

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL PERSONAL DE LA
DIVISIÓN DE ASISTENCIAS DEL ÁREA DE TELEMERCADERO
DE UN CONTACT CENTER EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

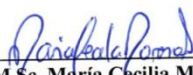
Presentado por:

Andrade González Ana María
Medina Loor Ruth Jacqueline

Guayaquil – Ecuador

2018

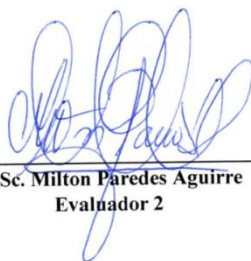
COMITÉ DE EVALUACIÓN



M.Sc. María Cecilia Moreno
Tutor del Proyecto



M.Sc. María Claudia Márquez
Evaluador 1



M.Sc. Milton Paredes Aguirre
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Andrade González Ana María



Medina Loo Ruth Jacqueline

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| COMITÉ DE EVALUACIÓN | ii |
| DECLARACIÓN EXPRESA..... | iii |
| ÍNDICE GENERAL..... | iv |
| RESUMEN..... | viii |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | ix |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | ix |
| ÍNDICE DE CUADROS | x |
| 1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Antecedentes..... | 1 |
| 1.2 Definición del problema..... | 1 |
| 1.3 Objetivo General..... | 2 |
| 1.4 Objetivos Específicos | 2 |
| 1.5 Alcance del Estudio | 3 |
| 2. CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA | 4 |
| 2.1 Gestión por competencias..... | 4 |
| 2.1.1 Selección: | 6 |
| 2.1.2 Evaluación: | 6 |
| 2.1.3 Desarrollo: | 7 |
| 2.2 Definición de competencia | 8 |
| 2.3 Criterios para definir competencias..... | 9 |
| 2.4 Definición de niveles de competencias | 10 |
| 2.5 Generalidades de un plan de carrera..... | 11 |

| | |
|--|----|
| 3. CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA | 20 |
| 3.1 Misión..... | 20 |
| 3.2 Visión | 20 |
| 3.3 Política de Calidad..... | 20 |
| 3.4 Valores..... | 20 |
| 3.5 Presentación de la división asistencias | 21 |
| 3.6 Perfiles de cargo de la división asistencias..... | 24 |
| 3.6.1 Gerente de Contact center..... | 24 |
| 3.6.2 Jefe de Contact center..... | 24 |
| 3.6.3 Jefe de planificación y control de gestión | 25 |
| 3.6.4 Supervisor datamining..... | 25 |
| 3.6.5 Supervisor de contact center..... | 25 |
| 3.6.6 Jefe Comercial | 26 |
| 3.6.7 Líder de contact center | 26 |
| 3.6.8 Monitor datamining | 26 |
| 3.6.9 Analista de información..... | 27 |
| 3.6.10 Asistente datamining | 27 |
| 3.6.11 Asesor telefónico de call center..... | 27 |
| 3.7 Organigrama de la división asistencias | 28 |
| 4. CAPÍTULO IV: VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA DIVISIÓN ASISTENCIAS.... | 29 |
| 4.1 Introducción..... | 29 |
| 4.2 Sistema de Valoración | 29 |
| 4.3 Factores a considerar en la valoración de puesto. | 30 |
| 4.4 Sistema de Puntuación..... | 33 |
| 4.5 Interpretación de las puntuaciones | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 4.6 Equivalencia Puntos de Calificación / Grupos Profesionales..... | 35 |
| 4.7 Comité de Valoración..... | 36 |
| 4.8 Resultados de la valoración de puestos de la división asistencias..... | 37 |
| 4.9 Diagnóstico de las brechas identificadas en la valoración de puestos..... | 44 |
| 4.10 Brechas identificadas en el departamento de planificación y control de gestión. | 45 |
| 4.11 Brechas identificadas en el departamento de contact center | 45 |
| 4.12 Brechas identificadas en el departamento de datamining..... | 47 |
| 4.13 Brechas identificadas en el departamento comercial..... | 48 |
| 5. CAPÍTULO V: ESTUDIO PREVIO A LA ELABORACIÓN DE PLAN DE CARRERA | |
| 50 | |
| 5.1 Objetivo General del Estudio | 50 |
| 5.2 Objetivo Específico del Estudio | 50 |
| 5.3 Técnica de evaluación. | 50 |
| 5.4 Población | 50 |
| 5.5 Estrategias de muestreo | 50 |
| 5.6 Muestra | 51 |
| 5.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de los resultados | 52 |
| 5.8 Procesamiento para la recolección de datos | 52 |
| 5.9 Definición de las variables a investigar | 53 |
| 5.10 Modelo de cuestionario | 55 |
| 6. CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | 57 |
| 6.1. Resultados sobre los factores motivantes en el puesto de trabajo | 57 |
| 6.2. Satisfacción en el cargo actual..... | 58 |
| 6.3. Satisfacción en la organización | 59 |
| 6.4. Condiciones de adaptación en la empresa | 60 |

| | |
|---|----|
| 6.5. Formación Académica..... | 61 |
| 6.6. Conocimientos técnicos del puesto | 62 |
| 6.7. Variables que influyen en el desempeño | 63 |
| 6.8. Autoevaluación de aptitudes..... | 64 |
| 6.9. Autoevaluación de competencias | 65 |
| 6.10. Autoevaluación de valores | 66 |
| 6.11. Medición de Habilidades..... | 67 |
| 6.12. Autoevaluación de competencias | 68 |
| 7. CAPÍTULO VII: PLAN DE CARRERA..... | 71 |
| 7.1. Introducción..... | 71 |
| 7.2. Objetivo General..... | 71 |
| 7.3. Objetivo Especifico | 71 |
| 7.4. Responsables | 71 |
| 7.5. Políticas | 74 |
| 7.6 Procedimiento..... | 75 |
| 7.7 Seguimiento del Plan de Carrera | 76 |
| 7.8 Actividades | 76 |
| 7.9 Diagrama de Flujo | 81 |
| 7.10 Costos de implementación..... | 87 |
| 7.11 Sistemas de control..... | 90 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 92 |
| REFERENCIAS | 95 |
| ANEXOS | 96 |

RESUMEN

En la actualidad una de las preocupaciones más imperiosas de las organizaciones es la gestión del talento humano. Esta preocupación surge de la escasez de talento actual que afecta globalmente a las organizaciones.

Este factor hace que la empresa de estudio tome como prioridad construir, incrementar el talento que existe y reducir las brechas que existen dentro de ella.

En el primer capítulo se muestra la estructura de la que deriva el proyecto, los antecedentes de la organización, el problema del que nace ese estudio y su alcance.

En el capítulo dos se definirá el concepto de gestión por competencias y su relación con los subsistemas de talento humano (selección, evaluación de desempeño y desarrollo) para tener un concepto integral de la gestión por competencias y los criterios adecuados a emplearse para definir competencias y sus niveles.

En el capítulo tres se evidencia la situación actual de la empresa, su identidad corporativa, valores su principal actividad de negocio y cargos de la división de interés.

En este estudio en el capítulo cuatro se aplica la metodología de valoración de puestos con los datos obtenidos de los perfiles de cada puesto y las sesiones realizadas bajo un comité evaluador. Con el objetivo de obtener la participación activa de los miembros de la división se realiza un estudio previo a la elaboración del plan de carrera presentado en el capítulo cinco donde se define la población de estudio y cuestionario emplear, para finalmente en el capítulo seis presentar los resultados de dicha investigación y su análisis respectivo.

El capítulo siete toma en consideración la valoración de puestos y el estudio realizado para elaborar el plan de desarrollo detallado en el capítulo en mención que contemplan distintas metodologías para el desarrollo de competencias como por ejemplo; Mentoring, coaching, entre otras.

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Figura 4.1 – Total de puntos acumulados en la valoración de puestos de la división asistencias - Organización | 44 |
| Figura 6.1 – Factores de motivación | 57 |
| Figura 6.2 – Satisfacción en el puesto | 58 |
| Figura 6.2 – Satisfacción en la empresa – Organización..... | 59 |
| Figura 6.4 – Adaptación en la empresa - Organización | 60 |
| Figura 6.2 – Formación académica – Organización | 61 |
| Figura 6.2 – Conocimientos técnicos – Organización | 62 |
| Figura 6.7 – Variables en el desempeño – Organización | 63 |
| Figura 6.7 – Aptitudes – Organización..... | 64 |
| Figura 6.7 – Competencias – Organización..... | 65 |
| Figura 6.7 – Valores - Organización | 66 |
| Figura 6.7 – Habilidades – Organización | 67 |
| Figura 6.12 – Competencias – Organización | 69 |
| Figura 7.1 – Diagrama de flujo / Plan de carrera..... | 82 |
| Figura 7.2 – Etapas de plan de carrera..... | 87 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 5.1 - Brechas identificadas en el puesto de Asesor Telefónico de Call Center - Organización..... | 53 |
| Tabla 7.1 – Actividades para el desarrollo del Plan de Carrera | 77 |
| Tabla 7.2 – Diagrama de actividades por competencias | 88 |
| Tabla 7.3 – Cronograma de capacitación | 89 |
| Tabla 7.4 – Presupuesto asignado al plan de carrera..... | 89 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 2.1 - Gestión por competencias | 8 |
| Cuadro 2.2 - Niveles de Competencia | 10 |
| Cuadro 2.4 - Beneficios de implementación de la gestión por competencias | 11 |
| Cuadro 2.5 - Niveles de Jerarquía | 12 |
| Cuadro 2.6 - Modelo de competencia distintiva – Se aplica a niveles gerenciales | 13 |
| Cuadro 2.6 - Modelo de competencia genérica – Se aplica a mandos medios..... | 14 |
| Cuadro 2.7 - Modelo de competencia funcional – Se aplica a nivel operativo | 15 |
| Cuadro 3.1 – Organigrama - Organización | 28 |
| Cuadro 4.1 – Factores a emplear en la valoración de puestos | 29 |
| Cuadro 4.2 – Grados por factor | 33 |
| Cuadro 4.3 – Baremo de puntuaciones..... | 34 |
| Cuadro 4.4 – Clasificación de grupos profesionales | 35 |
| Cuadro 4.5 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor conocimientos | 37 |
| Cuadro 4.6 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Iniciativa | 38 |
| Cuadro 4.7 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Autonomía | 39 |
| Cuadro 4.8 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Responsabilidades..... | 40 |
| Cuadro 4.9 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Mando | 41 |
| Cuadro 4.10 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Complejidad..... | 42 |
| Cuadro 4.11 – Jerarquización de puestos de la división asistencias – Organización | 43 |
| Cuadro 4.12 – Brechas identificadas en el departamento de Planificación y Control de Gestión – División Asistencias | 45 |
| Cuadro 4.13 – Brechas identificadas en el departamento de Contact Center - División Asistencias | 45 |

| | |
|---|----|
| Cuadro 4.14 – Brechas identificadas en el departamento de Contact Center - División Asistencias | 46 |
| Cuadro 4.15 – Brechas identificadas en el departamento de Contact Center - División Asistencias | 46 |
| Cuadro 4.16 – Brechas identificadas en el departamento de Contact Center - División Asistencias | 47 |
| Cuadro 4.17 – Brechas identificadas en el departamento de Datamining - División Asistencias | 48 |
| Cuadro 4.18 – Brechas identificadas en el departamento de Datamining - División Asistencias | 48 |
| Cuadro 4.19 – Brechas identificadas en el departamento comercial - División Asistencias..... | 49 |
| Cuadro 5.1 – Puestos y número de ocupantes de la División Asistencia | 52 |
| Cuadro 6.1 – Resultados – Factores de Motivación | 57 |
| Cuadro 6.1 – Resultados – Satisfacción en el puesto | 58 |
| Cuadro 6.3 – Resultados – Satisfacción en la organización | 59 |
| Cuadro 6.1 – Resultados – Adaptación en la empresa | 60 |
| Cuadro 6.5 – Resultados – Formación académica..... | 61 |
| Cuadro 6.1 – Resultados – Conocimientos técnicos del puesto | 62 |
| Cuadro 6.7 – Resultados – Variables / Desempeño..... | 63 |
| Cuadro 6.8 – Resultados – Aptitudes | 64 |
| Cuadro 6.9 – Resultados – Competencias | 65 |
| Cuadro 6.1 – Resultados – Valores | 66 |
| Cuadro 6.11 – Resultados – Habilidades..... | 67 |
| Cuadro 6.12 – Resultados – Competencias | 68 |

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La empresa, líder en servicios de contact center inició sus operaciones en México en el año 1994. Ocho años después, en el año 2002 empieza su gestión en Ecuador, ofreciendo servicios asistenciales y otras coberturas que conforman un amplio abanico de opciones de servicios. En sus inicios la organización se dedica a ofertar asistencia médica, vial y jurídica puerta a puerta para a través de su crecimiento y consolidación en el mercado ecuatoriano ofrecer actualmente un total de ochenta y siete asistencias vía contact center y ampliar sus servicios a distintas áreas como servicio al cliente, encuestas, calidad, retención, entre otras. Actualmente la organización tiene presencia en doce países: Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú y República Dominicana.

