusiones fueron que el buen desempeño laboral tiene que ver con las competencias que presentan los colaboradores, aquellas aptitudes que han sabido desarrollar a lo largo de su vida cotidiana y laboral.

Una vez finalizados los estudios se determinó que para lograr un mayor nivel de predicción en los trabajadores, sería aconsejable darles seguimiento y observarlos de manera directa en sus puestos de trabajo, esto con la finalidad de revelar sus conductas y atributos que los hacen sobresalir en la consecución de sus trabajos. Por otro lado sería necesario incorporar un modelo de tipo comparativo capaz de evaluar el desempeño por un lado de trabajadores catalogados de sobresalientes en el desempeño de sus trabajos en confronto a trabajadores que presentaban un rendimiento normal o regular.

Según McClelland (1973), los test de evaluación que se presentan en la selección de personal, no se presentan ni en la vida diaria y mucho menos en la vida laboral y que la mejor manera de evaluar para determinar la inclusión en un

puesto de trabajo es observar las actitudes que surgen de manera espontánea en una situación no programada, estas actitudes son los comportamientos que llevarán a buen término la consecución de una tarea laboral.

Hooghiemstra (1997), nos dice que la evaluación de las competencias no es otra cosa que el estudio de los comportamientos y las habilidades que mantienen los colaboradores en pro de lograr un desempeño exitoso, de acuerdo a estas características se definirán el puesto que se encuentre más acorde.

### **2.1.2 Competencias**

Una vez finalizada la investigación dirigida por McClelland, y su propuesta de evaluación de las características que conllevan a un mayor desempeño laboral, varios investigadores empiezan a realizar estudios en torno a las competencias. Aquí nacen varias definiciones, conceptos, estructuras y empiezan a darle aplicaciones a esta innovadora herramienta del talento humano.

Para Boyatzis (1982) las competencias son características profundas del ser humano, adquiridas con el pasar del tiempo, de la experiencia adquirida y que actúan en favor del desenvolvimiento profesional o asignación laboral. Las competencias están compuestas por motivaciones, formación de carácter, la opinión que cada uno tiene de sí, principios, valores, conocimientos adquiridos, capacidades innatas o aprendidas y comportamientos. Todo esto es una amalgama de patrones de conducta que los seres humanos manifiestan cuando se encuentran laborando y que los ponen en práctica para la exitosa consecución de una tarea.

Nuevamente Boyatzis (1982) propone que se distingan las diversas clases de competencias, entre estas las competencias umbral, que son aquellas competencias básicas con la que un colaborador cuenta para desempeñarse en un determinado cargo vs las llamadas competencias superiores que son aquellas competencias que caracterizan a las personas exitosas que obtienen resultados sobresalientes en el desarrollo de sus funciones.

Ansorena (1996) también presenta sus ideas y cataloga a la competencia como a aquella habilidad o atributo con la que cada individuo cuenta y que determina la

conducta del mismo y la pone en práctica de manera lógica y fiable para la consecución exitosa de una tarea.

Rodríguez (1999) por su parte nos habla sobre las competencias considerando que son una agrupación de buenas prácticas obtenidas por un individuo a través del tiempo y que ahora hacen parte de su ser. Estas buenas prácticas pueden estar comprendidas por conocimiento, habilidad, buena disposición y buena conducta, que puestas en marcha permitirán lograr resultados en favor de realizar una actividad de manera exitosa.

Para finalizar, Lombardo & Eichinger (2009) hablan sobre las competencias como una parte emocional de las personas, aquellos rasgos que se pueden palpar, que se pueden sentir y que hacen que un individuo sea único e irrepetible. La única manera de lograr resultados óptimos será la utilización de las competencias basadas en el comportamiento y el uso de conocimiento y aptitudes.

Para Hay Group (2008), las competencias están compuestas por los siguientes elementos:

**Motivos:** Son aquellos impulsos que las personas quieren realizar o decir de manera ordenada y estructurada y que como consecuencia tengan una acción positiva.

**Rasgos:** Estas son las características propias con las cuentan las personas. Son aquellas cualidades que se adquieren a lo largo de la vida a través de experiencia y de las vivencias.

**Autoconcepto (imagen de sí mismo):** Esto tiene que ver con la percepción que cada uno tiene de sí, de acuerdo a su identidad, formación, valores, personalidad.

Spencer & Spencer (1993) clasifican a las competencias laborales en cinco tipos:

**1.- Motivación:** Es el deseo sostenido que las personas desean obtener en determinado aspecto.

**2.- Características:** Aspectos físicos o respuestas a diversas situaciones.

**3.- Concepción propia, o concepción de uno mismo:** Son los diversos principios, actitudes y valores con los que cuenta una persona.

**4.- Conocimiento:** Esta facultad exclusiva y diferenciadora del ser humano tiene que ver con la comprensión a través del raciocinio de las diferentes cosas que lo rodean.

**5.- Destreza:** Es la habilidad adquirida a través de la experiencia para poder realizar diversas tareas de manera correcta.

## **2.2 Competencias organizacionales**

Pacheco (2005) nos habla sobre las competencias organizacionales como una agrupación de comportamientos positivos que encierran una serie de aptitudes, habilidades y facilidades que un individuo adquiere y desarrolla con la finalidad de llevar a cabo una actividad pensando siempre en realizarla de la mejor manera. Las organizaciones valoran estas competencias puesto que ayudan a determinar las potencialidades de cada colaborador y ponerlas en práctica en sus actividades laborales.

Por su parte Romero (2018) cree que las competencias organizacionales son necesarias para potenciar a las diversas empresas y que estas puedan ser manejadas de la mejor manera, así mismo puedan innovarse y puedan mantenerse a través del tiempo logrando un crecimiento sostenido y logrando ser cada día más competitivas, también permitirán a los colaboradores de una organización optimizar una serie de procesos y brindar prioridad a diversas acciones que serán el diferenciador frente al resto de organizaciones, aquí radica su importancia.

Los tipos de competencias organizacionales que se consideran más importantes son las siguientes:

- **Innovación:** Para mantener una ventaja competitiva frente a las demás empresas será necesario mantenerse en constante cambio, estar atento a las tendencias que existen en los mercados, la nueva tecnología, la nueva metodología e investigaciones en torno al giro de negocio de la empresa.
- **Comunicación:** La comunicación interna y externa vista como una competencia organizacional será indispensable dentro de las

organizaciones, ya que permite interactuar, compartir ideas resolver problemas y conflictos.

- **Orientación de calidad:** Es la disposición que una organización generara para dar soluciones preocupándose netamente en el cliente y en generar calidad en el servicio.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo integrado en equipo visto como una competencia organizacional permite a los integrantes de una entidad a empujar por un solo objetivo, a perseguir las metas proyectadas por la empresa para beneficio tanto de la organización como la sus colaboradores.
- **Formación y aprendizaje permanente:** La formación y el aprendizaje permanente es tal vez un de las más importantes competencias organizacionales establecidas por una empresa, esta provee a sus colaboradores de conocimientos científico-técnicos, actualizaciones y calificaciones, mismas que les permitirán trabajar en ambientes laborales complicados.

### **2.3 Competencias Conductuales o Comportamentales**

Para Hay Group (2011), las competencias conductuales a diferencia de las competencias genéricas, tienen que ver con los resultados a niveles superiores, en un estado causa efecto es decir a mejores o más competencias se tiene mejor será el resultado en el desempeño del puesto. Aquí también se debe tomar en consideración diversas variables, así como comportamientos, estos casi siempre son palpables es decir que pueden se pueden predecir.

Del mismo modo, Hay Group (2011), nos indica que las competencias conductuales son aquellas que cada individuo ha desarrollado interiormente y que suelen salir a flote cuando la ocasión lo amerita, normalmente en situaciones de apremio y que dan la característica para sobresalir frente al resto.

Desarrollando estos conceptos debemos tener en cuenta que una competencia es un esquema de conducta intencional propio de la persona que tiene relación directa con el rendimiento superior. Es un diferenciador que hace mejor a un colaborador en determinado puesto que otro, que determina una diferencia de

rendimiento entre estos. Este concepto nos habla también de conductas motoras es decir el (hacer), por otro lado cognitivas el (pensar) y del mismo modo emocionales el (sentir). E incluyen aspectos importantes como la intención, la acción y el resultado. Todas las competencias son adquiridas es decir que tuvieron que ser aprendidas y desarrolladas, en distinto grado claro está.

De las definiciones presentadas podemos concluir que las competencias conductuales son elementos que predominan en los seres humanos que en base al aprendizaje y experiencia previa, permitirán evidenciar un comportamiento de éxito futuro desarrollando sus capacidades y sus conductas.

Hay Group (2006), nos indica que las competencias conductuales son de primordial utilidad una vez que demuestran ser útiles en la consecución de las metas de un entorno empresarial complejo llevando a una organización al éxito. Estas competencias se ordenan según escalas y parámetros según la importancia que le reporten a las organizaciones de manera indistinta.

Por su parte Ulrich (1998) habla sobre el tema de las competencias conductuales y se anticipa al futuro prediciendo que en la nueva economía, la ganancia de las empresas tendrá que ver con su capacidad de organización, la fluidez con que puedas resolver sus problemas y los de sus clientes, la rapidez en las respuestas, con que agilidad puedan realizarse determinados trámites, y el aprendizaje, capacitación y posterior adquisición de competencias con la que cuenten sus colaboradores.

## **2.4 Diccionario de competencias**

Este diccionario es un documento que enlista las principales competencias que surgen en el diario vivir de una organización. Competencias que aparecen como las más importantes en la búsqueda de alcanzar objetivos y metas, en el diccionario se verán clasificadas por temas en donde se encontraran descritas sus definiciones y presentaran niveles o escalas conductuales.

Para poder implementar un modelo por competencias, el primer paso será realizar un diccionario por competencias, de manera de tener claro cuáles serán las más importantes para la organización y por qué.

Las competencias que vayan a ser enlistadas en el diccionario deben ser:

- Las Apropriadas para el tipo de organización.
- Se deben adaptar a la situación actual y que se desea en una organización.
- Las competencias deben ser exhaustivas.
- Su terminología debe estar clara.
- Deben ser fáciles de identificar y de evaluar.

#### **2.4.1 Diccionario de Competencias Hay Group**

El diccionario de competencias de Hay Group, es el catalogado más importante y el que más acogida a tenido de parte de las organizaciones. Más de veinte años de investigaciones y un gran portafolio de clientes respaldan su credibilidad. Este diccionario toma en consideración importantes comportamientos que son aplicados a diario por los colaboradores en la realización de sus tareas, factores como las habilidades, los conocimiento, en rol de los individuos en las diversas sociedades, la percepción que uno tiene de sí mismo, los rasgos propios que identifican a cada persona y las motivaciones que todos tenemos que pueden ser variadas en su contexto.

La Figura 1, nos presenta un resumen de lo que podemos encontrar en un Diccionario de Competencias de Hay McBer.

**Figura 1**

Resumen del Diccionario de Competencias de Hay Mc Bear

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
<b>I. Logro y Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Logro</li> <li>• Preocupación por Orden y Calidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Búsqueda de Información</li> </ul>
<b>II. Apoyo y Servicio Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión Interpersonal</li> <li>• Orientación al Servicio al Cliente</li> </ul>
<b>III. Impacto e Influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e Influencia</li> <li>• Comprensión de la Organización</li> <li>• Desarrollo de Interrelaciones</li> </ul>
<b>IV. Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Personas</li> <li>• Dirección de Personas</li> <li>• Trabajo en Equipo y Cooperación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<b>V. Cognitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Analítico</li> <li>• Pensamiento Conceptual</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> </ul>
<b>VI. Efectividad Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Integridad</li> <li>• Auto-confianza</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Identificación con la Compañía</li> </ul>

Nota. El gráfico representa el resumen del diccionario de Hay McBear.

### 2.4.2 Modelo de Korn Ferry Leadership Architect

El modelo de Lominger, elaborado y creado hace varios años atrás por Lombardo y Eichinger, tenía a su haber un número de 67 competencias, dividido en 21 grupos y contaba con seis factores. Gracias a su reputación, eficacia y resultados de lo que se quería obtener por parte de las organizaciones que lo adquirían, presentaría el interés de un grupo importante como el de Korn Ferry, quienes obtendrían los derechos de esta herramienta. Tiempo posterior a esta adquisición, el modelo sería actualizado y renombrado como “Korn Ferry Leadership Architect”. En la actualidad el modelo está compuesto por 38 competencias, dividido en 12 grupos y cuenta con cuatro factores importantes el pensamiento, los resultados, las personas y por último el factor uno mismo.

El modelo de Korn Ferry Leadership Architect cuenta con varios niveles de escalas, en donde las competencias son clasificadas por su grado de importancia. Las escalas están divididas en tres opciones alta que es la más importante, moderada que está en el nivel medio y baja que es la que tiene menos relevancia. Para Lombardo & Eichinger (2009) las conductas y las competencias de los colaboradores en una organización tienen que ver de manera directa en el desenvolvimiento de las funciones que estos lleven a cabo, estas conductas y comportamientos pueden ser medibles y darán a conocer el nivel en que se encuentran, para tomar una decisión posterior.

En la Figura 2 podemos observar las diversas habilidades y comportamientos que encierra el modelo de competencias de Korn Ferry Leadership Architect, en él se pueden observar por un lado los *Factores*, que representan el grupo de competencias cohesivas, que comparten similitudes en el tema, cuyos factores pueden ser obtenidos de estadísticas o análisis de contenido. Por otro lado se encuentran los *Grupos*, que son un compendio de competencias, habilidades y comportamientos relacionados con apoyo estadístico que contribuyen a la habilidad.



**Figura 2.**  
**Competencias de Korn Ferry Leader Architect**  
*Competencias: Habilidades y Comportamientos*

FACTOR I: PENSAMIENTO	FACTOR II: RESULTADOS
A. Comprensión del negocio	D. Tomar iniciativa
5. Agudeza para los negocios	2. Orientado a la acción
11. Enfoque en el cliente	27. Ingenio
17. Agudeza financiera	E. Gestionar la ejecución
35. Destreza tecnológica	15. Dirige el trabajo
B. Toma de decisiones complejas	25. Planifica y alinea
8. Maneja complejidad	38. Optimiza procesos de trabajo
12. Calidad de las decisiones	F. Enfoque en el desempeño
32. Balancea stakeholders	1. Asegura responsabilidad
C. Creación de lo nuevo y diferente	28. Empuje por obtener resultados
18. Perspectiva global	
19. Cultiva la innovación	
33. Enfoque estratégico	
FACTOR III: PERSONAS	FACTOR IV: UNO MISMO
G. Establecer relaciones de colaboración	J. Ser auténtico
6. Colabora	10. Valentía
9. Manejo del conflicto	36. Genera confianza
20. Astucia en las relaciones interpersonales	K. Ser abierto
21. Crea redes interpersonales	29. Demuestra auto-conciencia
H. Optimizar la diversidad del talento	30. Autodesarrollo
4. Atrae el mejor talento	L. Aprendizaje al vuelo
13. Desarrolla talento	3. Maneja la ambigüedad
14. Valora las diferencias	22. Aprendizaje al vuelo
34. Crea equipos eficaces	26. Resiliencia
I. Influir a las personas	31. Adaptabilidad situacional
7. Comunica	
16. Promueve el compromiso	
23. Agudeza organizacional	
24. Persuade	
37. Promueve visión y propósito	

Adaptado de “Guía de desarrollo de competencias: Nuevo marco global de 38 competencias”, Korn Ferry, 2016. Korn Ferry Leadership Architect.

Nota: El gráfico representa las 38 competencias de Korn Ferry Leadership Architect.

## 2.5 Selección por competencias

Según López (2010) en un mundo cada vez más competitivo, las organizaciones buscan incorporar a sus filas, personal que no cuente tan sólo con estudios superiores, sino que tenga un valor agregado como experiencia, profesionalismo actitudes y aptitudes. La selección por competencias es una herramienta utilizada por las personas encargadas de Recursos Humanos con la finalidad de descubrir talentos. Los rasgos que se buscan principalmente apuntan a encontrar destrezas y habilidades para el correcto desenvolvimiento de un puesto de trabajo. La evaluación del desempeño será aquel que marque que competencias serán las adecuadas en determinado cargo, teniendo como fin acrecentar la productividad laboral. López (2010), nos dice que además de los conocimientos una organización necesita contar con empleados que reúnan atributos necesarios para el crecimiento personal y colectivo como son la actitud, contar con valores arraigados, tener una personalidad positiva y estar constantemente motivados.

La incorporación de estos elementos positivos favorecerán al desarrollo organizacional y la estructura de empresa se fortalecerá.

Para alcanzar una selección por competencias óptima se deberá tomar en cuenta algunos factores entre estos:

1. Saber: Habilidades, conocimientos y destrezas técnicas.
2. Saber hacer: Procedimientos que un empleado debe seguir para desarrollar sus funciones laborales.
3. Saber estar: Se refiere al comportamiento individual y colectivo que presenta un empleado en una organización.
4. Saber ser: Aquí se presentan las maneras de relacionarse e interactuar en un grupo de trabajo.

Otro aspecto fundamental para lograr una selección por competencias adecuada por parte del especialista de Recursos Humanos será, realizar una entrevista a profundidad aplicando una guía de modo tal que realice un diagnóstico detallado

y pueda conocer al aspirante en diversas situaciones y explore más allá de lo que este quiera demostrar exteriormente.

No en todos los casos se debe aplicar la misma entrevista, esto dependerá de cada empresa y de qué competencias laborales se estén buscando.

Mohan (2013) presenta algunas directrices que deben ser analizadas para poder realizar una correcta selección por competencias:

- **Automatizar el modelado de competencias:** Esta acción racionaliza y hace el proceso de selección más eficiente y eficaz. Para poder tomar una decisión adecuada se hace indispensable obtener un database para poder determinar elementos importantes.
- **Analizar el trabajo de manera estratégica:** Se debe identificar cuáles son las tareas más importantes, cuáles son los comportamientos más importantes para que una organización pueda ser competitiva en el presente y principalmente proyectarse al futuro. Proyectar el futuro será esencial para saber si se están haciendo las cosas bien en la actualidad.
- **Realizar un análisis orientado a la personalidad:** Los comportamientos o actitudes son pieza clave para una buena elección del personal. Las organizaciones buscan colaboradores que presenten rasgos que se enfoquen a ser productivos.
- **Análisis de tareas cognitivas:** Para una organización será indispensable contar con personal preparado, se debe realizar un análisis de los conocimientos que esta organización requiere en un trabajador. Aquí también se incluirán los conocimientos tecnológicos que posea el candidato.

## 2.6 Evaluación del desempeño

Para Wayne & Mondy (2010) evaluar de acuerdo al desempeño laboral es la manera correcta de hacerlo, observando de primera fuente el desenvolvimiento de los individuos en la consecución de sus tareas. La aplicación de un diseño de evaluación del desempeño en una organización, ayudará a mejorar de manera notable varios aspectos que no están funcionando de manera adecuada y que requieren de una atención inmediata. Este sistema prestará atención y ayuda

tanto al empresario como a sus colaboradores, brindando un proceso recíproco de crecimiento y mejoramiento sostenido.

Pereda & Berrocal (2001) mencionan que para realizar una correcta evaluación se deben tomar en cuenta varios principios como fijar objetivos claros, saber de antemano que queremos alcanzar con la evaluación, alinear los objetivos de la organización, ser capaces de aceptar los cambios e innovar, por todas las cosas entender y dejarse entender, que la evaluación una vez elaborada sea acogida tanto por personal gerencial como por sus colaboradores, y por último pero no menos importante que los resultados de la evaluación se mantengan con carácter de confidenciales.

## **2.7 Evaluación 90 grados**

Para Varela (2011) la evaluación a 90° será necesaria para examinar determinadas circunstancias de un colaborador. Esta evaluación se la realiza de manera vertical es decir por un mando superior hacia un inferior, lo mismo que decir de un jefe hacia un subalterno. Esta evaluación se realiza para obtener valores subjetivos y conductuales de un colaborador al interno de una organización.

La evaluación del desempeño a 90° grados permite a una organización entre otras cosas obtener resultados en cuanto a:

- Realizar conclusiones, evaluaciones y estimaciones respecto al desempeño laboral.
- Favorecer el crecimiento sostenido de los colaboradores en las organizaciones, generando oportunidades de desarrollo y brindando las condiciones para la colaboración e inclusión grupal.
- Fortalecer y potenciar el capital humano, creando con esto una ventaja competitiva.

Entre las principales ventajas que presenta este tipo de evaluación es que es versátil, pudiendo adaptarse a varios tipos de organización que tenga por objetivo la evaluación de su personal, no representa un alto costo y permite

conocer a ciencia cierta el progreso de sus colaboradores de una manera más fácil y accesible.

Para Ríos (2015) los pasos a seguir para realizar una evaluación de 90 grados son los siguientes:

- Para cada uno de los puestos de trabajo, se deberá realizar una evaluación de desempeño.
- Se debe señalar y posteriormente establecer cuales son las competencias generales.
- Del mismo modo que las competencias generales se deberá señalar y posteriormente establecer las competencias específicas.
- Una vez recogida la información esta debe ser analizada y presentar un informe con los resultados con la finalidad de discutirlos.

## **2.8 Panel de expertos**

La Comisión Europea (2014), determinó que una de las herramientas principales en búsqueda de obtener resultados y conocimientos consensuados y fiables es la utilización del panel de expertos. Esta técnica es utilizada de manera especial en la investigación cualitativa, reuniendo a un grupo de expertos conocedores de un tema específico e invitándolos a formar parte de ella en una o varias sesiones de trabajo.

Las organizaciones cada vez más recurren a esta técnica con la intención de conseguir respuestas a preguntas necesarias al interno de las mismas, conseguir información que por si no puede ser obtenida y posteriormente validar dicha información en una o varias fases de una investigación; también puede ser utilizada para poner a prueba un instrumento metodológico.

La metodología que utiliza el grupo de expertos no es general, y debe ser aplicado de manera distinta adaptándose al objetivo que cada organización quiera alcanzar. Para esto será aconsejable que el grupo de integrantes realicen una revisión bibliográfica previa a las reuniones, la misma podrá ser ampliada de acuerdo a las necesidades de la investigación.

De más está decir que las personas que participen en esta actividad deberán contar con el conocimiento, la práctica, las habilidades y la experiencia

necesarias en el área a investigar, del mismo modo estos expertos deberán contar con el tiempo y disponibilidad para participar según la complejidad del caso en una o varias reuniones contando siempre con la imparcialidad con respecto al grupo de investigación o al cliente que solicita el estudio.

## 2.9 Método Delphi

Se utiliza el método Delphi principalmente cuando se desea conseguir información relevante de un determinado tema, esta herramienta está basada en la experiencia y conocimientos que un grupo de expertos, y tiene como finalidad la obtención de sus criterios e ideas previamente consensuadas. El grupo de expertos serán consultados de manera individual contestando una serie de interrogantes que se irán intercalando y se retroalimentaran con las opiniones expresadas por el colectivo, la reunión empezará con una exploración de tipo abierto y se irán emitiendo las primeras opiniones que serán retroalimentadas y al finalizar las sesiones se emitirán opiniones finales que lograrán la representatividad del grupo.

Para Varela-Ruiz et al. (2012) otro aspecto importante de este método es la oportunidad que se presenta para poder realizar devoluciones o feedbacks controlados, permitiendo reflexionar a quienes participan de la investigación y logrando una comprensión mayor debido a la variedad de criterios y también el logro de consensos para llegar a una verdad mucho más certera en los temas que se quiera consensuar, necesitando para esto un análisis participativo.

Pozo Llorente et al. (2007) nos indica que el Método Delphi es una herramienta autónoma y dinámica que presenta relativa flexibilidad en busca de los objetivos de una investigación.

Según Cabero e Infante (2014) el Método Delphi es utilizado en varias ocasiones pero las principales causas son:

- No existe información o es insuficiente.
- El problema puede ser resuelto de mejor manera mediante juicios subjetivos sobre bases colectivas.

- Se necesita que participe una gran cantidad de expertos en un intercambio personal pero no se cuenta con la capacidad necesaria.
- Los encuentros de tipo presencial se deben realizar de manera periódica lo que resulta en un gasto muy alto de tiempo y dinero.
- Se necesita de la presencia de un grupo con perfiles parecidos es decir heterogéneo, caso contrario una diferencia marcada de perfiles ocasionaría liderazgos marcados causando sesgos por la influencia que podrían ocasionar.
- Esta herramienta resulta imprescindible para mantener el anonimato de los participantes.

Para Gordon (1994) el método Delphi puede ser utilizado cuando se desee prospectar, especialmente en tres tipos de situaciones:

1. Cuando se necesite conocer si un evento va a ocurrir o no, y cuándo se espera que ocurra
2. Cuando se desea conocer una recomendación de si conviene o no que algo ocurra. Por ejemplo una innovación, un cambio, una implementación.
3. Cuando se desea conocer las probabilidades para lograr una meta prevista, en logro de un objetivo. Antes de lanzar un programa o tomar una nueva política será aconsejable ocupar esta herramienta.

## **2.10 Call Center en instituciones financieras**

El sector financiero y con él sus servicios, han experimentado en los últimos años varias situaciones negativas. La crisis financiera global del año 2008 afectó de manera principal a este sector que poco a poco se ha ido levantando. Pese a que en estos últimos tiempos el sector ha notado una recuperación, aun no es suficiente.