Certificada bajo el estándar ISO 9001-2008 la empresa cuenta con un área especializada en control de calidad que evalúa todos los servicios prestados, con fines de auditoría y evaluación de estándares de efectividad.

1.2 Definición del problema

La organización de estudio es una multinacional mexicana con filial en el Ecuador (entre otros países) que se dedica a brindar servicios de contact center, atendiendo llamadas de clientes a través de sistemas de distribución automática de llamadas, sistemas informatizados de telefonía, sistemas interactivos de respuesta de voz o métodos similares para recibir pedidos, proporcionar información sobre productos, responder a solicitudes de asistencia de los clientes o atender reclamos. Su misión es asistir la vida de los ecuatorianos donde y cuando lo necesiten, brindando servicios y soluciones integrales a través de canales innovadores y contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa. Su estructura consta de 1,133 colaboradores, de los cuales 28,39% trabajan en la división asistencias. Esta división es encargada de ofertar diferentes tipos servicios asistenciales o campañas, entre las que podemos destacar:

1. Asistencia Hogar
2. Asistencia Vial
3. Asistencia Legal

4. Asistencia Médica
5. Asistencia Dental
6. Asistencia Exequial
7. Asistencia Desgravamen
8. Protección contra robo y fraude
9. Asistencia Estudiantil
10. Asistencia Mujer

En la actualidad la organización no cuenta con un plan de carrera que le permita al colaborador tener claridad sobre su ruta de desarrollo, posibilidades de crecimiento y claridad sobre su futuro dentro de la organización. Adicionalmente, los colaboradores desconocen las competencias a desarrollar o potenciar para ocupar puestos de mayor jerarquía, generando inseguridad y una alta rotación.

Una de las funciones del departamento de talento humano es formar a su personal y prepararlo para asumir las posiciones vacantes de mayor responsabilidad; sin embargo, este es un rol que no ha cumplido al carecer de un plan de carrera que estructure la ruta de crecimiento y el plan de desarrollo de las competencias necesarias. Como consecuencia, cuando surge un reclutamiento interno el supervisor realiza la selección en base a los resultados operativos de la gestión actual del postulante, puntualidad, conocimiento demostrado sin tomar en cuenta una evaluación de las competencias necesarias, esto ha generado errores en la selección de promoción, rotación y afectación en los resultados generales de la campaña. Se escoge la división Asistencias por ser la división con una mayor tasa de rotación, 11,07%, y por ser la división más grande la empresa con 316 colaboradores activos en su gestión como Asesores Telefónicos de Call Center.

1.3 Objetivo General

Diseñar un plan de carrera para el personal de la división de asistencias del área de telemarketing de un contact center en la ciudad de Guayaquil.

1.4 Objetivos Específicos

Describir y evaluar los puestos de trabajo de la división Asistencias.

Identificar los puestos claves de la división asistencias.

Identificar al personal con un alto potencial de desarrollo en la división Asistencias.

Determinar rutas profesionales para los colaboradores de la división Asistencias.

Proponer un plan de carrera para los colaboradores de la división Asistencias.

1.5 Alcance del Estudio

El presente trabajo se concentra en la división Asistencias de un contact center en la ciudad de Guayaquil que actualmente consta de 11 posiciones y 5 niveles organizacionales, ya que en la actualidad, la organización requiere garantizar la sucesión de las posiciones.

Se trabajará en el perfil de todos los puestos y se analizarán los perfiles de puestos de toda la estructura organizacional de la división.

2. CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Gestión por competencias

La gestión por competencias permite identificar las capacidades de las personas, saber en qué es bueno y en qué debe mejorar; lo que facilita su ubicación en cada puesto de trabajo.

Siendo por el giro de negocio la contratación enfocada a una generación millennial, que inicia su vida laboral con la empresa y deberá cumplir con ciertos talentos y competencias como por ejemplo las ventas; es necesario iniciar su desarrollo dentro de la empresa.

La gestión por competencias inicia por un cambio de mentalidad; es decir dejar prejuicios a un lado e iniciar un estudio de fortalezas y debilidades de cada individuo y una vez identificadas, comunicarlas para que su enfoque y su desempeño sean basados en sus fortalezas.

En una reciente publicación (IMF Business School, 2018) expresa que la gestión por competencias es un sistema de procesos, que ayuda a la identificación de capacidades de todas las personas requeridas, dependiendo del puesto de trabajo a ofrecer, por medio de un perfil cuantificable. Por otro lado Benjamín Patiño Rubiano en su trabajo para su especialidad define como "...la unidad organizativa básica de la empresa y se les evalúa no solo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que saben hacer (sus habilidades) y por lo que quieren hacer (sus actitudes)" (Patiño Rubiano, 2006, pág. 3)

Es importante destacar que quienes deben estar involucrados para llevar a cabo el proceso de implementación de una gestión por competencias en la organización, son los directivos, quienes deben tener una participación activa en la definición de cada proceso a desarrollarse; es decir cuál es el objetivo, a donde quieren llegar.

Como lo menciona (Mertens, 1996, p.11) en su libro Competencia laboral, "La gestión por competencias adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje como una línea estratégica para su desarrollo".

Las organizaciones que planean desarrollar a su personal, deben estar conscientes de que su mentalidad organizacional debe cambiar y entender que el desarrollo de su personal no es un gasto necesario; sino que permitirá el crecimiento de socios estratégicos, empoderados

de sus funciones y comprometidos con la empresa que le ha permitido obtener algún tipo de crecimiento.

Socializar con todo el personal que lo que se busca es su desarrollo profesional; que son pilar importante en el crecimiento de la organización; es decir buscar un lineamiento en el que el crecimiento de ambas partes vaya de la mano.

Es necesario destacar que recursos humanos juega un papel importante en la implementación del desarrollo por gestión de competencias; en la actualidad recursos humanos debe convertirse en un socio estratégico dentro de la empresa y desarrollar un plan que mejore la comunicación entre empleador y trabajador.

Recursos humanos como socio estratégico de la empresa, debe concientizar a los empleadores en la búsqueda del desarrollo de su personal, identificar las competencias que requiere tener cada puesto de trabajo, e iniciar el desarrollo del personal interno en base a esas competencias.

La gestión por competencias es una metodología que permite a los individuos alinearse a los procesos de una empresa; al mismo tiempo permite a la empresa identificar la falta de compromiso organizacional que los individuos puedan tener en determinado momento. (Alles, 2009).

Actualmente se habla de la Gestión por Competencias “como un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan un valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva” (González, 2006, p. 35).

Una correcta metodología debe enfocarse en tres procesos, estos son: selección, evaluación y desarrollo (Alles, 2006).

A continuación, se realiza un análisis de cada proceso, apegándonos al modelo que recomienda Alles (2006), haciendo énfasis en el proceso de selección que, aunque es básico en el manejo de personal, en ocasiones se maneja de manera monótona, y esto debido a que los procesos de selección se deben realizar de forma rápida, para obtener el cumplimiento de la apertura de nuevas campañas que establece la parte comercial; y en esa rapidez por cumplir con el número de personal requerido, se pierde la efectividad.

2.1.1 Selección:

La base para la inclusión del individuo a la empresa es el proceso de selección; por tal motivo este debe ser efectivo, siendo meticulosos en cada uno de los procedimientos y verificando cada una de las referencias recibidas.

Se establece una evaluación aplicable en el proceso de selección, que permita identificar las competencias del candidato; las mismas que deben ajustarse al perfil del cargo ya diseñado (Spencer & Spencer, 1993).

La selección de personal por competencia, exige tener definidas las competencias necesarias para que el candidato sea el idóneo y su desempeño sea el mejor en la posición que cubra.

Nuestra mejor guía para el proceso de selección es tener pleno conocimiento de la descripción de los puestos de trabajo, identificar los puestos claves e identificar al personal con un alto potencial de desarrollo.

2.1.2 Evaluación:

Es fundamental el cumplimiento del proceso de evaluación para gestionar e identificar las competencias de los individuos; a través del desarrollo del manual de funciones que incluya las competencias del candidato, lo que facilitará el camino para el desarrollo de un proceso de evaluación.

Se establece la elaboración de un cuestionario en el que se identifiquen los niveles básicos de conocimiento con los que cuenta el individuo:

- Saber (conocimientos con los que cuenta el individuo).
- Saber hacer (habilidades): que el individuo pueda aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- Saber estar (actitudes): que su conducta se alinee a las políticas de la empresa.
- Querer hacer (motivación): si el individuo identifica que sus esfuerzos no se valoran en la empresa, puede llegar a sentirse desmotivado, lo que lo llevará a dejar de esforzarse y buscar otras opciones.

Es necesario conocer los niveles de desempeño año a año; y se convierte en una necesidad la recopilación de datos relevantes que a futuro ayuden a estudiar a profundidad a cada individuo, si bien es cierto la empresa ha venido realizando evaluaciones de desempeño;

sin embargo, la evaluación por competencias, permite identificar brechas entre el perfil requerido y el perfil real; siendo clara la información obtenida para iniciar el proceso de desarrollo (Alles, 2006).

2.1.3 Desarrollo:

El tercer paso es el desarrollo, siendo el pilar más importante, puesto que es primordial para que el individuo y la empresa puedan crecer juntos; lo que ayuda a generar compromiso de parte del colaborador, al sentirse que es un elemento fundamental para la empresa y que la empresa se preocupa por retenerlo y prepararlo.

Es importante obtener un análisis completo de la situación actual de la empresa, a través de un FODA, que nos permita tener plenamente identificadas las fortalezas y debilidades.

Para que la empresa pueda cumplir su objetivo en el desarrollo de un plan de carrera; se debe iniciar socializando la misión, visión, objetivos específicos, generales; inclusive con el desarrollo de las competencias; crear una cultura de pertenencia, que genere involucramiento continuo en los individuos; establecer metas y objetivos, para que todos sepan hacia dónde ir.

Se requiere del compromiso y apoyo de los directivos, involucrándose en el desarrollo de los objetivos que requieren obtener a mediano o largo plazo. Sin el apoyo de la alta gerencia no se podría garantizar el éxito.

Se debe establecer un grupo de trabajo que cuente con personal capacitado en la interpretación de los comportamientos, incluyendo en el equipo a un miembro del directorio.

Cuadro 2.1 - Gestión por competencias



Elaborado por los autores

2.2 Definición de competencia

La palabra competencia viene de competir, verbo que se aplica en diferentes aspectos del día a día, siendo lo primero que viene a la mente al escuchar la palabra competencia es que son las empresas que manejan una misma línea y que compiten para ser líderes en el mercado (Alles, 2006).

Sin embargo, enfocado a los individuos, la palabra competir busca identificar al mejor, al más competente, al más preparado, al que cubra todas las expectativas que exigen los diferentes grupos de sociedades. Es necesario entender que estas competencias deben ser una característica de un individuo proactivo, en este aspecto Alonso Tejada Zabaleta (2003) define a las competencias de la siguiente manera:

...se considera que la competencia es un “*saber hacer en contexto*”; es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado. La anterior definición se podría ampliar de la siguiente manera: *es un complejo de*

comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz. (pág. 119)

En pocas palabras este comportamiento está sometido a un entorno específico que permite que las personas puedan crear estas competencias específicas. Esto desemboca en que estas personas exploten estas características para beneficio laboral, Tjerk Hooghiemstra lo define como “Las características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionados con una actuación exitosa en el puesto de trabajo” (Dalziel, Cubeiro, & Fernández, 1996, págs. 17-46).