La importancia de los call center en las instituciones financieras radica en la relación directa que estos mantienen con los clientes, de estos depende la buena relación o no con las instituciones financieras, de manera especial se ha podido

observar esto en los tiempos difíciles que hemos tenido que afrontar últimamente.

## **2.11 Rotación de personal en los Call Center**

Para Uriarte (2020) la gestión más importante dentro de un call center junto a la productividad es el control del índice de rotación. No obstante la existencia de un nivel considerado normal, si se tiene un índice de rotación elevado esto puede conllevar a incurrir en gastos que no son necesarios ni sanos en una organización. Rotar el personal dentro de una institución no es más que la frecuencia con que son reemplazados los colaboradores y el índice de rotación muestra la medida en que surgen estos reemplazos, es decir quienes entran, quienes salen y cada cuánto.

Se hace imprescindible remarcar que rotar el personal no siempre es malo, en ocasiones puede resultar positivo. Los valores promedio considerados normales dentro de un call center pueden oscilar entre el 3 y 15 por ciento.

Un índice de rotación de personal de Call Center considerado normal puede aportar con varios beneficios a la organización:

- La organización puede contar con personal joven y renovado la mayoría del tiempo;
- De acuerdo a la cultura de empresa presente en la organización se puede contratar o dejar de contratar personal que no muestre un comportamiento y desempeño adecuados;
- El personal que ingresa aportará con nuevas experiencias, generando dinamismo e ideas innovadoras.

En el ámbito organizacional en que se desenvuelven los call centers, la rotación de personal puede ocurrir bajo las siguientes situaciones:



- Inadecuada supervisión: se debe tener cuidado especial en que el equipo de líderes no se encuentre practicando una presión excesiva y abusando del poder que se les ha otorgado;
- No contar con un buen clima laboral: el personal que trabaja en los Call Center al no sentir y obtener las condiciones adecuadas buscarán desplazarse a nuevos lugares de trabajo;
- Plan de formación y mejora profesional: si los agentes que trabajan al interno de un Call Center perciben una baja oportunidad de crecimiento profesional, se verán en la necesidad de buscar nuevas plazas de trabajo.
- Sensación de frustración: Un empleado al que no le gustan sus resultados o que considera que no alcanzará su meta pese a esforzarse por obtenerla se sentirá frustrado y terminará por abandonar la organización;
- No existe un adecuado proceso de selección: Si el departamento de Recursos Humanos no efectuó un correcto proceso de selección y no se dio cuenta que el trabajo que se ofreció no era para el personal indicado, se obtendrá un abandono temprano del puesto

Se debe tener en consideración algunas medidas para mantener una rotación adecuada, entre ellas tenemos:

- **Contratar a las personas adecuadas al puesto de trabajo:** Los encargados de Recursos Humanos debe hacer una adecuada selección de personal. Las entrevistas son uno de los filtros principales para encontrar posibles candidatos. Realizar varios procesos para verificar que los candidatos cuenten con las habilidades y competencias necesarias de acuerdo a la cultura de empresa que se maneja en la organización.
- **Establecer un plan de compensación:** El líder del Call Center estará en la obligación de presentar un plan adecuado de compensaciones, de la misma manera será necesario contar con un software especializado que genere el cálculo de los mismos de manera correcta. Tanto el líder como el personal de Recursos Humanos deberán trabajar en conjunto

para realizar cálculos de beneficios, horarios de trabajo adecuados y planes de incentivos.

- **Ofrecer flexibilidad a los agentes:** Hay que ser consecuentes con las necesidades del personal y brindar flexibilidad cuando se pueda hacerlo, de esta manera se logrará mantener motivada a la fuerza de trabajo.
- **Reforzar el compromiso de los agentes:** Se debe incentivar el trabajo en equipo, de esta manera el personal interactuará y mantendrá un ambiente laboral agradable.
- **Propiciar un ambiente adecuado:** Brindar todas las facilidades tanto humanas como tecnológicas fomentan un ambiente de trabajo positivo. Retroalimentar, incentivar y motivar serán piezas clave para el crecimiento individual y colectivo de los trabajadores.

## 2.12 Productividad de los Call Center

Uriarte (2019) nos dice que la mano de obra es el principal costo en un Call Center. Aproximadamente el ochenta por ciento de los costos totales pertenecen a costos del pago de nómina y costos directos de producción. No obstante el aumento de tecnología y la digitalización estén ganando espacio y desplazando al capital humano, las operaciones de call center se mantienen en la producción que puedan hacer sus agentes.

La productividad de un Call Center es la relación existente entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Para mantener niveles adecuados de productividad será necesario que los agentes que operan en un Call Center obtengan resultados positivos dentro de un plazo adecuado utilizando los recursos previstos.

La productividad es sinónimo de eficiencia. Factores como el tiempo que un agente utiliza para conversar con el cliente y el tiempo de conexión serán determinantes para efectuar un análisis de la productividad en un Call Center.

Para garantizar operaciones sostenibles en un Call Center, será necesario medir de manera periódica la productividad, esta medición estará a cargo de los líderes de los Call Centers.

En el diario quehacer, tener conocimiento de los niveles de producción ayuda a una organización entre otras cosas a:

- Conservar altos niveles de satisfacción con el cliente
- Mantener una estructura de costos reducida
- Incrementar los beneficios de la organización

Para alcanzar el primer punto descrito anteriormente, conservar altos niveles de satisfacción con el cliente, será necesario comparar el rendimiento productivo individual vs el rendimiento productivo general y de ser el caso, implementar un sistema de capacitación o tutoría de manera personalizada, para aquellos ejecutivos que obtengan un rendimiento inferior al promedio.

Medir la productividad de un call center podría ayudar en varios aspectos, entre los principales tenemos:

- Determinar la tasa de abandono
- Calcular el tiempo promedio de manejo
- Calcular la adherencia
- Calcular el costo operativo por llamada
- Determinar la rotación anual
- Evaluar la calidad de las llamadas

Del mismo modo Uriarte (2019) menciona que el líder de un call center está obligado a controlar la productividad de sus agentes de manera recurrente. Dependiendo la industria a la cual se presta el servicio y de los objetivos que desee alcanzar una organización se pueden emplear una gran variedad de formas para medir la productividad de la fuerza de trabajo. Aplicar las métricas de manera asertiva dará como resultado el alcanzar un buen nivel de producción.

La productividad entre otras cosas nos permite evaluar si la cantidad de agentes es la adecuada con la cantidad de llamadas y el tráfico de clientes que se habían

proyectado. No obstante esta medida no arroja sólo datos cuantitativos, sino que también proporciona datos cualitativos. Muy aparte de brindar datos respecto al tiempo de conexión de las llamadas, es importante saber el comportamiento y la efectividad de los agentes al momento de su contacto con el cliente y saber si se logra obtener niveles de satisfacción altos frente al cliente.

### **3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio de nuestra investigación es la selección por competencias conductuales.

### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la institución financiera en la que se desarrollará la investigación, se ha podido observar que en los principales cargos de call center como son: gestor atención al cliente, gestor atención especializada, gestor comercial, gestor de tele mercadeo, el nivel de rotación en el año 2019 fue del 17.60% y hasta septiembre del año 2021 es de 13.66%, el año 2020 no fue tomando en consideración por ser atípico.

Estos índices de rotación pueden ser considerados altos, originando gastos de selección, inducción, capacitación, onboarding, entre otros. Al ser el call center uno de los canales más importantes dentro del giro del negocio, se vuelve indispensable actualizar un modelo de selección por competencias conductuales y establecer su relación con la rotación y productividad.

### **5. OBJETIVO GENERAL**

- Actualizar los perfiles de los cargos en estudio a través del modelo de competencias.

## 6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el perfil de competencias a través de herramientas.
- Diseñar el perfil de competencias y contrastar con el actual.
- Establecer indicadores en los cuales tendrá impacto un perfil por competencias.

## 7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

### 7.1 Justificación

El objeto de estudio de este trabajo es la actualización de las competencias conductuales de cuatro cargos importantes de call center de una institución financiera que opera en el Ecuador.

El estudio se realiza basado en la necesidad de dotar a la institución de herramientas técnicas, modernas, que prevean un éxito futuro, que resulten fáciles de utilizar al departamento encargado de la selección y de ésta manera lograr el cumplimiento de objetivos, lograr una rotación de personal sana, reducir costos de selección de personal, aumentar la satisfacción del cliente externo y como resultado de esto el aumento de la productividad laboral.

En los cargos de gestor atención al cliente, gestor atención especializada, gestor de telemarketing y gestor comercial, presentaron los siguientes indicadores: una rotación en el 2019 de 17.5%, el año 2020 por ser atípico, no se referenciará en el presente estudio. Actualmente el índice de rotación acumulado se encuentra hasta agosto 2021 en 13.66%. Los indicadores de experiencia al cliente que se miden son: Índice de recomendación conocido por siglas en inglés (NPS), Índice neto de satisfacción conocido por sus siglas en inglés (INS), Índice de dificultad conocido por sus siglas en inglés (CES), dichos indicadores se empezaron a medir en el mes de julio de 2019, obteniendo a final de año un promedio de: INS: 89.04%, NPS: 88.14% y CES: 10.25%. En lo que va del año

2021 hasta el mes de septiembre INS: 94.40%, NPS: 93.40% y CES: 8.7%. En cuanto a los indicadores de productividad en el año 2020 se obtuvo un promedio de 90.75% y hasta el mes de septiembre 2021 se tiene un promedio del 87% (anexo 1).

Las instituciones financieras que trabajan en el mismo espacio territorial tienen a su haber productos similares y cuentan con servicios financieros parecidos, esto conlleva a la organización a buscar nuevos conceptos, a la búsqueda de la competitividad con la diferencia en el servicio de calidad prestado al cliente externo como a la calidad de servicios que presta a sus colaboradores. Es verdad que el cliente tiene la razón pero no es menos cierto que lo primero junto al cliente debe ser un colaborador, se debe tener presente siempre el capacitarlo y mantenerlo así motivado para que de este manera pueda desenvolverse frente a su cliente, otro punto importante será mantener unas competencias conductuales acordes a su puesto de trabajo, logrando a través de ellas el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

De todo lo antes descrito el modelo de selección por competencias conductuales es aquel que se ajusta más a las necesidades de la organización y permitirá obtener perfiles exitosos para los cargos de call center.

## **7.2 Nivel de estudio**

El nivel de estudio realizado en este trabajo es de tipo exploratorio, permitiendo indagar sobre conceptos relacionados a la selección de personal y competencias.

## **7.3 Modalidad de investigación.**

Las modalidades de investigación que se aplicarán son:

- **De campo:** Dado que se recopilará información a través del panel de expertos, estos datos permitirán determinar las competencias para los cuatro cargos estudiados.
- **Documental:** Se utilizará el diccionario de competencias organizacionales de la institución estudiada (anexo 2), así como los

resultados obtenidos en la evaluación de desempeño del año 2020, la base de referenciación de Hay Group para los cuatro cargos estudiados, así como también los indicadores de experiencia al cliente, producción y rotación.

- **Proyecto de desarrollo:** Se establecerá un modelo de selección por competencias para la institución.

## 7.4 Método

En el desarrollo del presente proyecto, se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- **Método Inductivo – Deductivo:** A través de las diferentes referencias bibliográficas sobre selección de personal y competencias ha permitido establecer un modelo de selección a través del modelo basado en competencias conductuales.
- **Método Analítico – Sintético:** El método analítico nos permitirá descomponer el problema que es causado por el actual modelo de competencias para los cargos de: gestor atención especializada, gestor atención al cliente, gestor de telemarketing y gestor comercial, para lo cual se utilizará la evaluación de desempeño, el desarrollo del panel de expertos y base de referenciación de Hay Group.

## 7.5 Población y muestra.

En la evaluación de desempeño 2020, el número total de personas evaluadas fue de 128, para motivo de nuestro estudio fueron consideradas todas, desglosadas de la siguiente manera:

### 1. Gestor atención al cliente

En este cargo se evaluaron a 73 colaboradores.

#### Misión del cargo

Brindar servicios de calidad y asesoramiento a los clientes, a través del estudio y actualización permanente de información, sobre los productos y servicios de los diferentes canales, garantizando la satisfacción del cliente externo.

## **2. Gestor atención especializada**

En este cargo se evaluaron a 32 colaboradores.

### **Misión del cargo**

Brindar servicios de calidad y asesoramiento a los clientes, a través del estudio y actualización permanente de información, sobre los productos y servicios de los diferentes canales, garantizando la satisfacción del cliente externo.

## **3. Gestor comercial**

En este cargo se evaluaron a 10 colaboradores.

### **Misión del cargo**

Comercializar productos y servicios cumpliendo con los estándares y metas establecidas para la gestión de venta.

## **4. Gestor de telemarketing**

En este cargo se evaluaron a 13 colaboradores.

### **Misión del cargo**

Brindar servicios de calidad y asesoramiento a los clientes, a través del estudio y actualización permanente de información, sobre los productos y servicios de los diferentes canales, garantizando la satisfacción del cliente externo.

### ***a. Requerimientos para Cuestionario de Perfil de Competencias 90.***

Para determinar las competencias a través de la encuesta 90 se consideraron a todo el personal de los cuatro cargos que realizaron la evaluación de desempeño 2020, es decir 128 personas, desglosadas de la siguiente manera:

- Gestor atención al cliente 73
- Gestor atención especializada 32
- Gestor comercial 10
- Gestor de telemarketing 13

### ***b. Requerimiento para Panel de Expertos***



A fin de identificar las competencias a través del panel de expertos, se consideró a 13 colaboradores, conformado por 8 colaboradores con desempeño medio y superior del año 2020, estos resultados fueron obtenidos de la evaluación de desempeño, así como también estuvo integrado por 4 supervisores de área y 1 gerente, fueron en total 13 expertos y se utilizó el método Delphi.

## **7.6 Selección de instrumentos de investigación y justificación**

Los instrumentos seleccionados para la recopilación de información de la presente investigación son los siguientes:

**7.6.1 Cuestionario de Perfil de Competencias 90º**, se utilizará la evaluación del desempeño 2020, para la parte cualitativa utiliza el diccionario de competencias organizacionales, conformado por 6 competencias:

1. Nuestra esencia es el cliente
2. Somos un solo equipo
3. Nuestras ideas construyen
4. Cumplimos nuestros compromisos
5. Nosotros hacemos la diferencia
6. Liderazgo

Para los cargos citados, se excluyó la competencia de liderazgo, para determinar las competencias conductuales requeridas.

**7.6.2 Panel de Expertos**, se realizará una reunión estructurada utilizando el método Delphi, con los expertos en los cuatro cargos detallados anteriormente, en base a la experiencia adquirida de los ocupantes con un desempeño promedio y superior, utilizando las cinco competencias organizacionales.

**7.6.3 Análisis de Documentos**, la institución entregará para la evaluación de las competencias, los perfiles del cargo, índices de experiencia la cliente, producción, rotación, el diccionario de competencias y las evaluaciones de desempeño 2020.

## **7.7 Procesamiento de Datos**

La información relevante adquirida en la presente investigación se procesará en el sistema Microsoft Office, utilizando las siguientes aplicaciones tecnológicas:

**a) Microsoft Word.**

Se procesará la estructura del presente proyecto de investigación, recopilación de información y levantamiento teórico.

**b) Microsoft Excel.**

Se procesará y analizará la información del cuestionario 90º, panel de expertos y base de referenciación de Hay Group.

**c) Microsoft PowerPoint**

Se presentaran los resultados obtenidos de la investigación realizada.

**d) Recursos tecnológicos**

A través de la aplicación tecnológica Teams se realizará el panel de expertos.

## **7.8 Protocolos metodológicos**

**7.8.1 Objetivo específico 1:** Definir el perfil de competencias conductuales a través de herramientas.

Para definir el perfil de competencias conductuales se utilizarán las siguientes herramientas:

- Evaluación de desempeño 2020 realizado a 128 colaboradores de los cuatro cargos en estudio, se analizó la parte cuantitativa (cumplimiento de objetivos del área) y cualitativa (evaluación de competencias

organizacionales), para de esta manera identificar a los colaboradores con desempeño medio y superior por cada cargo, sexo y de manera global.

- **Panel de expertos:**

Selección de los expertos para el levantamiento del perfil de competencias para los cuatro cargos, conformado con 13 colaboradores, con desempeño medio y superior (estos resultados fueron obtenidos de la evaluación de desempeño 2020) así como también estuvo integrado por 4 supervisores de área y 1 gerente.

- Base de referenciación Hay Group, de la cual se obtuvieron las competencias conductuales para call center.

**7.8.2 Objetivo específico 2:** Diseñar el perfil de competencias y contrastar con el actual.

- **Cuestionario 90º**

- a) Revisión del diccionario de competencias organizacionales
- b) Ranqueo de competencias organizacionales a los colaboradores de desempeño medio y superior por cada cargo
- c) Contraste de competencias conductuales de los colaboradores con desempeño medio y superior por cargo.

- **Panel de Expertos**

- a) Estructuración del Panel de Expertos a través de la metodología Delphi, respetando las fases establecidas.
- b) Diseño de presentación para la ejecución del panel de Expertos, el cual deberá contener:
  - ✓ Bases conceptuales de selección por competencias
  - ✓ Entrega de diccionario de competencias a participantes.
  - ✓ Ejemplo práctico “El mejor mesero”

- ✓ Análisis de competencias organizacionales
  - ✓ Resultado de consenso
- c) Invitación a reunión para el levantamiento del perfil de competencias a través de la herramienta teams.
- d) Competencias obtenidas como resultado del consenso del panel de expertos.

- **Base de referenciación Hay Group**

- a) Referenciación de competencias por Hay Group para cargos de call center
- b) Homologación de competencias de Hay Group con competencias organizacionales de la institución.

- **Diseño del perfil para los cargos**

- a) Recopilación de la información del panel de expertos
- b) Recopilación de la información del cuestionario 90°
- c) Análisis de base de referenciación de Hay Group
- d) Homologación de competencias de Hay Group vs competencias organizacionales de la institución.
- e) Contraste de resultados obtenidos en panel de expertos, cuestionario de perfil competencias 90 y base de referenciación de Hay Group.
- f) Establecimiento de competencias conductuales para los cargos según la información analizada.

**7.8.3 Objetivo específico 3:** Establecer indicadores en los cuales tendrá impacto un perfil por competencias.

- a) Indicador de rotación
- b) Indicador de productividad
- c) Indicador de satisfacción de cliente externo

## 8. RESULTADOS

**8.1 Objetivo específico 1:** Definir el perfil de competencias conductuales a través de herramientas.

- **Resultados evaluación de desempeño 2020**

La presente información detallada en tablas, corresponde a las evaluaciones de desempeño y sus resultados obtenidos en el año 2020 en cuatro cargos de call center: gestor de atención especializada, gestor de atención al cliente, gestor de telemarketing y gestor comercial, con un universo total de 128 colaboradores evaluados, desglosados de la siguiente manera:

73 Gestores atención al cliente

32 Gestores atención especializada

10 Gestores comerciales

13 Gestores de telemarketing

La gráfica de referencia usada para evaluación de desempeño es la siguiente:

**Figura 3**

Tabla de puntuación para evaluación de desempeño

No cumple	Cumple	Excede
1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3

Nota. El gráfico representa la tabla de puntuación utilizada para evaluar el desempeño laboral

La puntuación de 1- 1.66 (no cumple) corresponde a un desempeño bajo, 1.67- 2.33 (cumple) corresponde a un desempeño medio y 2.34- 3 corresponde a desempeño superior.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño del personal se han podido identificar los siguientes resultados:

**Cargo: Gestor Comercial**

En la Figura 4 que se encuentra en el anexo 3, podemos visualizar que la calificación global de competencias de los gestores comerciales, tiene una calificación mediana de 1.90 que de acuerdo a la tabla de cumplimientos se encuentra en el percentil medio de cumplimiento, es decir “cumple”, y que de acuerdo a los datos obtenidos la mediana del género femenino es de 2.05 y masculino de 1.75, ambos “cumplen”, lo cual se traduce en un desempeño promedio.

En la Figura 5 que se encuentra en el anexo 3, podemos visualizar que la calificación global de cumplimiento de objetivos, tiene una ponderación mediana de 2.40, que de acuerdo a la tabla de cumplimiento se encuentra en un percentil excedente, para el personal del cargo de gestor comercial, el personal femenino obtuvo una calificación mediana de 2.35 y el personal masculino de 2.40, los cuales también exceden, lo cual se traduce en un desempeño superior.

**Cargo: Gestor Atención Especializada**

En la Figura 6 que se encuentra en el anexo 4, se puede visualizar que la calificación global de cumplimiento de objetivos tiene una ponderación mediana de 2.50, que de acuerdo a la tabla de cumplimiento se encuentra en un percentil excedente, para el personal del cargo de gestor atención especializada, el personal femenino obtuvo una calificación mediana de 2.50, lo cual se traduce en un desempeño superior mientras que el personal masculino de 2.30 con desempeño promedio.

**Cargo: Gestor Atención al Cliente**

En la Figura 7 que se encuentra en el anexo 5, podemos visualizar que la calificación global de competencias de los gestores de atención al cliente tiene una calificación mediana de 2.10 que de acuerdo a la tabla de cumplimientos se

encuentra en el percentil medio de cumplimiento, es decir “cumple” y que de acuerdo a los datos obtenidos la mediana del género femenino es de 2.20 y masculino de 1.90, es decir tienen un desempeño promedio.

En la figura 8 que se encuentra en el anexo 5, podemos visualizar que la calificación global de cumplimiento de objetivos tiene una ponderación mediana de 2.40, que de acuerdo a la tabla de cumplimiento se encuentra en un percentil excedente, para el personal del cargo de gestor atención al cliente, el personal femenino obtuvo una calificación mediana de 2.40 y el personal masculino de 2.

### **Cargo: Gestor telemercadeo**

En la Figura 9 que se encuentra en el anexo 6, podemos visualizar que la calificación global de competencias de los gestores de telemercadeo tienen una calificación mediana de 1.70 que de acuerdo a la tabla de cumplimientos se encuentra en el percentil medio de cumplimiento, y que de acuerdo a los datos obtenidos la mediana del género femenino es de 1.70 y masculino de 1.70, es decir tiene un desempeño promedio.

En la Figura 10 que se encuentra en el anexo 6, se puede visualizar que la calificación global de cumplimiento de objetivos tiene una ponderación mediana de 2.15, que de acuerdo a la tabla de cumplimiento se encuentra en un percentil excedente, para el personal del cargo de gestor de telemercadeo, el personal femenino obtuvo una calificación mediana de 2.40 es decir un desempeño superior mientras que el personal masculino de 2.30, es decir un desempeño promedio.

- **Panel de expertos:**

En la Figura 11 que se encuentra en el anexo 7, se puede observar cómo se conformó el panel de expertos, el mismo constó de 8 colaboradores con desempeño medio y superior del año 2020, estos resultados fueron obtenidos de la evaluación de desempeño, así como también estuvo integrado por 4 supervisores de área y 1 gerente, fueron en total 13 expertos y se utilizó el método Delphi.

- **Base referenciación Hay Group**

En la Figura 12, que se encuentra en el anexo 8, podemos observar las diversas competencias para personal de call center que según la base de referenciación de Hay Group.

## **8.2 Objetivo específico 2:**

- **Resultados cuestionario 90°**

Se contrarrestan las competencias obtenidas en el desempeño medio y superior de manera global (4 cargos) y luego de manera individual.

En la Figura 13, que se encuentra en el anexo 9, podemos observar las competencias más importantes en colaboradores con desempeño superior en los cuatro cargos del call center analizados son:

Somos un solo equipo 21.32%, Nuestra esencia es el cliente 20.93%, Nosotros hacemos la diferencia 19.38% y Cumplimos nuestros compromisos con el 19.38%.

Las competencias más importantes en colaboradores con desempeño medio en los cuatro cargos del call center analizados son:

Nuestra esencia es el cliente 20.88%, Nosotros hacemos la diferencia 20.32% y Somos un solo equipo 20.24%.

En la Figura 14, que se encuentra en el anexo 9, observamos que unificando los resultados de las competencias de los colaboradores con desempeño medio y superior de los cuatro cargos de call center, las 3 más importantes son: Nuestra esencia es el cliente 20.94%, Somos un solo equipo 20.48%, Nosotros hacemos la diferencia 20.21%

En la Figura 15, que se encuentra en el anexo 9, se puede observar las competencias más importantes en colaboradores con desempeño superior para el cargo gestor atención al cliente son:

Somos un solo equipo 22.46%, Nuestra esencia es el cliente 20.29%, Nosotros hacemos la diferencia 19.57%.

Las competencias más importantes en colaboradores con desempeño medio para el cargo gestor atención al cliente son:



Nuestra esencia es el cliente 20.95%, Somos un solo equipo 20.69% y Nosotros hacemos la diferencia 19.89%

En la Figura 16, que se encuentra en el anexo 9, podemos observar que para el cargo Gestor atención al cliente, las 3 competencias más importantes son:

Nuestra esencia es el cliente 20.85%, Somos un solo equipo 20.96% y Nosotros hacemos la diferencia 19.84%.

En la Figura 17, que se encuentra en el anexo 9, podemos observar que las competencias más importantes en colaboradores con desempeño superior para el cargo gestor atención especializada son:

Nuestra esencia es el cliente 21.36%, Somos un solo equipo 20.39%, Cumplimos nuestros compromisos 20.39%.