Siguiendo el enfoque de la palabra competencia en el individuo, se busca identificar las características de la personalidad, y el comportamiento que reflejan el éxito de su desarrollo en su puesto de trabajo. Benjamín Patiño define a las competencias de la siguiente manera; “Las Competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso” (Patiño Rubiano, 2006, pág. 5).

Hay 5 características que definen las competencias y que son una ayuda clave para identificarlas; las mismas son: motivación, habilidad, conocimiento, rasgos, concepto de uno mismo (Spencer & Spencer, 1993).

2.3 Criterios para definir competencias

Para definir los criterios de medición de competencia, se debe proceder a establecer pasos previos para la recopilación de información, los mismos detallados a continuación:

- Revisión y actualización de la estrategia de la empresa, solicitando el apoyo de la alta gerencia, para la toma de decisiones e inclusive para la detección de problemas.
- Revisión y actualización de la estructura de la empresa; revisión del comportamiento de los líderes de cada área; y cómo afecta a la organización su comportamiento.
- Desarrollar perfiles de competencia de cada cargo.
- Diseño de un modelo de competencias.
- Desarrollar un sistema de medición de las competencias por cada cargo.
- Desarrollar un sistema de evaluación de las competencias del personal.

- Desarrollar planes estratégicos para la administración de las competencias.

2.4 Definición de niveles de competencias

El nivel de competencia del cargo va de la mano con el nivel de complejidad de la función que desempeña, su autonomía laboral y su responsabilidad. Para definir su nivel es necesaria una investigación, a través de entrevistas que permitan identificar las competencias de los individuos.

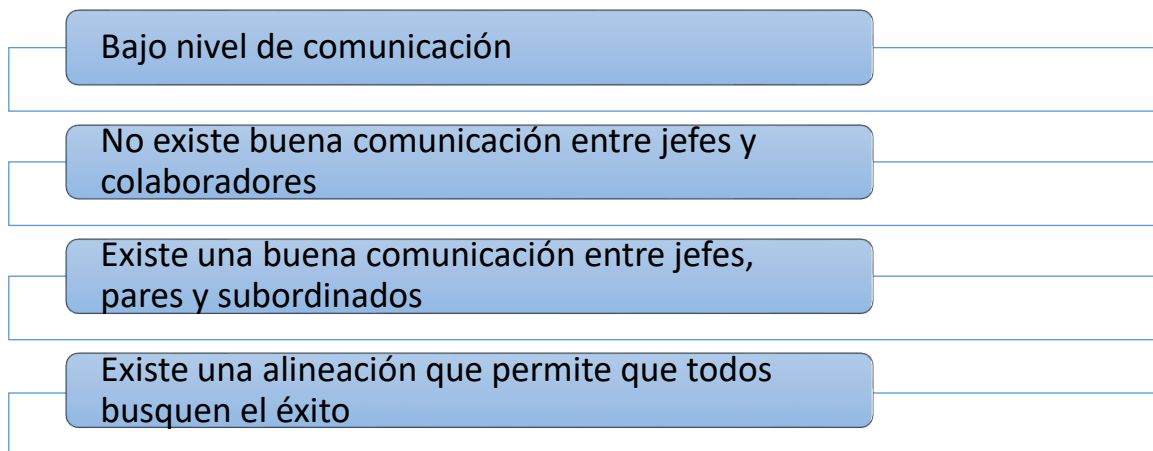
En este trabajo nos enfocaremos en las personas que inician en la posición de Asesor Telefónico de Call Center, posición base y en la que se debe explotar el potencial de los candidatos para su desarrollo profesional dentro de la organización.

En la actualidad no se han establecido parámetros que permitan un ascenso de esta posición de forma ordenada y coherente; adicional se observa que el ascenso tampoco respeta los niveles jerárquicos en un orden lógico.

En el siguiente cuadro, se muestra un ejemplo de la competencia comunicación y de sus distintos niveles.

Niveles de competencias:

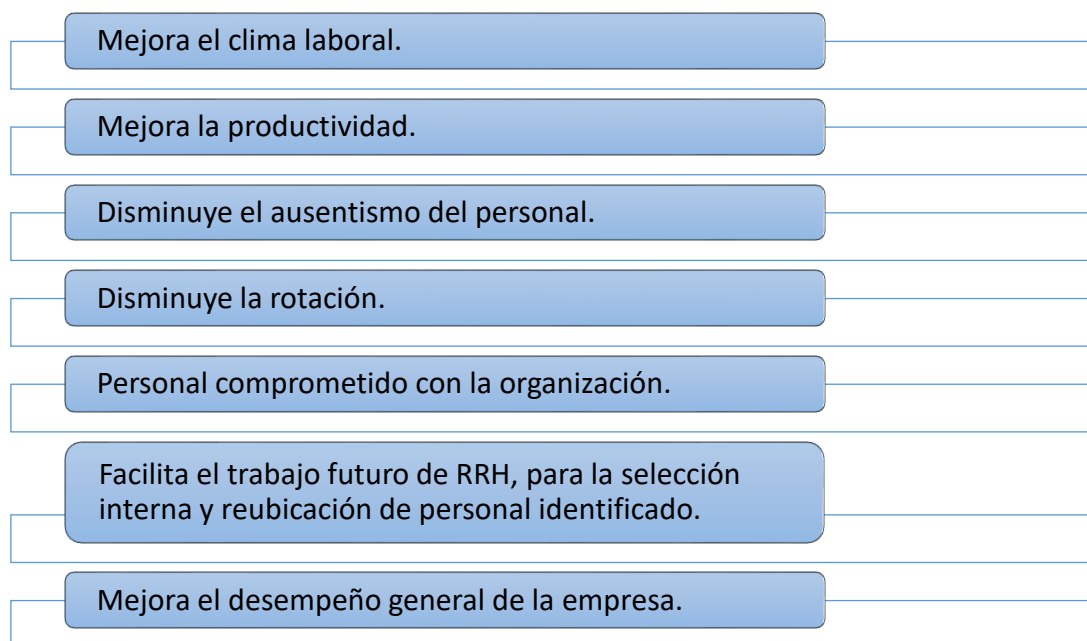
Cuadro 2.2 - Niveles de Competencia



Elaborado por los autores

En el siguiente cuadro, se detallan los beneficios de la implementación de una Gestión por Competencias (Gestión.org, 2017).

Cuadro 2.3 - Beneficios de implementación de la gestión por competencias



Elaborado por los autores

2.5 Generalidades de un plan de carrera

El primer paso para la elaboración de un plan de carrera es analizar el resultado obtenido de la evaluación de las competencias y se definen varias opciones que pueden ser de gran desarrollo para el individuo y la organización.

De los resultados obtenidos a través de la evaluación, se identifican las brechas que existen entre el estado actual de las competencias del individuo y el necesario para ocupar la nueva posición de mayor jerarquía, a partir de estas brechas ya identificadas es que debemos iniciar nuestro plan de mejora del talento.

Se inicia un plan de trabajo en el que se identifiquen las competencias del personal que ya ocupa una posición dentro de la empresa; e iniciar un plan de desarrollo.

Es importante aclarar que la implementación de un programa de gestión por competencias presenta resultados de largo plazo, se estima que al menos toma un año para el desarrollo y un año más para obtener resultados.

Se deberán establecer cronogramas que podrán ser mensuales, semestrales o anuales según las necesidades identificadas a través de la evaluación, en el caso de un plan de

sucesión, es posible que tome más tiempo el desarrollo de las brechas identificadas; como seguimiento de la investigación se deben realizar evaluaciones anuales; sin embargo, se ha confirmado que es un proceso que bien implementado, arroja buenos resultados para la empresa.

Antes de definir como llevar a cabo el desarrollo de las competencias que se necesitan conseguir por cada individuo, para que en determinado momento su ascenso sea exitoso, se debe tener en cuenta cuales son las competencias requeridas por la posición futura.

Por lo general cuando en las organizaciones se plantea el estudio de análisis de competencias del personal, se lo plantea o visualiza a nivel general, siendo la primera opción la de simplemente identificar las competencias con que cuenta cada individuo, para mejorar procesos internamente, sin tomar en consideración que el análisis debe basarse en la estructura organizacional.

Saracho (2005), muestra un enfoque diferenciador, entre consultores y personal interno como gestor de recursos humanos; en este enfoque analiza que ambos deben tener en cuenta que un plan de desarrollo se debe establecer jerárquicamente; existen 3 modelos que se aplican según el nivel jerárquico que se quiere aprovechar; a continuación, se detallan los modelos según el nivel jerárquico:

Cuadro 2.4 - Niveles de Jerarquía

| MODELO | NIVEL JERÁRQUICO |
|-------------|------------------|
| Distintivas | Estratégico |
| Genéricas | Táctico |
| Funcional | Operativo |

Fuente: Gestión por Competencias (Saracho, 2005, p. 76)

La tabla anterior identifica los modelos correspondientes a cada nivel jerárquico. Por ejemplo; Si se realiza un estudio de análisis por competencias a nivel jerárquico el modelo distintivo se debe aplicar a las gerencias; el modelo genérico a las jefaturas y coordinaciones; y el modelo funcional a personal operativo.

Cuadro 2.5 - Modelo de competencia distintiva – Se aplica a niveles gerenciales

| UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS | | CAPA JERÁRQUICA | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|-----------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|-------------|--------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| | | V y VI | | | III | | | II y I | | |
| | | Directivo | Gerencial y ejecutivo | Sub gerencias /Jefaturas | Staff Profesional | Supervisión | Profesional no ejecutivo | Operativo Calificado | Operativo no calificado | Staff administrativo |
| DESARROLLO | Entrenamiento | D | D | D | D | - | D | - | - | - |
| | Capacitación | D | D | D | D | - | - | - | - | - |
| | Desarrollo individual | D | D | D | D | - | - | - | - | - |
| | Planificación de carrera | D | D | D | D | D | D | - | - | - |
| | Planificación de la sucesión | D | D | D | D | D | D | - | - | - |
| Evaluación | Detección de potencial | D | D | D | D | D | D | - | - | - |
| | Identificación de talentos | D | D | D | D | D | - | - | - | - |
| | Selección de personal | D | D | D | D | - | - | - | - | - |
| | Detección de nec. De entrenam. Y capacitación | D | D | D | D | - | - | - | - | - |
| | Feedback 360° | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Gestión de desempeño | D | D | D | D | - | - | - | - | - |
| | Alineamiento organizacional | D | D | D | D | D | - | - | - | - |

Fuente: Gestión por Competencias (Saracho, 2005, p. 101)

Cuadro 2.6 - Modelo de competencia genérica – Se aplica a mandos medios

| UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS | | CAPA JERÁRQUICA | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|-----------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|-------------|--------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| | | V y VI | | | III | | | II y I | | |
| | | Directivo | Gerencial y ejecutivo | Sub gerencias /Jefaturas | Staff Profesional | Supervisión | Profesional no ejecutivo | Operativo Calificado | Operativo no calificado | Staff administrativo |
| DESARROLLO | Entrenamiento | - | - | - | G | G | G | - | - | G |
| | Capacitación | - | - | - | G | G | G | - | - | G |
| | Desarrollo individual | - | - | - | G | G | G | - | - | - |
| | Planificación de carrera | - | - | - | G | G | G | - | - | - |
| | Planificación de la sucesión | - | - | - | G | G | G | - | - | - |
| Evaluación | Detección de potencial | - | - | - | G | G | G | - | - | - |
| | Identificación de talentos | - | - | - | - | - | - | - | - | G |
| | Selección de personal | - | - | - | G | G | G | - | - | G |
| | Detección de nec. De entrenam. Y capacitación | - | - | - | G | G | G | - | - | - |
| | Feedback 360° | G | G | G | G | G | G | - | - | - |
| | Gestión de desempeño | - | - | - | G | G | G | - | - | G |
| | Alineamiento organizacional | - | - | - | G | G | G | - | - | G |

Fuente: Gestión por Competencias (Saracho, 2005, p. 102)

Cuadro 2.7 - Modelo de competencia funcional – Se aplica a nivel operativo

| UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS | | CAPA JERÁRQUICA | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|-----------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|-------------|--------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| | | V y VI | | | III | | | II y I | | |
| | | Directivo | Gerencial y ejecutivo | Sub gerencias /Jefaturas | Staff Profesional | Supervisión | Profesional no ejecutivo | Operativo Calificado | Operativo no calificado | Staff administrativo |
| DESARROLLO | Entrenamiento | - | - | - | F | F | F | F | F | F |
| | Capacitación | - | - | - | F | F | F | F | F | F |
| | Desarrollo individual | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Planificación de carrera | - | - | - | F | F | F | F | F | F |
| | Planificación de la sucesión | - | - | - | F | F | F | F | F | F |
| Evaluación | Detección de potencial | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Identificación de talentos | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Selección de personal | - | - | - | F | F | F | F | F | F |
| | Detección de nec. De entrenam. Y capacitación | - | - | - | F | F | F | F | F | F |
| | Feedback 360° | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | Gestión de desempeño | - | - | - | F | F | F | F | F | F |
| | Alineamiento organizacional | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Fuente: Gestión por Competencias (Saracho, 2005, p. 103)

Es interesante el análisis que realiza Saracho (2005) en su obra, en el que se enfoca en los niveles jerárquicos para el análisis y evaluación de las competencias del personal, que finalmente recae en el nivel de conocimiento que debe tener la persona que ocupa una posición dentro de la organización.