Las competencias más importantes en colaboradores con desempeño medio para el cargo gestor atención especializada son:

Nuestra esencia es el cliente 21.60%, Nosotros hacemos la diferencia 21.60% Somos un solo equipo 19.14% al igual que Cumplimos nuestros compromisos 19.14%

En la Figura 18, que se encuentra en el anexo 9, podemos observar que para el cargo Gestor atención especializada, las 3 competencias más importantes son:

Nuestra esencia es el cliente 21.55%, Nosotros hacemos la diferencia 20.84%, Somos un solo equipo y cumplimos nuestros compromisos tiene el mismo valor de 19.44%.

En la Figura 19, que se encuentra en el anexo 9, podemos observar que las competencias más importantes en colaboradores con desempeño superior para el cargo gestor comercial son:

Nuestra esencia es el cliente 23.53%, Nosotros hacemos la diferencia 23.53%, Somos un solo equipo 17.65%, Cumplimos nuestros compromisos 17.65% y Nuestras ideas construyen 17.65%

Las competencias más importantes en colaboradores con desempeño medio para el cargo gestor comercial son:

Somos un solo equipo 20.99%, Cumplimos nuestros compromisos 20.99%, Nosotros hacemos la diferencia 19.75% y Nuestra esencia es el cliente 19.75%.

En la Figura 20, que se encuentra en el anexo 9, podemos observar que para el cargo Gestor comercial, las 3 competencias más importantes son: Nuestra esencia es el cliente 20.41%, Nosotros hacemos la diferencia 20.41%, Somos un solo equipo 20.41% y cumplimos nuestros compromisos tiene el mismo valor de 20.41%

En la Figura 21, que se encuentra en el anexo 9, podemos observar que las competencias más importantes en colaboradores con desempeño superior para el cargo gestor telemercadeo:

Somos un solo equipo 21.32%, Nuestra esencia es el cliente 20.93%, Cumplimos nuestros compromisos 19.38% y Nosotros hacemos la diferencia 19.38%.

Las competencias más importantes en colaboradores con desempeño medio para el cargo gestor telemercadeo:

Nuestra esencia es el cliente 20,95%, Nosotros hacemos la diferencia 20.39% y Somos un solo equipo 20.30%.

En la Figura 22, que se encuentra en el anexo 9, podemos observar que para el cargo Gestor de telemercadeo no se pueden establecer las 3 competencias más importantes por tener resultados iguales, las competencias más importantes son: Somos un solo equipo y Nosotros hacemos la diferencia con el 20.69%, el resto de competencias tienen un porcentaje de 19.54%.

- **Panel de expertos**

En la Figura 23, que se encuentra en el anexo 10, podemos observar que el panel de expertos tuvo como resultado el determinar las tres competencias más importantes para los cargos anteriormente mencionados, las cuáles son las siguientes con sus respectivos niveles.

1. Nuestra esencia es el cliente: Nivel experto
2. Nosotros hacemos la diferencia: Nivel avanzado
3. Cumplimos nuestros compromisos: Nivel avanzado

Los integrantes del panel concluyeron que estas competencias son las más importantes para los cuatro cargos estudiados.

- **Base Hay Group**

Las competencias referidas en la base para el personal de call center son: Pensamiento conceptual, pensamiento analítico, orientación al logro, iniciativa, orientación al cliente, búsqueda de la información, comprensión organizacional e impacto e influencia.

Las competencias más importantes obtenidas en el cuestionario de 90° y panel de expertos son: Nuestra esencia es el cliente, nosotros hacemos la diferencia, cumplimos nuestros compromisos y somos un solo equipo. Las competencias de la base Hay que tienen similitud con las competencias organizacionales identificadas en cuanto al significado son: Orientación al logro, orientación al cliente e impacto e influencia, por lo cual utilizaremos estas 3 competencias.

**8.3 Objetivo específico 3:** Establecer indicadores en los cuales tendrá impacto un perfil por competencias.

a) Indicador de rotación

Análisis de rotación en los cargos de gestor atención al cliente, gestor atención especializada, gestor de telemarketing y gestor comercial, presentaron un rotación en el 2019 de 17.5%, el año 2020 por ser atípico no se tomará en cuenta.

Actualmente el índice de rotación acumulado se encuentra hasta agosto 2021 en 13.66%.

b) Indicador de productividad

c) Indicadores experiencia al cliente

Análisis de indicador de experiencia al cliente en los cargos de gestor atención al cliente, gestor atención especializada, gestor de telemarketing y gestor comercial, en el año 2020 se midió desde el mes junio, obteniendo los siguientes resultados: INS: 88.14%, NPS: 89.4 y CES 10.25. En lo que va del 2021 hasta septiembre 2021 el INS: 94.4%, NPS: 93.4 y CES 8.7.

## **9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Los resultados obtenidos son acordes a los objetivos planteados en el presente estudio. Las herramientas utilizadas mostraron coherencia con los resultados obtenidos y la investigación de campo realizada.

En el panel de expertos se evidenció que los participantes no tenían un conocimiento claro de la forma de evaluar las competencias organizacionales, por lo cual se cree que las evaluaciones de desempeño 2020 pueden tener un sesgo importante.

Se propone la actualización del perfil de competencias conductuales para los cargos: Gestor atención al cliente, gestor atención especializada, gestor de telemarketing y gestor comercial.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1 Conclusiones**

#### **10.1.1 Objetivo 1: Definir el perfil de competencias a través de herramientas.**

- En los cargos GAC, GAE y GC, en el cumplimiento de objetivos se identifica un desempeño superior vs el desempeño en competencias, los cuales tienen un desempeño promedio, a excepción del GT quienes tienen un desempeño promedio en objetivos.
- Se concluye que no hay congruencia en los resultados con lo estudiado, el sustento teórico revisado sostiene que las competencias conductuales son un factor diferenciador de éxito, por lo cual es probable que las competencias no estén siendo evaluadas de manera adecuada.
- Las competencias organizacionales actuales son de tipo transversal, ligadas a la cultura de la institución, por esta razón no fue posible homologar con las

competencias de Hay Group citadas en su base de referenciación para el cargo de call center.

#### **10.1.2 Objetivo 2: Diseñar el perfil de competencias y contrastar con el actual.**

- En el cuestionario de 90° las competencias que se obtuvieron de manera global (desempeño medio y superior) son: Nuestra esencia es el cliente, somos un solo equipo y nosotros hacemos la diferencia.
- Según los cargos estudiados la competencia somos un solo equipo, no es una competencia que sea fundamental para los cargos de call center. Puede haber un sesgo al no conocer el significado y los comportamientos asociados.
- En el panel de expertos se definió a Nuestra esencia es el cliente, cumplimos nuestros compromisos y nosotros hacemos la diferencia como las 3 competencias más importantes.
- La Base Hay Group, si bien no fue posible homologar, no referencia al trabajo en equipo como competencia de call center, por lo cual se concluye que las 3 competencias más importantes son: Nuestra esencia es el cliente, cumplimos nuestros compromisos y nosotros hacemos la diferencia.

#### **10.1.3 Objetivo 3: Establecer indicadores en los cuales tendrá impacto un perfil por competencias.**

- Se puede concluir que el indicador de rotación por el tipo de cargo, es saludable, sin embargo una selección adecuada por competencias puede disminuir estos índices, impactando en los costos que se originan.
- Los indicadores de productividad 90.75% en el año 2020 y en lo que va de año el promedio es del 87%, en el mes de septiembre tuvo un declive del 77%.

- Los indicadores de experiencia al cliente son adecuados, con cifras para INS y NPS superiores al 90% y CES de 8.7 en lo que va del año, por lo cual es necesario colocar metas retadoras en los mismos.

## **10.2 Recomendaciones**

### **10.2.1 Objetivo 1: Definir el perfil de competencias a través de herramientas.**

- Capacitación a colaboradores en la herramienta de evaluación de desempeño.
- Capacitar a los colaboradores en el modelo de desempeño utilizado en la institución.

### **10.2.2 Objetivo 2: Diseñar el perfil de competencias y contrastar con el actual.**

- Establecer un modelo de selección por competencia
- Implementar un diccionario de competencias específico para los cargos existentes en la institución.
- Actualizar las competencias conductuales organizacionales para la selección de los cargos de call center estudiados con las obtenidas en la investigación.

### **10.2.3 Objetivo 3: Establecer indicadores en los cuales tendrá impacto un perfil por competencias.**

1. Indicador de rotación: Menor al 15%
2. Experiencia al cliente:
  - INS: Mayor al 95%
  - CES: Menor 9%
  - NPS: Mayor al 95%
3. Indicador de productividad
  - Mayor al 90%
  - Productividad =  $\text{Suma del tiempo de Grabación} / (\text{Disponible no ACD} + \text{ACD Mail})$

\*La información para los indicadores en la fórmula se obtiene desde el reporte en el sistema IC Business Manager.

## 11. REFERENCIAS

- Ansorea, C. (1996). 15 pasos de selección de personal con éxito. Barcelona: *Paidós*.
- Barcelo, J. (2017). Ventajas de la gestión por competencias. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager. A model for effective performance. New York, NY: *John Wiley & Sons*.
- Cabero, J., e Infante, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en Comunicación y Educación. *EDUTEC Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 48, 1-16. Disponible en: [http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec48/pdf/Edutece\\_n48\\_Cabero-Infante.pdf](http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec48/pdf/Edutece_n48_Cabero-Infante.pdf)
- Comisión Europea. (2014). Panel de expertos. Disponible en: [ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/.../too\\_pan\\_res\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/.../too_pan_res_es.pdf)
- Gordon, T. (1994). The Delphi Method. Disponible en: [http://www.gerenciamento.ufba.br/Downloads/delphi\\_%281%29.pdf](http://www.gerenciamento.ufba.br/Downloads/delphi_%281%29.pdf)
- Haygroup. (2006). Factbook Recursos Humanos. *Madrid: Thomson Aranzadi*.
- Hay Group. (2008). Evaluación de competencias. Entrevistas de Incidentes Críticos. Disponible en: <https://atrium.haygroup.com/es/training/details.aspx?id=8081>
- Hay Group. (2011). Gestión por competencias en las Organizaciones. Disponible en: <https://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>
- Hooghiemstra, T. (1997). Gestión integrada de recursos humanos. En Hay Group (Eds.), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (pp. 17-46), Bilbao, España: Deusto.
- Korn Ferry. (2016). Guía de desarrollo de competencias: Nuevo marco global de 38 competencias. 14.2bva ed. Korn Ferry Leadership Architect.

- Lisboa, R. (2019). ¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales? Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20valores%20de,y%20visi%C3%B3n%20de%20una%20empresa.>
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (2009). FYI: For your improvement: A guide for development and coaching. Minneapolis, MN: *Lominger International*
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Revista Perspectivas*. Núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, D. (1993). Introduction. En Spencer & Spencer (Eds.), *Competence at work* (cap. 1). New York: Wiley.
- Mohan, R. (2013). Using competency models form performance management. *International Monthly Refereed Journal Of Research In Management & Technology*. Volume II, August 2013. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/333044731\\_USING\\_COMPETENCY\\_MODELS\\_FOR\\_PERFORMANCE\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/333044731_USING_COMPETENCY_MODELS_FOR_PERFORMANCE_MANAGEMENT)href
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. Disponible en: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/13453/1/REXTN-Ch90-12-Pacheco.pdf>
- Palomo Badillo, M. (2008). El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid. Madrid: *Esic Editorial*.
- Pereda, M. & Berrocal, F. (2001). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid, España: *Centro de Estudios Ramón Areces*.
- Pozo, M., Gutiérrez, J., y Rodríguez, C. (2007). El uso del método Delphi en la definición de los criterios para una formación de calidad en animación sociocultural y tiempo libre. *Revista de Investigación Educativa*, 25(2), 351-366. <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/96831/93011>
- Ríos, R. (2015). Modelo de evaluación de desempeño. Guayaquil: Primera Edición, *Editorial Educarion*.



- Romero, V. (2018). *Importancia de las capacidades organizacionales en las empresas*. Disponible en: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-las-capacidades-organizacionales-en-las-empresas>
- Rodríguez, T. (1999). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Congreso Interamericano de Psicología*, Caracas.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models of superior performance*. New York: *Wiley*.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Youger, J., & Nyman, M. (2009). HR Transformation Building Human Resources from the Outside In. Estados Unidos: *Mc Graw Hill*.
- Uriarte, M. (2020). Todo sobre el índice de rotación de personal en un call center. *Omnia*. Disponible en: <https://omniawfm.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal-call-center.php>
- Varela, J. (2011). Diseño del subsistema de evaluación. Quito, Ecuador.
- Varela, M., Díaz, L., y García, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Revista Investigación en Educación Médica*, 1(2), 90-95.
- Wayne, & Mondy. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico.