Si bien es cierto, en la actualidad muchas empresas estilan estructuras planas, es importante destacar que sin embargo cuentan con una estructura, porque existe la consciencia de que los niveles jerárquicos, marcan o definen el rol que va a desempeñar cada individuo.

Los niveles jerárquicos ayudan a identificar los niveles de autoridad dentro de la organización, los mismo que definen a quienes realizan el análisis de las tareas ejecutadas por personal operativo para la toma de decisiones.

En conclusión, la toma de decisiones es distinta en cada nivel jerárquico dentro de la organización, por lo tanto, las competencias que debe tener cada nivel jerárquico también son distintas.

Una vez identificadas las competencias claves a desarrollar; se inicia un plan de capacitación, que permita desarrollar el potencial y preparar a cada individuo para la siguiente promoción; e inclusive para una sucesión (Rodríguez, 2004)

El proceso de plan de desarrollo o plan de carrera se puede manejar de forma interna, a través de distintas metodologías como mentoring, grupos de trabajo, capacitación, etc.

Dentro de las metodologías a utilizar en el plan de sucesión, tenemos las siguientes:

Coaching:

Esta metodología consiste en la interacción entre dos individuos; el denominado coach y la otra coacher o entrenado, para la obtención de los objetivos antes planteados.

El coach debe generar una relación de confianza y confidencialidad; su papel es llegar a desarrollar las competencias que necesita tener el entrenado; sin la necesidad de impartir su propio conocimiento, sino que el entrenado desarrolle e identifique sus propias capacidades; es decir que a través de su autovaloración se sienta motivado a seguir desarrollándose.

Mentoring:

Es cuando un mentor ayuda a que un colaborador obtenga conocimientos a través de su experiencia profesional.

Es importante destacar que en estos procesos la comunicación es clave, para que el entrenado pueda estar al tanto de sus avances; estos se desarrollan a través de una

retroalimentación o feedback, en el que el entrenado se enfoca en fortalezas, oportunidades de mejora y desarrollo de conocimientos, para que el plan sea aprovechado al máximo.

Los planes de desarrollo y los planes de sucesión tienen una relación que ayuda al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Un plan de sucesión es un plan que se diseña para una persona específica que se va a promover a un cargo superior al actual. Los planes de sucesión se identifican como un marketing interno que ayuda a la retención del personal.

Dentro de los planes de sucesión, es importante identificar cuáles son las personas que cuentan con el potencial para ser incluidos en el plan de sucesión.

Existen planes de carrera o desarrollo para personas que no necesariamente van a reemplazar a un colaborador; sino que se desarrollan las competencias para asumir una promoción.

El plan de sucesión tiene como objetivo preparar personas, para una posición clave, como por ejemplo una gerencia que está por salir por jubilación; es aquí en donde surge la necesidad de preparar a un candidato idóneo, para ocupar y asumir todas las funciones en un tiempo determinado.

Lo primero es realizar un análisis de la estructura; revisar y analizar cada gerencia. Para iniciar un proceso de sucesión se considera a las personas que cumplen con los requisitos necesarios de formación académica, tiempo en la empresa, puntaje mínimo a establecer en la evaluación de desempeño.

Luego de identificar los puestos claves; identificar al personal que cumpla con las competencias claves para ocupar una posición, es común que tenga competencias por desarrollar; y es aquí donde interviene recursos humanos para desarrollar las actividades necesarias que permitan desarrollar esas competencias. Adicional al plan de desarrollo es importante desarrollar un plan de inducción al nuevo cargo.

Los planes de desarrollo no necesariamente son solo capacitaciones a nivel general, este puede ser a través de cursos o capacitaciones específicas con externos, sin embargo, lo más provechoso y económico son los entrenamientos internos, como mentor o coach.

Es importante identificar los puestos críticos, que no se desarrollan a través de una carrera, en estos casos la opción más acertada es la de desarrollar la opción de formador de formadores, en el que las personas que cuentan con el know how de estas funciones, puedan

transmitirlo al personal que hemos identificado que puede asumir con facilidad estas competencias.

Para iniciar un plan de desarrollo es importante que la empresa establezca objetivos a alcanzar; tales como objetivos de la organización, objetivos de las operaciones, objetivos de capacitación.

- Los objetivos de la organización, son los que la empresa espera obtener al término del proceso de capacitación y desarrollo.
- Los objetivos de la operación, es en donde se detalla las metodologías a utilizar, y los medios de los cuales haremos uso en las capacitaciones.
- Objetivo de capacitación, se debe considerar el tiempo, calidad y el resultado del conocimiento que se hayan impartido a los candidatos.

Un plan de carrera es un proceso de formación en el que la empresa pacta con el colaborador un compromiso adquirido por la participación; la empresa comunica cuales son los objetivos trazados para que el colaborador pueda alinearse, y sobre todo respetar los tiempos de inversión en la capacitación.

Para la implementación de un plan de carrera, la empresa debe gestionar a través de su base de datos de empleados, información básica, la misma que detallamos a continuación:

- 1.- Nombres y apellidos del colaborador.
- 2.- Fecha de nacimiento.
- 3.- Nivel de estudio.
- 4.- Posición actual.
- 5.- Posición a la que podría ser promovido.
- 6.- Antigüedad en la empresa.
- 7.- Fortalezas y debilidades del colaborador.
- 8.- Identificar las competencias a desarrollar.
- 9.- Históricas de evaluación de desempeño.

Se debe tener en cuenta que los planes de sucesión y los planes de carrera, generan beneficios importantes para la organización y el clima organizacional como los siguientes:

- Igualdad de oportunidades
- Apoyo de jefe inmediato
- Crecimiento de oportunidades

- Interés del empleado
- Satisfacción profesional.

3. CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 Misión

Mantenernos como la mejor alternativa para proveer oportunidad de negocios, productividad e imagen a nuestros clientes a través del desarrollo de múltiples productos y servicios de asistencia alineados a sus objetivos y a la medida de sus necesidades. Cambiar las pautas del mercado en calidad e innovación, apoyados en un equipo humano calificado, procesos efectivos estandarizados y en herramientas a la vanguardia de la tecnología.

3.2 Visión

Ampliar la posición de nuestra empresa en el mercado a través de una gestión responsable, alta competitividad, innovación, diversificación de servicios y la utilización de procesos de mejora continua con la finalidad de impulsar el crecimiento de nuestros asociados, incrementar el valor de nuestra empresa y servir a nuestra comunidad con responsabilidad social.

3.3 Política de Calidad

Suministrar servicios especializados de asistencia alineados a los objetivos de nuestros clientes, a través de un sistema de gestión de calidad basado en un enfoque de procesos y mejora continua, a través el trabajo en equipo con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

3.4 Valores

- Innovación
- Diversidad
- Compromiso
- Pasión
- Actitud de Liderazgo
- Vocación de Servicio
- Colaboración
- Calidad

3.5 Presentación de la división asistencias

En la actualidad la división asistencias se encarga de ofertar 87 tipos de asistencias diferentes entre las que podemos mencionar:

Asistencia Hogar: Servicio orientado hacia la vivienda del afiliado a consecuencia de emergencia del hogar. Existen cuatro técnicos especializados para estos casos de emergencias.

- **Plomería:** Asistencia para emergencias imprevistas en fugas de agua en tuberías visibles.
- **Electricista:** Asistencia en el restablecimiento del fluido eléctrico a causa de cortocircuitos, tableros, cuchillas, interruptores, toma de corrientes.
- **Vidriería:** Reposición de vidrios rotos de las fachadas principales que atenten contra la seguridad de la vivienda.
- **Cerrajería:** Asistencia ante la imposibilidad de entrar a la vivienda por hecho accidental
- **Servicio de Conexión:** Son servicios coordinados vía telefónica con técnicos en el hogar para la vivienda del afiliado a precio preferencial. Ej. Carpintería, Gasfitería, Albañilería, Jardinería, Pintores.

Asistencia Vial: Asistencia brindada a nivel nacional; exceptuando las islas Galápagos.

- **Grúa:** Servicio brindado a consecuencia de avería mecánica, accidente automovilístico.
- **Auxilio Vial:** Servicio brindado a consecuencia de cambio de llanta, paso de corriente, abastecimiento de combustible.
- **Cerrajería Vial:** Servicio brindado a causa de pérdida de llaves, extravío de llaves.
- **Mecánica Ligera:** Asistencia brindada en la necesidad de cambio de manguera del radiador, fusible, fallos del termostato, terminales de batería. Etc.
- **Traslado Seguro:** Asistencia brindada ante la imposibilidad de manejo del vehículo se traslada al afiliado a la residencia permanente.

- **Servicio de Conexión:** Son servicios coordinados vía telefónica para el afiliado a precio preferencial de referencias de talleres mecánicos por avería mecánica o accidente automovilístico.
- **Km 25:** Brinda el servicio a nivel nacional a partir del Km. 25, es decir cuando el afiliado se encuentra a una distancia de veinticinco kilómetros o más de su residencia permanente. Éste servicio lo componen siete beneficios: Alojamiento y desplazamiento, depósito y custodia, traslado del afiliado, localización y envío, conductor profesional, regreso del afiliado, transmisión de mensajes.

Asistencia Legal: Es una asistencia dirigida para el titular y núcleo familiar. Existen ocho tipos de servicios en asistencia legal.

- Asistencia legal y defensa preliminar en caso de accidente automovilístico.
- Consultoría legal vía telefónica post-exequial.
- Consultoría legal vía telefónica en caso de robo de la vivienda del afiliado.
- Consultoría legal vía telefónica en caso de robo del vehículo afiliado.
- Consultoría legal vía telefónica en materia civil.
- Consultoría legal vía telefónica en materia penal.
- Consultoría legal vía telefónica en materia familiar.
- Consultoría legal vía telefónica por fallecimiento del afiliado.

Asistencia Médica: Servicio de asistencias médicas preventivas, en caso de emergencias e intervenciones quirúrgicas, gastos hospitalarios.

- Orientación médica telefónica
- Guía médica telefónica
- E-Doctor
- ABC preventivo anual

Asistencia Dental: Servicio de asistencias médicas odontológicas preventivas, en casos de emergencia, complementarios y estéticos.

Asistencia Exequial: Servicio de asistencias exequial en trámites legales, traslado y repatriación y gestión de funeral.

Colocación de tarjetas: Servicio de ofrecer una tarjeta de crédito ofertando los beneficios de la misma.

Asistencia desgravamen: Asistencia en caso de muerte por cualquier causa de la gestión de los consumos de la tarjeta de crédito del afiliado.

Protección contra robo y fraude: Asistencia en caso de robo y fraude como:

- **Cajero seguro:** Se cubre el dinero retirado en el cajero automático a consecuencia de un robo o asalto.
- **Tarjeta protegida:** Cobertura en caso de uso fraudulento de la tarjeta de débito, robo de la tarjeta o clonación de la banda magnética.
- **POS seguro:** En caso de robo, pérdida o clonación de la tarjeta de débito se devuelve el monto sustraído por compra fraudulenta en POS.
- **Protección en compras:** Se protege la compra del artículo adquirido con la tarjeta de crédito o débito en caso de robo o asalto durante el traslado del almacén hasta el domicilio.
- **Best Price:** Pago de la diferencia entre el precio de un bien nuevo adquirido el precio observado en otro local comercial.

Asistencia estudiantil: Asistencia estudiantil a hijos el titular como:

- **Renta estudiantil:** Aplica en caso del fallecimiento del titular, se entregará una renta mensual hasta el término del periodo lectivo o colegiatura (\$500 mensual por 1 hijo del afiliado titular)
- **Daños a terceros:** Asistencia a terceros como resultado de prácticas deportivas traslado médico terrestre y sala de emergencia.

Asistencia mujer: incluye las siguientes asistencias:

- **Conserje personal:** Conserje personal para depósitos, pagos y trámites bancarios.
- **Asistencias mascotas:** Orientación veterinaria telefónica, hotel para mascotas a consecuencia de una emergencia del afiliado.
- **Cartera protegida:** Asistencia legal por robo de la cartera, reposición de los artículos personales a consecuencia del asalto.

Handyman: Diferentes tipos de asistentes técnicos:

- Instalación de percheros
- Instalación de estanterías

- Instalación de accesorios de baño
- Instalación de cuadros
- Instalación de anaqueles o muebles de cocina
- Colocación de luminarias interior o exterior

Servicios de conexión: Servicios coordinados vía telefónica para el afiliado. Es asumido por el cliente a precio preferencial.

- Masajistas, peluqueras, manicuristas, maquilladoras.
- Empresas de catering, restaurantes, meseros, salones, hoteles, locales infantiles para eventos.

3.6 Perfiles de cargo de la división asistencias

A continuación, se presenta un resumen de los Perfiles del personal de la División Asistencias, detallados en el Anexo 1.

3.6.1 Gerente de Contact center

Planear, desarrollar, dirigir y controlar las diferentes campañas de la división, cumpliendo con los parámetros de calidad e ingresos establecidos por el grupo, cuidando la rentabilidad y rotación del personal del área, buscando superar la expectativa del afiliado y cliente institucional. Adicionalmente, prospectar, desarrollar e implementar nuevas relaciones comerciales.

Sus principales funciones son generar nuevas oportunidades de negocio, desarrollar nuevos productos o servicios y el manejo estratégico de los clientes actuales con el objetivo de la satisfacción del cliente corporativo y del afiliado.

3.6.2 Jefe de Contact center

Asegurar el cumplimiento mensual de los objetivos establecidos en la división, velando por los estándares de calidad usando criterios de eficiencia en el uso de los recursos. Soportar la continua ejecución de los procesos asignados, realizando seguimiento a la implementación de nuevas cuentas, así como los compromisos adquiridos con los clientes manteniendo estándares de excelencia.

Sus principales funciones son asegurar y optimizar la dotación de herramientas de trabajo y recursos para el correcto desenvolvimiento de la gestión de la división, prever, identificar y solucionar las desviaciones en su gestión, presentar reportes de avances de

resultados de campañas a clientes y gerencia de contact center y asegurar el cumplimiento de la ejecución de las actividades del personal operativo bajo los estándares de servicio y calidad definidos por la organización.

3.6.3 Jefe de planificación y control de gestión

Diseñar, dirigir y controlar el proceso de planificación de la división, desarrollando y aplicando mecanismos de control, eficientes con metodología de trabajo orientada al cumplimiento de los objetivos fijados por la gerencia, apoyados en la búsqueda continua de oportunidades de mejora para el desarrollo del negocio a través de la detección de cambios y tendencias.

Sus principales funciones son definir los indicadores de seguimiento de los resultados comerciales y el control de la aplicación, evaluando el cumplimiento de los procesos mediante los indicadores de gestión, generar, controlar, analizar y difundir información clave del negocio a la gerencia y gestionar los requerimientos de información solicitados de forma interna y externa, generando informes de gestión de ventas, productividad, rentabilidad, servicios y transacciones mejorando el nivel de servicio de información del sistema a los diferentes usuarios.

3.6.4 Supervisor datamining

Definir estrategias que optimicen el uso de las bases de datos proporcionadas por los clientes institucionales, garantizando la correcta implementación de campañas de ventas y logrando así el almacenamiento adecuado de la información que será utilizada en los análisis para mejora de perfiles de venta.

Sus principales funciones son administrar el flujo de la base de datos para campañas de ventas, configurar las campañas en las plataformas de la organización, liderar las implementaciones de mejorar en procesos, asegurar el mejor perfil de cliente para la venta de productos.

3.6.5 Supervisor de contact center

Asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales de las campañas de venta y telemarketing a su cargo, usando criterios de calidad y eficiencia en los recursos asignados, considerando los requerimientos de los clientes corporativos.

Sus principales funciones son supervisar el desarrollo del trabajo de los asesores y líderes de contact center para mantener la calidad en el servicio y cumplir con los objetivos

comerciales establecidos por cada campaña asignada, asegurar la correcta implementación de la planificación mensual de las campañas a su cargo en función a los recursos y bases de datos proyectados y ejecutar la implementación de nuevas campañas y proyectos asignados en tiempo y forma según lo planificado.

3.6.6 Jefe Comercial

Identificar oportunidades de negocio con el fin de proponer servicios del contact center que sean competitivos, rentables y que contribuyan al cumplimiento del presupuesto de ventas asignado.

Sus principales funciones son desarrollar estrategias de promoción y comercialización de los productos y/o servicios que ofrece el contact center con el fin de cumplir con el presupuesto asignado, investigar el mercado local y extranjero con el fin de identificar nuevos clientes con necesidades de contact center que serán incluidos en el cronograma de visitas y elaborar propuestas comerciales y/o cotizaciones de servicios en tiempo y forma, garantizando los márgenes de rentabilidad solicitados.

3.6.7 Líder de contact center

Garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas de su equipo de trabajo, asegurando los estándares de calidad dentro de los rangos permitidos de aclaratorias en las llamadas.

Sus principales funciones son asegurar la calidad en el servicio y cumplir con los objetivos diarios y mensuales establecidos por cada campaña trabajada, además asegurar que los asesores retroalimentados corrijan las desviaciones presentadas y que este cambio se mantenga en el tiempo y estar informado sobre los cambios en las condiciones de las cuentas y la información comercial vigente así como asegurar que su equipo de ventas las conozca y las aplique.

3.6.8 Monitor datamining

Proveer a la operación de telemarketing de los indicadores por hora (contactabilidad, conversión, cumplimiento), monitorear y/o alertar desviaciones en las distintas gestiones y configurar filtros, asignaciones para la ejecución de campañas.

Sus principales funciones son brindar soporte a los supervisores y líderes en el mejoramiento de los niveles de contacto cuando lo amerite, alertar novedades o desviaciones por parte de la gestión para el correcto funcionamiento de las campañas, configurar los filtros

utilizados en la gestión de telemarketing bajo las directrices indicadas por los supervisores y configurar las campañas de telemarketing (motivos, script, dialogo, preguntas).

3.6.9 Analista de información

Proveer información eficiente, identificando de manera oportuna las desviaciones de los objetivos planteados, generando alertas necesarias en las áreas de control respectivas.

Su principal función es recopilar, procesar, analizar y difundir información de resultados de las diferentes campañas del contact center a clientes internos e institucionales y entender los objetivos del análisis, resolver los problemas que se presenten, validar los datos recopilados y estudiar la confiabilidad de la información entregada.

3.6.10 Asistente datamining

Dar soporte en la administración de las bases de datos y entrega de la información para análisis de campañas y de asesores, además de la realización de pruebas de los scripts y cumplir con el cronograma de actividades establecidas con las diferentes áreas.

Sus principales funciones son revisar las bases de datos entregadas por los clientes institucionales con el fin de asegurar la entrega correcta de la información, ejecutar scripts de segmentación y depuración en bases de datos para campañas y generar los registros a gestionarse en función de los lineamientos de flujos de bases y de acuerdo al cronograma establecido.

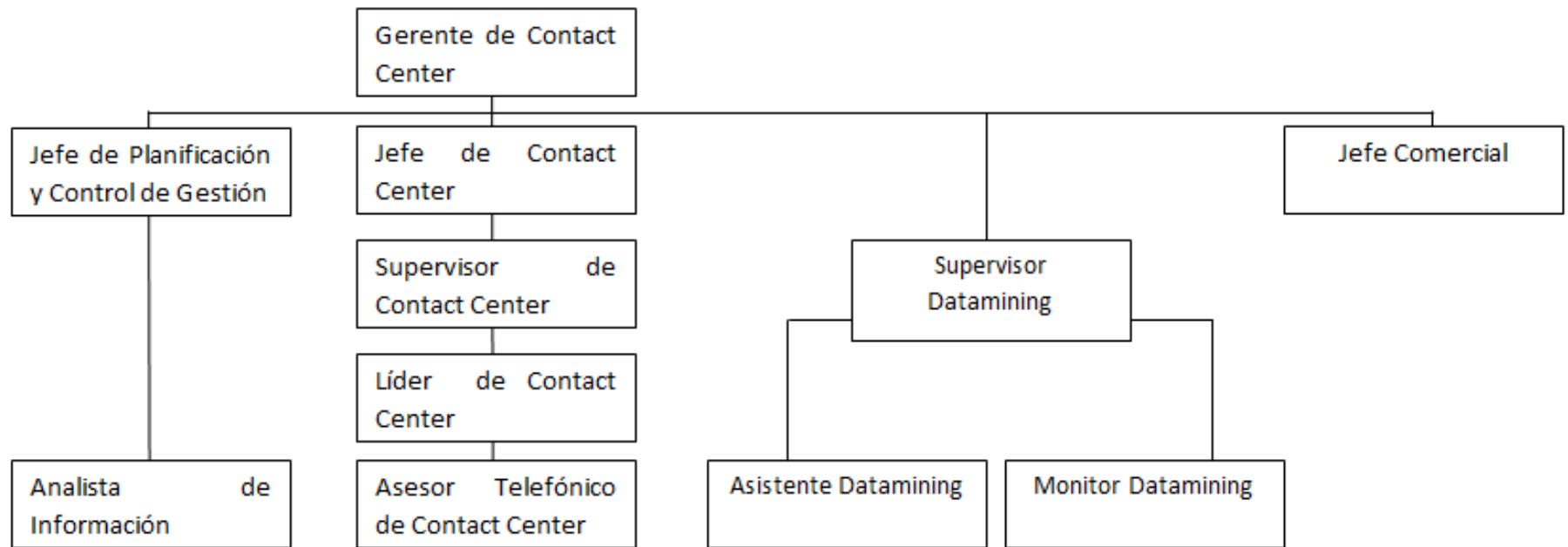
3.6.11 Asesor telefónico de call center

Contactar a los prospectos de clientes de la campaña asignada para colocar un servicio de asistencia, cumplimiento con los parámetros establecidos.

Sus principales funciones son garantizar el cumplimiento del proceso de ventas (manejo de objeciones – creación de necesidad – relación costo beneficio) en cada llamada, cuidar los tiempos de conexión, cuidar el porcentaje de aclaratorias y asistir a capacitaciones y retroalimentaciones brindadas por sus jefes.

3.7 Organigrama de la división asistencias

Cuadro 3.1 – Organigrama - Organización



Elaborado por los autores

4. CAPÍTULO IV: VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA DIVISIÓN ASISTENCIAS

4.1 Introducción

La valoración de puestos es una técnica empleada para determinar el valor de un cargo dentro de la empresa, a través de la comparación de distintos factores. Dichos factores a ponderar tendrán en consideración tres puntos claves que se encuentran en la descripción de cada puesto y que ayudan a determinar el impacto de cada posición en la organización.

- ¿Qué hace el ocupante del puesto? (Tareas)
- ¿Cómo lo hace? (Técnica, metodología y herramientas a emplear)
- ¿Para qué lo hace? (Misión)

4.2 Sistema de Valoración

Se valoran los once puestos correspondientes a la división de asistencias de la organización en base al Manual de valoración de puestos de trabajo para las empresas adscritas al convenio colectivo para la industria siderometalúrgica (2012) un sistema cuantitativo donde se valora el puesto en base a la descomposición de factores y sub-factores que determinan el contenido y exigencias de cada cargo.