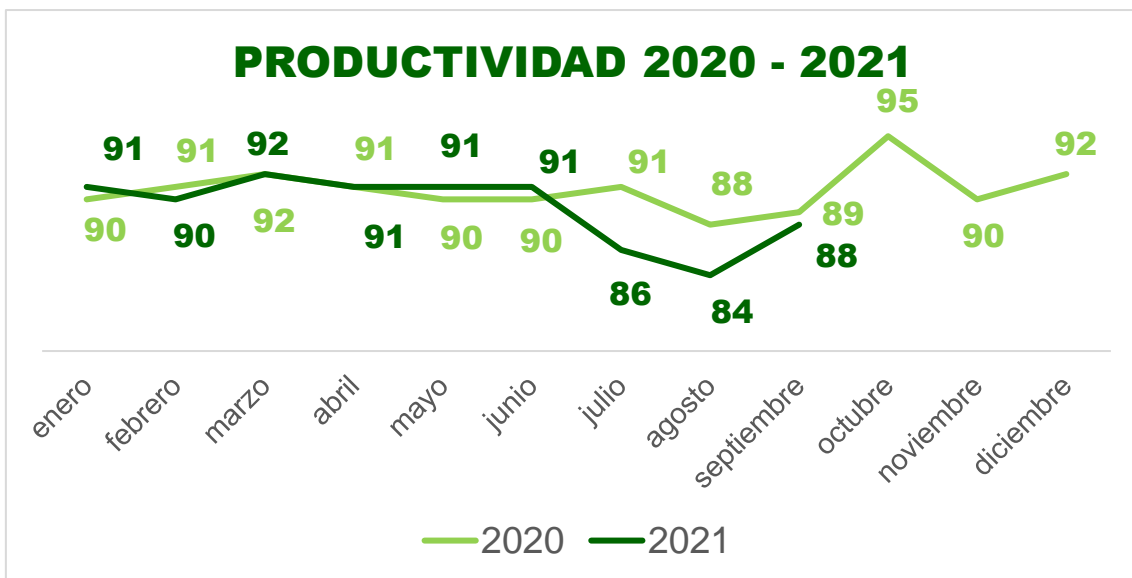
## 12. ANEXOS

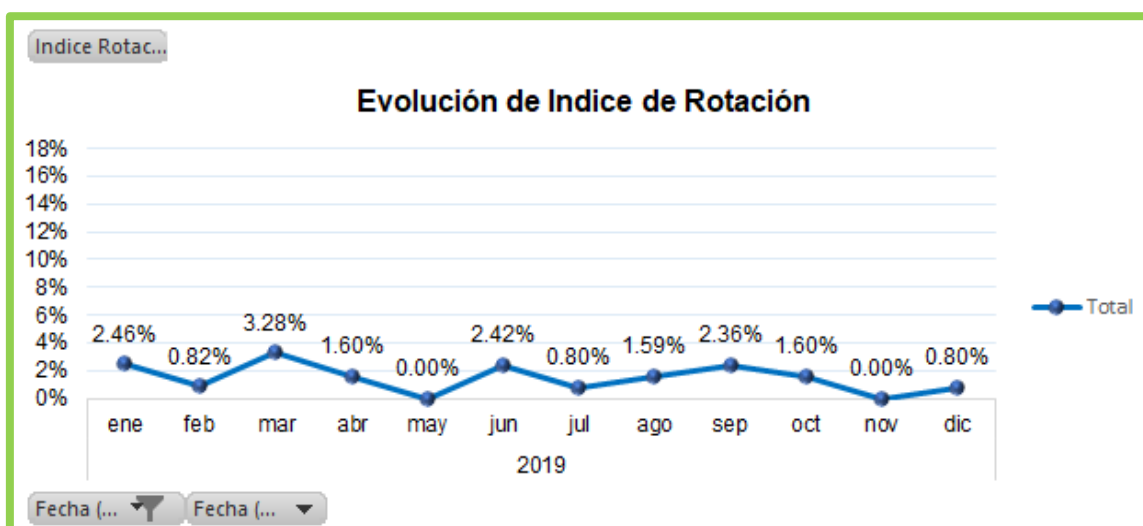
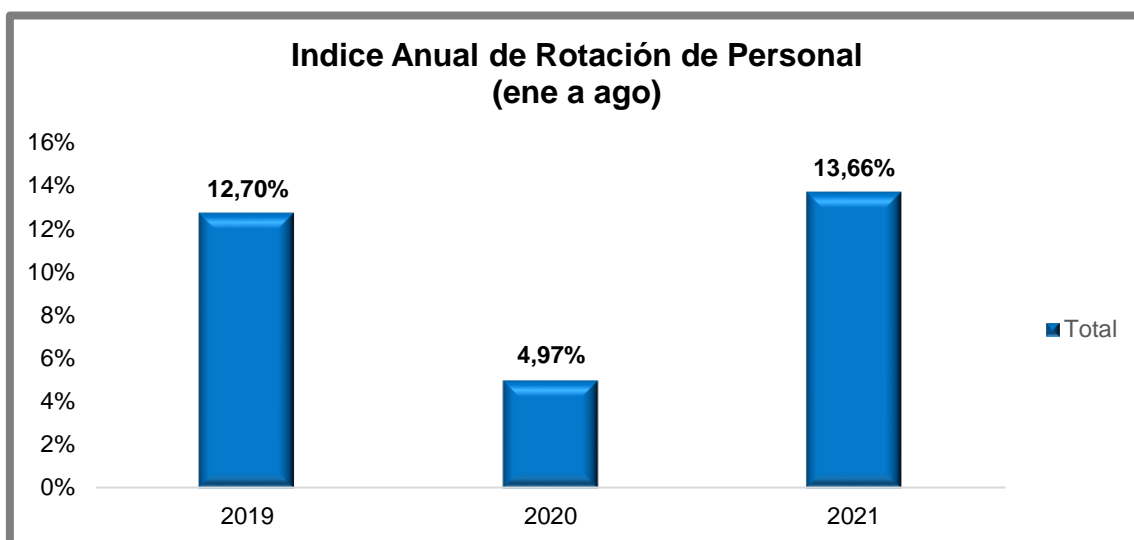
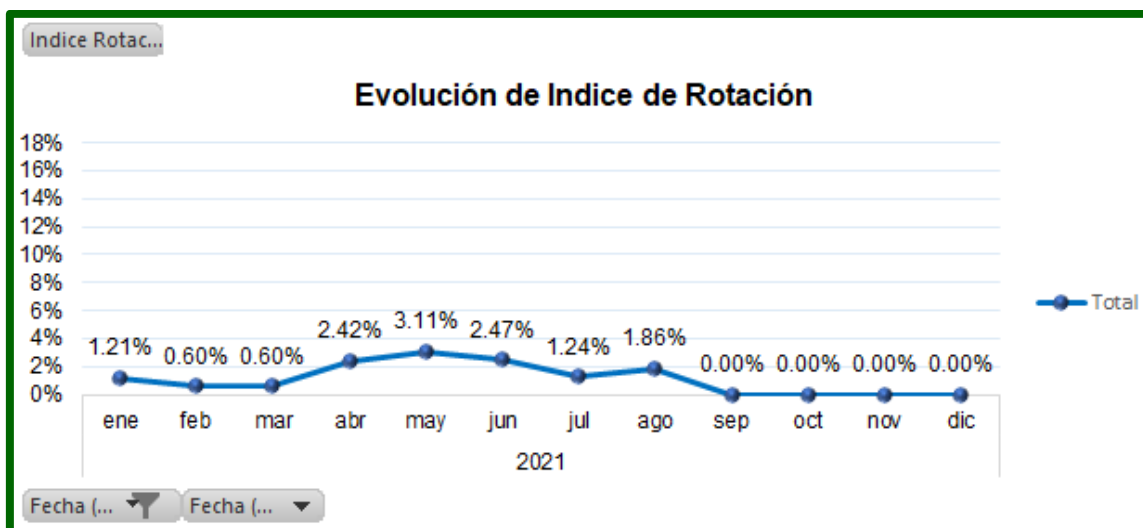
### ANEXO 1: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ATRIBUTO	COMPORTAMIENTOS
<b>NUESTRAS IDEAS CONSTRUYEN</b>	Es abierto y flexible ante cualquier situación
	Maneja la frustración de manera positiva
	Es creativo y hace cosas diferentes.
	Es curioso y se mantiene actualizado
<b>NOSOTROS HACEMOS LA DIFERENCIA</b>	Disfruta lo que hace y genera momentos ¡wow!
	Transmite siempre una actitud positiva y contagia
	Es responsable y consciente de sus acciones
	Soluciona rápido y de manera efectiva
<b>NUESTRA ESENCIA ES EL CLIENTE</b>	Brinda un servicio ágil, de calidad y libre de errores
	Escucha e indaga las necesidades del cliente y entrega el producto adecuado
	Trabaja para generar emociones positivas en el cliente
	Brinda soluciones oportunas al cliente
<b>SOMOS UN SOLO EQUIPO</b>	Es hábil para relacionarse y se integra con facilidad
	Celebra los logros en equipo
	Disfruta trabajando con gente y equipos diferentes.
	Escucha ideas de todo el equipo y las aplica
	Trabaja para lograr los objetivos comunes
<b>CUMPLIMOS NUESTROS COMPROMISOS</b>	Es congruente, hace lo que dice
	Hace que las cosas sucedan.
	Cumple con los plazos acordados
	Hace su trabajo con calidad
	Asume sus errores y aprende de ellos
<b>LIDERAZGO</b>	Provee dirección y visión
	Inspira a superar límites
	Promueve el cambio y transformación
	Genera emociones positivas y relaciones a largo plazo

<b>ESCALA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>Básico</b>	El colaborador evidencia algunos de los comportamientos requeridos para esta competencia.
<b>2</b>	<b>En Desarrollo</b>	El colaborador evidencia casi todos los comportamientos requeridos para esta competencia.
<b>3</b>	<b>Avanzado</b>	El colaborador evidencia todos los comportamientos requeridos para esta competencia.
<b>4</b>	<b>Experto</b>	El colaborador evidencia todos los comportamientos requeridos para esta competencia y los excede.

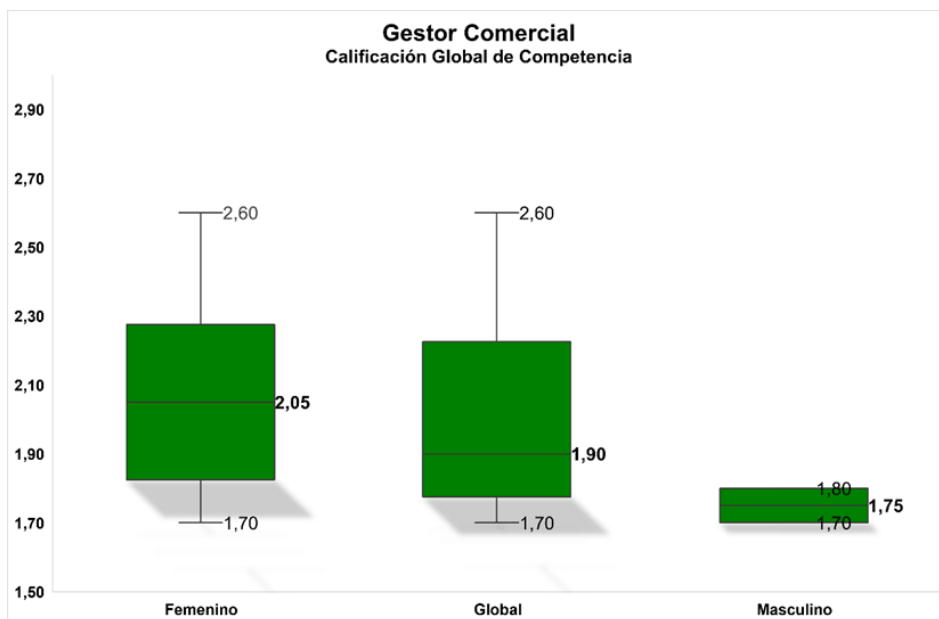
## ANEXO 2: Indicadores





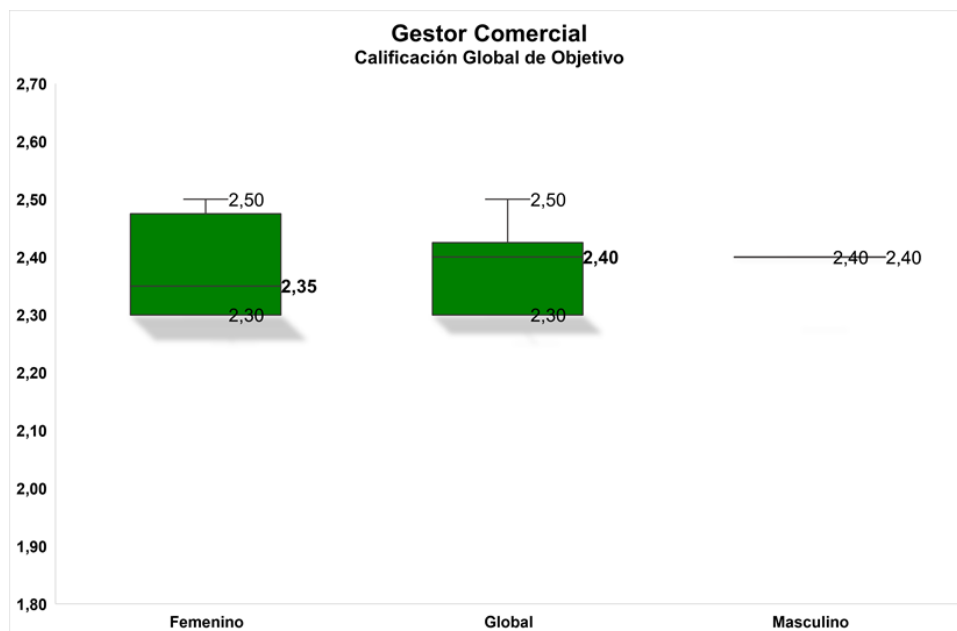
## ANEXO 3: Cargo: Gestor Comercial

**Figura 4**  
Calificación global de competencias Gestor Comercial



Nota. El gráfico representa la calificación global de competencias para Gestor Comercial.