En el siguiente cuadro, se muestran los factores que serán tomados en cuenta por el sistema de valoración de puestos y que son claves para el entendimiento del cargo.

Cuadro 4.1 – Factores a emplear en la valoración de puestos

| Factor |
|------------------------------|
| A. Conocimientos |
| A.1. Formación Básica |
| A.2. Conocimiento de idiomas |
| A.3.A. Experiencia |
| A.3.B. Aprendizaje |
| B. Iniciativa |

| |
|---|
| C. Autonomía |
| D. Responsabilidad |
| D.1.A. Sobre datos confidenciales |
| D.1.B. Sobre equipo de trabajo |
| D.2.A. Sobre errores |
| D.2.B. Sobre manipulación de materiales / Proceso de trabajo |
| D.3.A. Sobre Contacto con otros |
| D.3.B. Sobre seguridad de otros |
| E. Mando |
| F. Complejidad |
| F.1. Dificultad de trabajo |
| F.2. Condiciones de Trabajo |

Fuente: Comisión técnica de organización del trabajo del tribunal laboral de Catalunya (2012)

4.3 Factores a considerar en la valoración de puesto.

A. Conocimientos

Sub-factor A.1. Formación básica

Este factor mide el nivel inicial de conocimientos teóricos que debe poseer una persona de capacidad media para poder desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto de trabajo que se valora.

Sub-factor A.2. Conocimientos de idiomas

Este sub-factor mide los conocimientos de idiomas extranjeros que son necesarios para desarrollar las funciones del puesto de trabajo

Sub-factor A.3.A Experiencia

Este sub-factor determina el período de tiempo requerido para que una persona de capacidad media y poseyendo la formación especificada anteriormente, pueda experimentar todas las funciones habituales inherentes al puesto de trabajo, adquiriendo la habilidad y

práctica necesarias para desempeñarlas, obteniendo un rendimiento suficiente en calidad y cantidad.

Sub-factor A.3.B Aprendizaje

Este sub-factor mide el tiempo necesario para que, mediante un plan de Formación ordenada, se puedan realizar correctamente las funciones o tareas específicas asignadas por la Empresa al Puesto de Trabajo, por parte de una persona de capacidad media que posea la Formación valorada en el sub-factor.

B. Iniciativa

Este factor valora la capacidad requerida al ocupante de un puesto de trabajo para obrar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas, considerando el mayor o menor grado de dependencia a las directrices o normas para la ejecución de sus funciones.

C. Autonomía

Este factor mide el mayor o menor grado de dependencia jerárquica a la que está sujeto el ocupante de un puesto de trabajo en el desempeño de sus funciones, dependiendo simultáneamente de más de un superior jerárquico.

Sub-factor D.1.A. Responsabilidad sobre datos confidenciales

Este sub-factor mide la responsabilidad exigida al ocupante de un puesto de trabajo de no divulgar información sobre datos que conozca por razón de su tarea. Se ha de considerar el tipo de información que conozca y el perjuicio económico o el conflicto tanto interno como externo que su difusión puede causar a la empresa.

Sub-factor D.1.B. Responsabilidad sobre el equipo de trabajo

Este sub-factor mide la responsabilidad asumida por el ocupante del puesto de trabajo para prevenir los daños que podría causar a máquinas, herramientas o instalaciones que utiliza para desempeñar su trabajo.

Sub-factor D.2.A. Responsabilidad sobre errores

Este factor contempla la obligación del ocupante de un puesto de trabajo para poner toda su atención y discernimiento en no cometer errores en su tarea.

Sub-factor D.2.B. Responsabilidad sobre manipulación de materiales / proceso de trabajo

Este sub-factor mide la responsabilidad del ocupante del puesto de trabajo sobre la manipulación de los materiales o productos que manipula, teniendo en cuenta el cuidado requerido para evitar una disminución cualitativa o cuantitativa de los resultados del trabajo, así como la repercusión que actuaciones deficientes pueden tener sobre su actividad.

Sub-factor D.3.A. Responsabilidad sobre contactos con otros

Este factor contempla la habilidad que un Puesto de Trabajo exige a su ocupante para mantener eficazmente las relaciones que oficialmente y en representación de la Empresa ha de asumir, tanto con personas de la propia organización como con personas externas a la misma.

Sub-factor D.3.B. Responsabilidad sobre seguridad de otros

Este factor mide la obligación de prevenir los daños o accidentes que por causa de la realización de una tarea podrían derivarse a otras personas que se supone respetan las reglas de seguridad establecidas. También se parte del supuesto que todos los dispositivos de seguridad, de cuyo funcionamiento no es responsable el ocupante del Puesto, funcionan correctamente.

E. Mando

Este factor valora la responsabilidad de organizar, enseñar y dirigir el trabajo de los subordinados o colaboradores del ocupante del puesto de trabajo, obteniendo con ello un buen rendimiento global y un buen clima de trabajo. Se han de considerar la personalidad y la preparación necesarias para conseguir los resultados deseados, la forma y la frecuencia de los contactos y si éstos están destinados a dar o recibir información.

Sub-factor F.1. Dificultad del trabajo

Este sub-factor mide la capacidad requerida al ocupante de un Puesto de Trabajo para atender correlativa o simultáneamente un mayor o menor número de tareas, integradas entre sí en mayor o menor grado, sin pérdida de eficacia, o para ser eficaz en un determinado número de estaciones de trabajo de la unidad productiva.

Sub-factor F.2. Condiciones de trabajo

Este sub-factor valora las condiciones (en total 13) de penosidad y/o de peligrosidad estructurales de un puesto de trabajo. Es decir, lo que de ellas permanece después de aplicadas todas las medidas correctoras reglamentarias para eliminarlas y que, por tanto, pueden considerarse inherentes al puesto. Además, es menester que estén presentes en el mismo de forma habitual.

4.4 Sistema de Puntuación.

El impacto de cada puesto en la organización se determina a través de una escala de puntuación, misma que se obtiene en base a la mayor o menor intensidad que presenta cada factor en el cargo, lo que se determina en grados. La Tabla 2 muestra los grados posibles por factor.

Cuadro 4.2 – Grados por factor

| Factor | Grado | |
|--|-----------------|-----------------|
| | Límite Inferior | Límite Superior |
| A. Conocimiento | | |
| A.1. Formación Básica | 1 | 10 |
| A.2. Conocimiento de idiomas | 1 | 5 |
| A.3.A. Experiencia | 1 | 6 |
| A.3.B. Aprendizaje | 1 | 6 |
| B. Iniciativa | 1 | 5 |
| C. Autonomía | 1 | 5 |
| D. Responsabilidades | 1 | 8 |
| D.1.A. Sobre datos confidenciales | 1 | 5 |
| D.1.B. Sobre equipo de trabajo | 1 | 5 |
| D.2.A. Sobre errores | 1 | 5 |
| D.2.B. Sobre manipulación de materiales / Proceso de trabajo | 1 | 5 |
| D.3.A. Sobre Contacto con otros | 1 | 5 |
| D.3.B. Sobre seguridad de otros | 1 | 5 |
| E. Mando | 1 | 8 |
| F. Complejidad | 1 | 8 |
| F.1. Dificultad de trabajo | 1 | 8 |
| F.2. Condiciones de Trabajo | 1 | 5 |

Fuente: Comisión técnica de organización del trabajo del tribunal laboral de Catalunya (2012)

Cada grado permite especificar las distintas intensidades en las que el factor se da en los diferentes puestos.

4.5 Interpretación de las puntuaciones

La Tabla 3. Presenta la puntuación directa de cada uno de los factores, la primera columna contiene los factores y sub-factores a evaluar (Tabla 1) y la segunda columna las puntuaciones y grados de valoración.

En la parte superior de la segunda columna sombreado de color gris aparecen los grados de valoración que corresponden a cada factor (Tabla 2); la puntuación ubicada bajo a esta fila indica el peso o intensidad que se le otorga a cada factor en el puesto a valorar.

Cuadro 4.3 – Baremo de puntuaciones

| VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--|------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Baremo de Puntuaciones | | | | | | | | | | | |
| FACTORES | | Puntuaciones / Grado de Valoración | | | | | | | | | |
| A. | CONOCIMIENTOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A.1 | Formación Básica | 20 | 29 | 38 | 47 | 56 | 64 | 73 | 82 | 91 | 100 |
| A.2 | Conocimiento de Idiomas | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | | | | |
| A.3.a | Experiencia | 15 | 27 | 39 | 51 | 63 | 75 | | | | |
| A.3.b | Aprendizaje | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 | | | | | |
| B. | INICIATIVA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| | | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 | | | | | |
| C. | AUTONOMIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| | | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | | | | | |
| D. | RESPONSABILIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | |
| D.1.a | Sobre datos confidenciales | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | | | | |
| D.1.b | Sobre equipo de trabajo | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | | | | |
| D.2.a | Sobre errores | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | | | | |
| D.2.b | Sobre manipulación de materiales Proceso de Trabajo | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | | | | |
| D.3.a | Sobre contacto con otros | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | | | | |
| D.3.b | Sobre seguridad de otros | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | | | | |
| E. | MANDO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | |
| | | 8 | 13 | 17 | 22 | 26 | 31 | 35 | 40 | | |
| F. | COMPLEJIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | |
| F.1 | Dificultad de trabajo | 6 | 9 | 13 | 16 | 20 | 23 | 27 | 30 | | |
| F.2 | Condiciones de trabajo | 6 | 12 | 18 | 24 | 30 | | | | | |

Fuente: Manual de valoración de puestos de trabajo para las empresas adscritas al convenio colectivo para la industria siderometalúrgica

La escala de grados por factor que presenta el significado de cada grado se encuentra en el Anexo 3 del presente trabajo.

4.6 Equivalencia Puntos de Calificación / Grupos Profesionales.

Finalizado el ejercicio anterior se suma el puntaje obtenido por factor para determinar el grupo profesional al que pertenece. La Tabla No. 4 muestra los límites de puntuación de cada grupo profesional.

Cuadro 4.4 – Clasificación de grupos profesionales

| GRUPO PROFESIONAL | LÍMITES DE PUNTUACIÓN |
|--------------------------|------------------------------|
| 7 | Menos de 148 puntos |
| 6 | De 149 a 204 puntos |
| 5 | De 205 a 260 puntos |
| 4 | De 261 a 316 puntos |
| 3 | De 317 a 372 puntos |
| 2 | De 373 a 428 puntos |
| 1 | Mas de 428 puntos |

Fuente: Manual de valoración de puestos de trabajo para las empresas adscritas al convenio colectivo para la industria siderometalúrgica

4.7 Comité de Valoración

Para realizar la asignación de puntos a cada cargo de la división, la Gerencia de Capital Humano nombra un comité de valoración.

El comité de valoración está integrado por:

- Gerente General
- Gerente de Capital Humano
- Coordinador de Capital Humano
- Analista de Capital Humano

A través de las reuniones del comité de valoración se identifica que esta herramienta permite que el proceso sea objetivo empleando el análisis de los descriptivos de cada posición y el organigrama de la organización.

El propósito del comité de valoración es asignar acorde a los descriptivos de cada posición y las funciones de cada cargo evaluado el grado que corresponde a los factores y sub-factores incluidos en la valoración detallados en el Anexo No 3.

A través de diferentes sesiones se logró, asignar el grado de cada factor y sub-factor acorde al Anexo No. 3, para posterior a esto determinar el puntaje correspondiente de cada factor y sub-factor acorde la tabla No. 3 de baremos de puntuaciones, utilizada por la metodología de la comisión técnica de organización del trabajo del tribunal laboral de Catalunya.

Como tarea final el comité determinó acorde al puntaje obtenido el grupo profesional al que pertenece cada cargo, tomando como base la Tabla No 4. empleada por la metodología anteriormente descrita.

4.8 Resultados de la valoración de puestos de la división asistencias.

El siguiente cuadro, muestra el resultado de la valoración del factor conocimiento realizado por el comité de valoración a través del análisis de cada puesto de trabajo. El factor conocimiento considera cuatro sub-factores (Formación básica, conocimiento de idiomas, experiencia y aprendizaje), por el nivel de responsabilidad el puesto de Gerente de Contact Center se ubica en la posición más alta con 260 puntos.