**Figura 5**  
Calificación global de objetivo Gestor Comercial

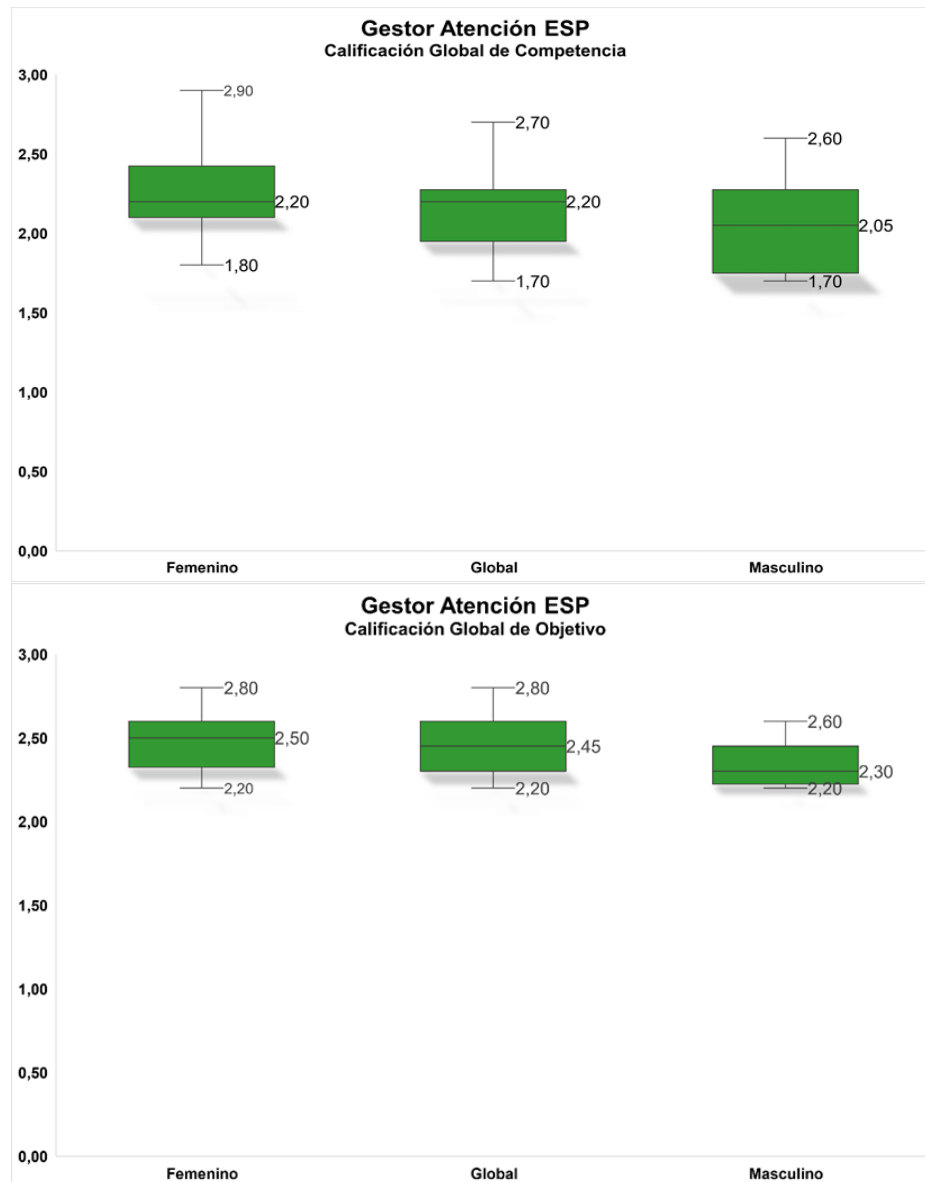


Nota. El gráfico representa la calificación global de objetivo para Gestor Comercial

## ANEXO 4: Cargo: Gestor Atención Especializada

**Figura 6**

Calificación global de competencias y objetivos Gestor Atención especializada

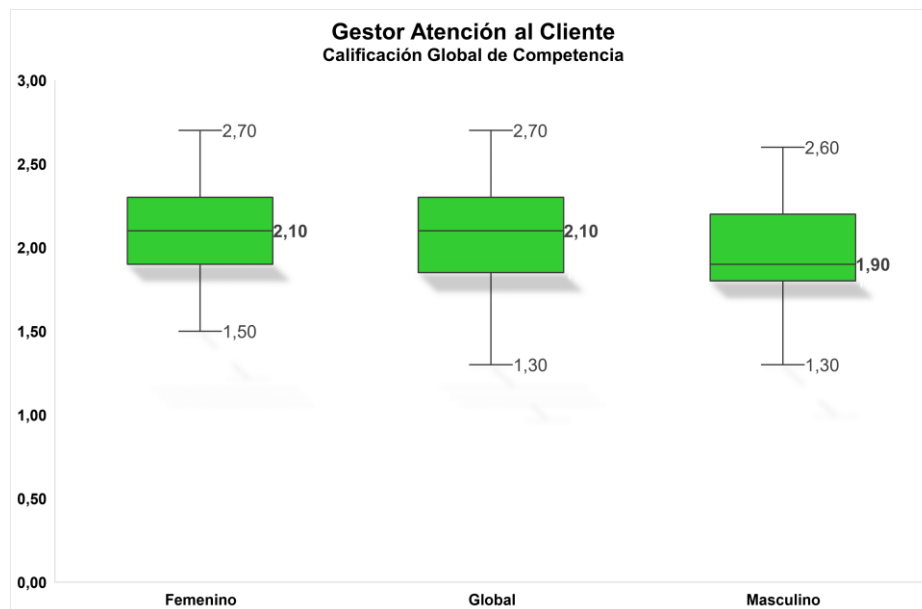


Nota. El gráfico representa la calificación global de competencias y objetivos para Gestor Atención Especializada

## ANEXO 5: Cargo: Gestor Atención al Cliente

**Figura 7**

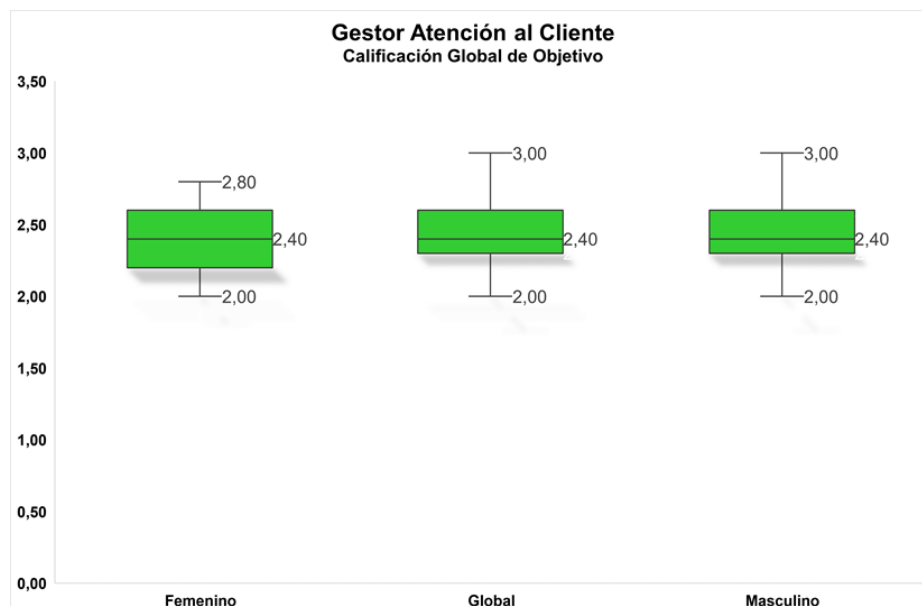
Calificación global de competencias Gestor Atención al cliente



Nota. El gráfico representa la calificación global de competencias para Gestor Atención al Cliente

**Figura 8**

Calificación global de objetivo Gestor Atención al cliente

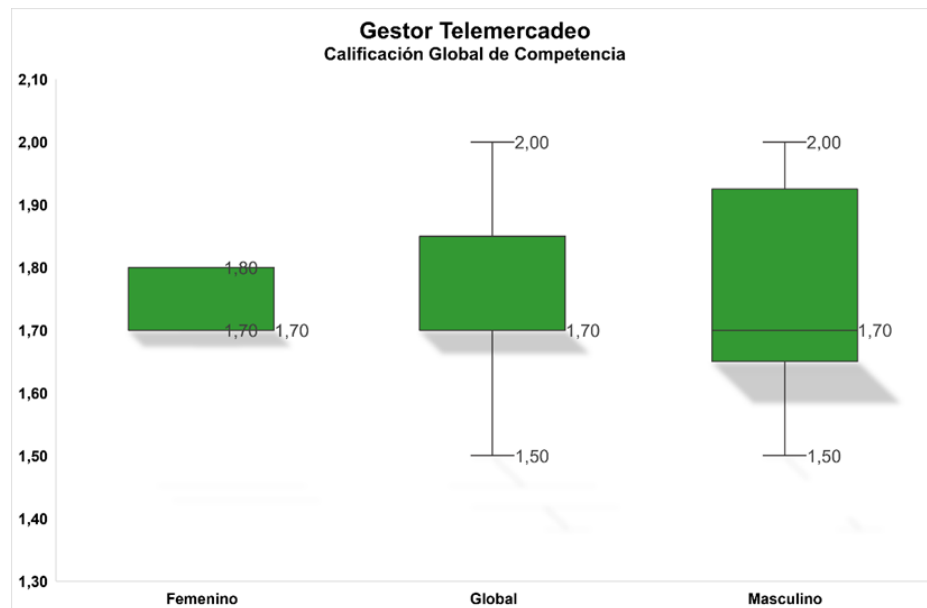


Nota. El gráfico representa la calificación global de objetivo para Gestor Atención al Cliente

## ANEXO 6: Cargo: Gestor telemarketing

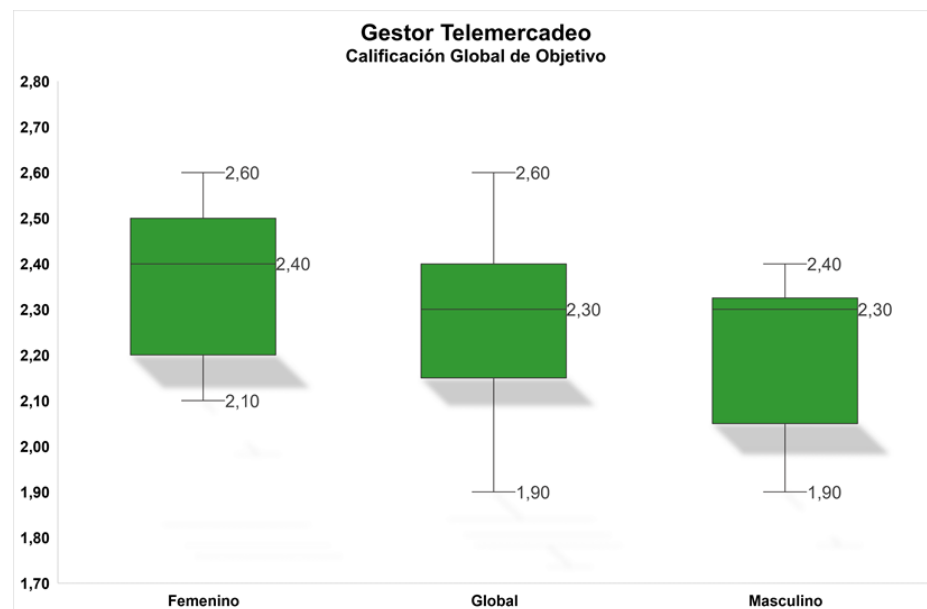


**Figura 9**  
Calificación global de objetivo Gestor Atención al cliente



Nota. El gráfico representa la calificación global de competencias para Gestor Telemarketing

**Figura 10**  
Calificación global de objetivo Gestor Telemarketing



Nota. El gráfico representa la calificación global de objetivo para Gestor Telemarketing

## ANEXO 7: Panel de expertos

**Figura 11**

Integrantes Panel de Expertos

Integrantes Panel de expertos
Gerente de operaciones consumo y servicios operacionales
Supervisor gestión comercial
Supervisor gestión atención al cliente
Supervisor comercial
Supervisor telemarketing
Gestor comercial con desempeño superior
Gestor comercial con desempeño medio
Gestor de atención especializada con desempeño superior
Gestor de atención especializada con desempeño medio
Gestor de telemarketing con desempeño superior
Gestor de telemarketing con desempeño medio
Gestor de atención al cliente con desempeño superior
Gestor de atención al cliente con desempeño superior

Nota. El gráfico representa a los 13 integrantes del panel de expertos

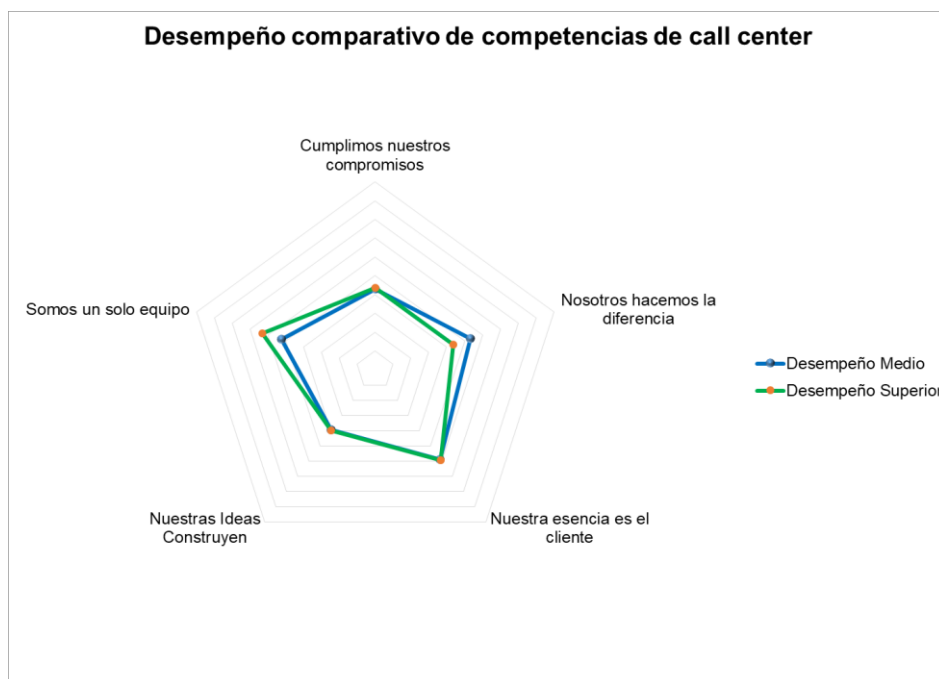
**Figura 12**  
Base de referenciación Hay Group

<b>Competencias</b>	<b>Nivel Requerido</b>
Pensamiento Conceptual	3
Pensamiento Analítico	3
Orientación al Logro	4
Iniciativa	2
Orientación al Cliente	2
Búsqueda de Información	3
Comprensión Organizacional	2
Impacto e Influencia	3

Nota. El gráfico representa a la base de referenciación de Hay Group para personal de Call Center

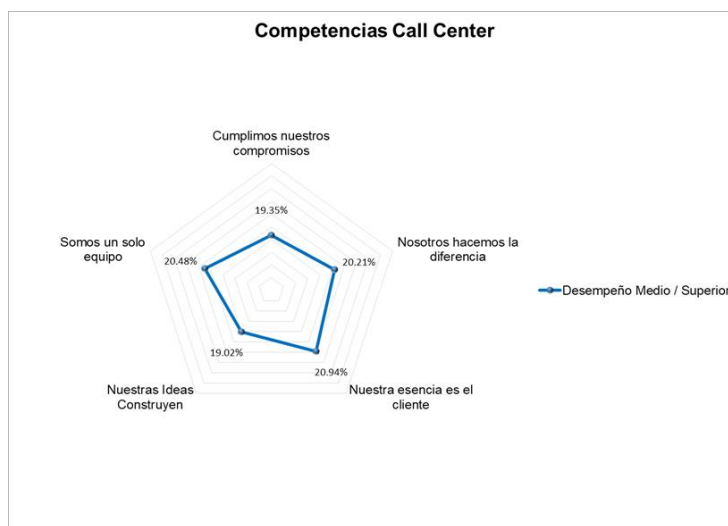
**Figura 13**  
Desempeño comparativo de competencias de call center

Competencia	Desempeño Medio	Desempeño Superior
Cumplimos nuestros compromisos	19.28%	19.38%
Nosotros hacemos la diferencia	20.32%	19.38%
Nuestra esencia es el cliente	20.88%	20.93%
Nuestras Ideas Construyen	18.96%	18.99%
Somos un solo equipo	20.24%	21.32%



Nota. El gráfico representa el desempeño comparativo de las competencias en un call center.

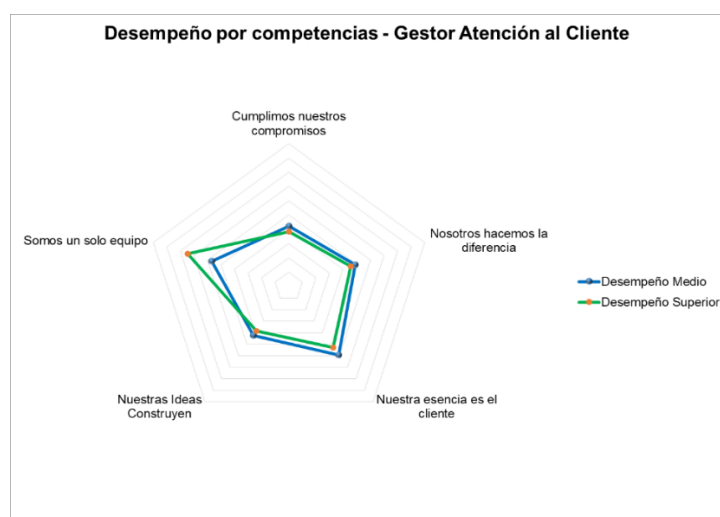
**Figura 14**  
Desempeño unificado medio/superior de competencias de call center



Nota. El gráfico representa el desempeño unificado de las competencias en un call center.

**Figura 15**  
Desempeño por competencias Gestor Atención al cliente

Gestor Atención Cliente	Desempeño Medio	Desempeño Superior
Cumplimos nuestros compromisos	19.23%	18.84%
Nosotros hacemos la diferencia	19.89%	19.57%
Nuestra esencia es el cliente	20.95%	20.29%
Nuestras Ideas Construyen	19.23%	18.84%
Somos un solo equipo	20.69%	22.46%



Nota. El gráfico representa el desempeño por competencias del Gestor Atención al cliente en un call center

**Figura 16**  
Desempeño global Gestor Atención al cliente



Nota. El gráfico representa el desempeño global del Gestor Atención al cliente en un call center

**Figura 17**  
Desempeño por competencias Gestor Atención Especializada

Gestor Atención Especializada

	Desempeño Medio	Desempeño Superior
Cumplimos nuestros compromisos	19.14%	20.39%
Nosotros hacemos la diferencia	21.60%	18.45%
Nuestra esencia es el cliente	21.60%	21.36%
Nuestras Ideas Construyen	18.52%	19.42%
Somos un solo equipo	19.14%	20.39%



Nota. El gráfico representa el desempeño por competencias del Gestor Atención Especializada en el call center

**Figura 18**  
Desempeño global Gestor Atención Especializada



Nota. El gráfico representa el desempeño global del Gestor Atención Especializada en el call center

**Figura 19**

Desempeño por competencias Gestor Comercial desempeño medio/superior

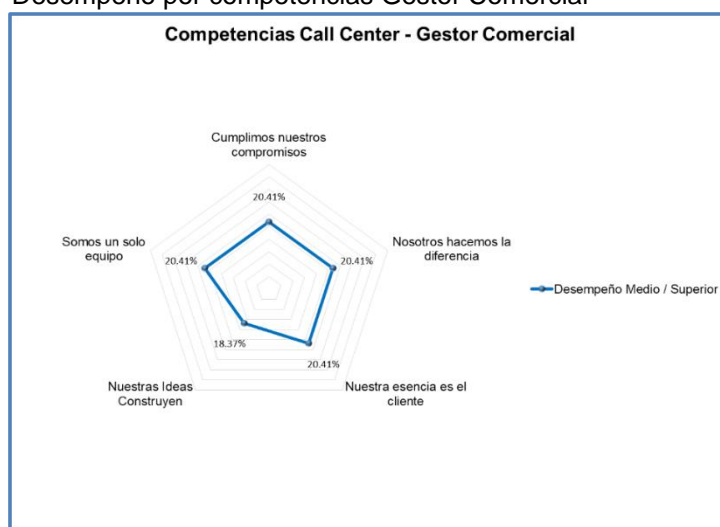
Gestor Comercial	Desempeño Medio	Desempeño Superior
Cumplimos nuestros compromisos	20.99%	17.65%
Nosotros hacemos la diferencia	19.75%	23.53%
Nuestra esencia es el cliente	19.75%	23.53%
Nuestras Ideas Construyen	18.52%	17.65%
Somos un solo equipo	20.99%	17.65%



Nota. El gráfico representa el desempeño por competencias del Gestor Comercial en el call center

**Figura 20**

## Desempeño por competencias Gestor Comercial



Nota. El gráfico representa el desempeño por competencias del Gestor Comercial en el call center.

**Figura 21**

Desempeño por competencias Gestor Telemercadeo

Gestor Telemercadeo	Desempeño Medio	Desempeño Superior
Cumplimos nuestros compromisos	19.34%	19.38%
Nosotros hacemos la diferencia	20.39%	19.38%
Nuestra esencia es el cliente	20.95%	20.93%
Nuestras Ideas Construyen	19.02%	18.99%
Somos un solo equipo	20.30%	21.32%

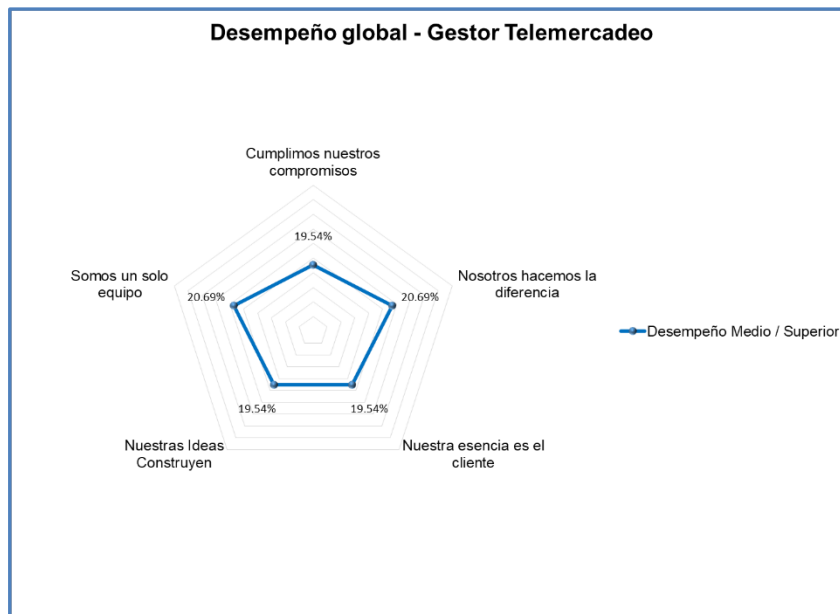


Nota. El gráfico representa el desempeño por competencias del Gestor Telemercadeo en el call center

**Figura 22**



### Desempeño global Gestor Telemercadeo



Nota. El gráfico representa el desempeño global del Gestor Telemercadeo en el call center

**Figura 23**  
Competencias más importantes en panel de expertos



Nota. El gráfico representa las tres competencias más importantes obtenidas en el panel de expertos