Cuadro 4.5 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor conocimientos

| PUESTO DE TRABAJO | FACTOR CONOCIMIENTO | FORMACIÓN BÁSICA | CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS | EXPERIENCIA | APRENDIZAJE | TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS |
|--|---------------------|------------------|--------------------------|-------------|-------------|----------------------------|
| | | A-1 | A-2 | A-3.a | A-3.b | |
| Gerente de Contact Center | Grado | 10 | 2 | 6 | 6 | 260 |
| | Puntuación | 100 | 10 | 75 | 75 | |
| Jefe de Contact Center | Grado | 9 | 2 | 6 | 6 | 251 |
| | Puntuación | 91 | 10 | 75 | 75 | |
| Jefe de Planificación y Control de Gestión | Grado | 9 | 1 | 5 | 5 | 222 |
| | Puntuación | 91 | 5 | 63 | 63 | |
| Supervisor Datamining | Grado | 7 | 2 | 5 | 5 | 209 |
| | Puntuación | 73 | 10 | 63 | 63 | |
| Supervisor de Contact Center | Grado | 5 | 1 | 5 | 5 | 187 |
| | Puntuación | 56 | 5 | 63 | 63 | |
| Jefe Comercial | Grado | 6 | 2 | 5 | 4 | 188 |
| | Puntuación | 64 | 10 | 63 | 51 | |
| Lider de Contact Center | Grado | 3 | 1 | 4 | 4 | 145 |
| | Puntuación | 38 | 5 | 51 | 51 | |
| Monitor Datamming | Grado | 6 | 2 | 4 | 4 | 176 |
| | Puntuación | 64 | 10 | 51 | 51 | |
| Analista de Información | Grado | 4 | 1 | 5 | 4 | 166 |
| | Puntuación | 47 | 5 | 63 | 51 | |
| Asistente Datamining | Grado | 4 | 1 | 5 | 4 | 166 |
| | Puntuación | 47 | 5 | 63 | 51 | |
| Asesor Telefónico de Contact Center | Grado | 2 | 1 | 3 | 3 | 112 |
| | Puntuación | 29 | 5 | 39 | 39 | |

Elaborado por los autores

En el cuadro 6 se observa el resultado del factor iniciativa con sus grados y puntuación por cada puesto de trabajo de la división asistencias. El factor iniciativa mide el nivel de independencia necesario en cada puesto para tomar determinaciones, escoger entre varias alternativas y su impacto en la gestión.

Cuadro 4.6 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Iniciativa

| PUESTO DE TRABAJO | FACTOR INICIATIVA | INICIATIVA | TOTAL FACTOR INICIATIVA |
|--|-------------------|------------|-------------------------|
| | | B | |
| Gerente de Contact Center | Grado | 5 | 75 |
| | Puntuación | 75 | |
| Jefe de Contact Center | Grado | 4 | 60 |
| | Puntuación | 60 | |
| Jefe de Planificación y Control de Gestión | Grado | 4 | 60 |
| | Puntuación | 60 | |
| Supervisor Datamining | Grado | 4 | 60 |
| | Puntuación | 60 | |
| Supervisor de Contact Center | Grado | 2 | 30 |
| | Puntuación | 30 | |
| Jefe Comercial | Grado | 3 | 45 |
| | Puntuación | 45 | |
| Lider de Contact Center | Grado | 2 | 30 |
| | Puntuación | 30 | |
| Monitor Datamming | Grado | 3 | 45 |
| | Puntuación | 45 | |
| Analista de Información | Grado | 3 | 45 |
| | Puntuación | 45 | |
| Asistente Datamining | Grado | 3 | 45 |
| | Puntuación | 45 | |
| Asesor Telefónico de Contact Center | Grado | 2 | 30 |
| | Puntuación | 30 | |

Elaborado por los autores

El siguiente cuadro, muestra el resultado de la valoración del factor autonomía realizado por el comité de valoración. El factor autonomía mide el grado de dependencia jerárquica de cada puesto en el desempeño de sus funciones, se puede observar que el puesto con un puntaje inferior es el de Asesor Telefónico de Call Center al ser un cargo que requiere de una estrecha supervisión dependiendo simultáneamente de más de un superior jerárquico.

Cuadro 4.7 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Autonomía

| PUESTO DE TRABAJO | FACTOR AUTONOMIA | AUTONOMÍA | TOTAL FACTOR AUTONOMIA |
|--|------------------|-----------|------------------------|
| | | C | |
| Gerente de Contact Center | Grado | 5 | 50 |
| | Puntuación | 50 | |
| Jefe de Contact Center | Grado | 3 | 30 |
| | Puntuación | 30 | |
| Jefe de Planificación y Control de Gestión | Grado | 4 | 40 |
| | Puntuación | 40 | |
| Supervisor Datamining | Grado | 3 | 30 |
| | Puntuación | 30 | |
| Supervisor de Contact Center | Grado | 2 | 20 |
| | Puntuación | 20 | |
| Jefe Comercial | Grado | 3 | 30 |
| | Puntuación | 30 | |
| Lider de Contact Center | Grado | 2 | 20 |
| | Puntuación | 20 | |
| Monitor Datamining | Grado | 2 | 20 |
| | Puntuación | 20 | |
| Analista de Información | Grado | 2 | 20 |
| | Puntuación | 20 | |
| Asistente Datamining | Grado | 2 | 20 |
| | Puntuación | 20 | |
| Asesor Telefónico de Contact Center | Grado | 1 | 10 |
| | Puntuación | 10 | |

Elaborado por los autores

El cuadro 8, muestra el resultado de la valoración del factor responsabilidades realizado por el comité de valoración. El factor responsabilidades está compuesto por los siguientes sub-factores (responsabilidad sobre datos confidenciales, equipo de trabajo, errores, manipulación de materiales, contacto con otros, seguridad de otros)

Cuadro 4.8 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Responsabilidades

| PUESTO DE TRABAJO | FACTOR RESPONSABILIDADES | RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES | RESPONSABILIDAD SOBRE EL EQUIPO DE TRABAJO | RESPONSABILIDAD SOBRE ERRORES | RESPONSABILIDAD SOBRE MANIPULACIÓN DE MATERIALES / PROCESO DE TRABAJO | RESPONSABILIDAD SOBRE CONTACTOS CON OTROS | RESPONSABILIDAD SOBRE SEGURIDAD DE OTROS | TOTAL FACTOR RESPONSABILIDADES |
|--|--------------------------|--|--|-------------------------------|---|---|--|--------------------------------|
| | | D-1.a | D-1.b | D-2.a | D-2.b | D-3.a | D-3.b | |
| Gerente de Contact Center | Grado | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 120 |
| | Puntuación | 25 | 5 | 25 | 25 | 25 | 15 | |
| Jefe de Contact Center | Grado | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 105 |
| | Puntuación | 25 | 5 | 20 | 20 | 20 | 15 | |
| Jefe de Planificación y Control de Gestión | Grado | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 80 |
| | Puntuación | 15 | 5 | 10 | 20 | 20 | 10 | |
| Supervisor Datamining | Grado | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 90 |
| | Puntuación | 25 | 5 | 20 | 20 | 10 | 10 | |
| Supervisor de Contact Center | Grado | 5 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 90 |
| | Puntuación | 25 | 5 | 15 | 20 | 10 | 15 | |
| Jefe Comercial | Grado | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 70 |
| | Puntuación | 15 | 5 | 10 | 15 | 20 | 5 | |
| Lider de Contact Center | Grado | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 85 |
| | Puntuación | 20 | 5 | 15 | 20 | 10 | 15 | |
| Monitor Datamining | Grado | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 60 |
| | Puntuación | 15 | 5 | 10 | 10 | 15 | 5 | |
| Analista de Información | Grado | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 50 |
| | Puntuación | 15 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | |
| Asistente Datamining | Grado | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 60 |
| | Puntuación | 15 | 5 | 10 | 10 | 15 | 5 | |
| Asesor Telefónico de Contact Center | Grado | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 65 |
| | Puntuación | 20 | 5 | 10 | 15 | 5 | 10 | |

Elaborado por los autores

El siguiente cuadro, muestra el resultado de la valoración del factor mando realizado por el comité de valoración. El factor mando valora la responsabilidad de dirigir el trabajo de otros y el impacto de su gestión en la productividad y del clima organizacional.

Cuadro 4.9 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Mando

| PUESTO DE TRABAJO | FACTOR MANDO | MANDO | TOTAL FACTOR MANDO |
|--|--------------|-------|--------------------|
| | | E | |
| Gerente de Contact Center | Grado | 4 | 22 |
| | Puntuación | 22 | |
| Jefe de Contact Center | Grado | 5 | 26 |
| | Puntuación | 26 | |
| Jefe de Planificación y Control de Gestión | Grado | 4 | 22 |
| | Puntuación | 22 | |
| Supervisor Datamining | Grado | 2 | 13 |
| | Puntuación | 13 | |
| Supervisor de Contact Center | Grado | 4 | 22 |
| | Puntuación | 22 | |
| Jefe Comercial | Grado | 1 | 8 |
| | Puntuación | 8 | |
| Lider de Contact Center | Grado | 5 | 26 |
| | Puntuación | 26 | |
| Monitor Datamming | Grado | 1 | 8 |
| | Puntuación | 8 | |
| Analista de Información | Grado | 1 | 8 |
| | Puntuación | 8 | |
| Asistente Datamining | Grado | 1 | 8 |
| | Puntuación | 8 | |
| Asesor Telefónico de Contact Center | Grado | 1 | 8 |
| | Puntuación | 8 | |

Elaborado por los autores

El cuadro a continuación, detalla el resultado de la valoración del factor complejidad realizado por el comité de valoración. Este factor está compuesto por dos sub-factores dificultad y condiciones de trabajo, relacionado con la cantidad de tareas y su complejidad.

Cuadro 4.10 – Resultado general de valoración de puestos (División asistencias) – Organización factor Complejidad

| PUESTO DE TRABAJO | FACTOR COMPLEJIDAD | DIFICULTAD DEL TRABAJO | CONDICIONES DE TRABAJO | TOTAL FACTOR COMPLEJIDAD |
|--|--------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| | | F-1 | F-2 | |
| Gerente de Contact Center | Grado | 8 | 1 | 36 |
| | Puntuación | 30 | 6 | |
| Jefe de Contact Center | Grado | 7 | 1 | 33 |
| | Puntuación | 27 | 6 | |
| Jefe de Planificación y Control de Gestión | Grado | 7 | 1 | 33 |
| | Puntuación | 27 | 6 | |
| Supervisor Datamining | Grado | 4 | 1 | 22 |
| | Puntuación | 16 | 6 | |
| Supervisor de Contact Center | Grado | 5 | 1 | 26 |
| | Puntuación | 20 | 6 | |
| Jefe Comercial | Grado | 3 | 1 | 19 |
| | Puntuación | 13 | 6 | |
| Lider de Contact Center | Grado | 4 | 1 | 22 |
| | Puntuación | 16 | 6 | |
| Monitor Datamming | Grado | 2 | 1 | 15 |
| | Puntuación | 9 | 6 | |
| Analista de Información | Grado | 2 | 1 | 15 |
| | Puntuación | 9 | 6 | |
| Asistente Datamining | Grado | 2 | 1 | 15 |
| | Puntuación | 9 | 6 | |
| Asesor Telefónico de Contact Center | Grado | 2 | 1 | 15 |
| | Puntuación | 9 | 6 | |

Elaborado por los autores

El cuadro 11, muestra el total de puntos acumulados en los seis factores, por puesto de trabajo; a continuación, se detallan los factores evaluados.

- A. Conocimientos
- B. Iniciativa
- C. Autonomía
- D. Responsabilidades
- E. Mando
- F. Complejidad

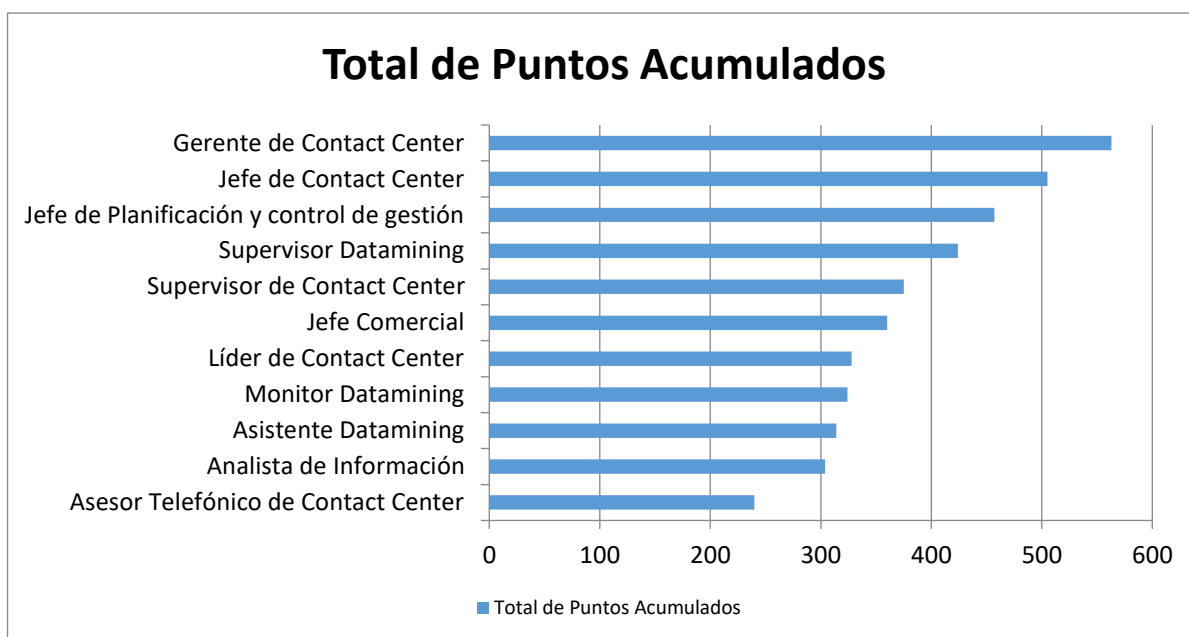
Considerando el total de puntos acumulados se procede a clasificar cada puesto, en el grupo profesional que corresponde acorde a la Tabla No. 4.

Cuadro 4.11 – Jerarquización de puestos de la división asistencias – Organización

| <u>Puestos de Trabajo</u> | <u>Total de Puntos Acumulados</u> | <u>Grupo Profesional</u> |
|--|--|---------------------------------|
| Gerente de Contact Center | 563 | 1 |
| Jefe de Contact Center | 505 | 1 |
| Jefe de Planificación y control de gestión | 457 | 1 |
| Supervisor Datamining | 424 | 2 |
| Supervisor de Contact Center | 375 | 2 |
| Jefe Comercial | 360 | 3 |
| Líder de Contact Center | 328 | 3 |
| Monitor Datamining | 324 | 3 |
| Asistente Datamining | 314 | 4 |
| Analista de Información | 304 | 4 |
| Asesor Telefónico de Contact Center | 240 | 5 |

Elaborado por los autores

Figura 4.1 – Total de puntos acumulados en la valoración de puestos de la división asistencias - Organización



Elaborado por los autores

La figura anterior, muestra el total de puntos acumulados en la valoración por puesto. Se puede observar en el gráfico anterior que los puntajes más altos corresponden a los cargos de mayor jerarquía, continúan los puestos de supervisión, jefaturas, asistentes, analistas y asesor. Lo que en nivel de jerarquía corresponde al organigrama de la organización (Figura No. 1) y a la estructura de responsabilidades asignadas para cada cargo.

4.9 Diagnóstico de las brechas identificadas en la valoración de puestos.

Para determinar las brechas entre los distintos cargos se procede a analizar acorde al departamento al que pertenece el puesto:

- Planificación y Control de Gestión
- Contact Center
- Datamining
- Comercial

Se selecciona el resultado final de los seis factores y se resta el valor de cada puesto versus el cargo que se encuentra en su inmediato superior para calcular la brecha a cerrar.

4.10 Brechas identificadas en el departamento de planificación y control de gestión.

A continuación, se detalla en la Tabla No 12. El total de puntos acumulados y la brecha identificada para cada posición del departamento de planificación y control de gestión de la división asistencias.

Cuadro 4.12 – Brechas identificadas en el departamento de Planificación y Control de Gestión – División Asistencias

| CARGO | CONOCIMIENTOS | INICIATIVA | AUTONOMÍA | RESPONSABILIDAD | MANDO | COMPLEJIDAD | TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS |
|--|---------------|------------|-----------|-----------------|-------|-------------|----------------------------|
| Jefe de Planificación y Control de Gestión | 222 | 60 | 40 | 80 | 22 | 33 | 457 |
| Analista de Información | 166 | 45 | 20 | 50 | 8 | 15 | 304 |
| Brecha Identificada | -56 | -15 | -20 | -30 | -14 | -18 | -153 |

Elaborado por los autores

En la tabla anterior se evidencia una brecha negativa de -153 entre el puesto de Analista de Información y Jefe de Planificación y Control de Gestión. Una brecha negativa muestra que los requisitos en los factores evaluados del puesto de Analista de Información difieren al del Jefe de Planificación y Control de Gestión significativamente, se observa además las brechas más altas corresponden a los siguientes factores conocimientos (-56), responsabilidad (-30) y autonomía (-20). En consecuencia el plan de carrera deberá gestionar cursos de acción para el desarrollo de estos factores.

4.11 Brechas identificadas en el departamento de contact center

La tabla No. 13 muestra el detalle del total de puntos acumulados y las brechas identificadas para la posición de Gerente de Contact Center y Jefe de Contact Center.

Cuadro 4.13 – Brechas identificadas en el departamento de Contact Center - División Asistencias

| CARGO | CONOCIMIENTOS | INICIATIVA | AUTONOMÍA | RESPONSABILIDAD | MANDO | COMPLEJIDAD | TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS |
|---------------------------|---------------|------------|-----------|-----------------|-------|-------------|----------------------------|
| Gerente de Contact Center | 260 | 75 | 50 | 120 | 22 | 36 | 563 |
| Jefe de Contact Center | 251 | 60 | 30 | 105 | 26 | 33 | 505 |
| Brecha Identificada | -9 | -15 | -20 | -15 | 4 | -3 | -58 |

Elaborado por los autores

El cuadro 13, evidencia una brecha total negativa de -58 entre la posición de Jefe de Contact Center y Gerente de Contact Center. Esta brecha al ser negativa muestra que los perfiles distan en los factores evaluados y nuestro plan de carrera deberá contemplar el desvío

más importante sobre estos factores. Se verifica un desvío mayor en el grado de autonomía (-20), iniciativa (-15) y responsabilidad (-15) entre ambos cargos.

Se presenta el cuadro 14 en la que continua el análisis del departamento de contact center de la división asistencias.

Cuadro 4.14 – Brechas identificadas en el departamento de Contact Center - División Asistencias

| CARGO | CONOCIMIENTOS | INICIATIVA | AUTONOMÍA | RESPONSABILIDAD | MANDO | COMPLEJIDAD | TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS |
|------------------------------|---------------|------------|-----------|-----------------|-------|-------------|----------------------------|
| Jefe de Contact Center | 251 | 60 | 30 | 105 | 26 | 33 | 505 |
| Supervisor de Contact Center | 187 | 30 | 20 | 90 | 22 | 26 | 375 |
| Brecha Identificada | -64 | -30 | -10 | -15 | -4 | -7 | -130 |

Elaborado por los autores

La Tabla No. 14. muestra una brecha total negativa de -130 en la posición de Supervisor de Contact Center y Jefe de Contact Center. Esta brecha evidencia la organización en el plan de carrera deberá encarar acciones para reducir las brechas más altas: Conocimientos (-64), Iniciativa (-30), Responsabilidad (-15).

El análisis del departamento de contact center continúa en la Tabla No. 15 donde se presentan las brechas identificadas entre el puesto de Supervisor y Líder de contact center.

Cuadro 4.15 – Brechas identificadas en el departamento de Contact Center - División Asistencias

| CARGO | CONOCIMIENTOS | INICIATIVA | AUTONOMÍA | RESPONSABILIDAD | MANDO | COMPLEJIDAD | TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS |
|------------------------------|---------------|------------|-----------|-----------------|-------|-------------|----------------------------|
| Supervisor de Contact Center | 187 | 30 | 20 | 90 | 22 | 26 | 375 |
| Líder de Contact Center | 145 | 30 | 20 | 85 | 26 | 22 | 328 |
| Brecha identificada | -42 | 0 | 0 | -5 | 4 | -4 | -47 |

Elaborado por los autores

El cuadro 15, muestra una brecha entre los cargos antes mencionados de -47, al ser una brecha negativa evidencia el gap a cerrar en el plan de carrera. La brecha más significativa se encuentra en el factor conocimientos (-42) que deberá ser considerado en el plan de acción, sin embargo la brecha inexistente en los factores de iniciativa y autonomía muestra que ambos no distan en los factores antes mencionados y no serán contemplados dentro del plan de carrera. La brecha positiva en el factor mando muestra que el líder de contact center sobrepasa

el requerimiento de este factor, por lo que tampoco deberá ser contemplado en el plan de carrera.

El cuadro 16 continúa con el análisis del departamento de contact center en la división asistencias.

Cuadro 4.16 – Brechas identificadas en el departamento de Contact Center - División Asistencias

| CARGO | CONOCIMIENTOS | INICIATIVA | AUTONOMÍA | RESPONSABILIDAD | MANDO | COMPLEJIDAD | TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS |
|-------------------------------------|---------------|------------|-----------|-----------------|-------|-------------|----------------------------|
| Lider de Contact Center | 145 | 30 | 20 | 85 | 26 | 22 | 328 |
| Asesor Telefónico de Contact Center | 112 | 30 | 10 | 65 | 8 | 15 | 240 |
| Brecha Identificada | -33 | 0 | -10 | -20 | -18 | -7 | -88 |

Elaborado por los autores

El cuadro anterior evidencia una brecha negativa de -88 entre la posición de Asesor Telefónico de Call Center y Líder de Contact Center. Una brecha negativa evidencia que los requisitos del perfil Asesor Telefónico de Contact Center no son los adecuados para cumplir con el cargo de Líder de Contact Center. Actualmente el 94% de la población de la división Asistencias ocupa el cargo de Asesor Telefónico de Call Center por lo que esta es una brecha inicial crítica a contemplar en el plan de carrera. Las brechas más significativas se encuentran en los siguientes factores:

- Conocimientos (-33)
- Responsabilidad (-20)
- Mando (-18)
- Autonomía (-10)

Para un desarrollo integral del plan de carrera estos factores serán considerados dentro de la estrategia del plan por ser ambos los cargos de mayor rotación y de gran impacto en los resultados de la división.

4.12 Brechas identificadas en el departamento de datamining.

El cuadro 17 muestra el detalle del total de puntos acumulados y la brecha identificada para dos posiciones del departamento de datamining de la división Asistencias Monitor Datamining y Supervisor Datamining.

Cuadro 4.17 – Brechas identificadas en el departamento de Datamining - División Asistencias

| CARGO | CONOCIMIENTOS | INICIATIVA | AUTONOMÍA | RESPONSABILIDAD | MANDO | COMPLEJIDAD | TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS |
|-----------------------|---------------|------------|-----------|-----------------|-------|-------------|----------------------------|
| Supervisor Datamining | 209 | 60 | 30 | 90 | 13 | 22 | 424 |
| Monitor Datamining | 176 | 45 | 20 | 60 | 8 | 15 | 324 |
| Brecha Identificada | -33 | -15 | -10 | -30 | -5 | -7 | -100 |

Elaborado por los autores

En el cuadro anterior podemos evidenciar la brecha identificada negativa entre el puesto de Monitor de Datamining y el de Supervisor de Datamining (-100) ocasionad por las diferencias significativas entre ambos puestos en los factores de conocimientos (-33), responsabilidad (-30) e iniciativa (-15).

Para ocupar la posición de Supervisor de Datamining se deberán contemplar cerrar las brechas previamente mencionadas en la propuesta para el desarrollo de carrera dentro de la organización.

El enfoque del plan de carrera tendrá como prioridad cerrar las brechas a través de un plan de acción que gestione las capacidades y habilidades de los miembros de la división, buscará de esta forma generar un entorno organizativo que cree valor organizacional y que motive a los trabajadores a aportar y continuar en la organización.

El cuadro 18 muestra las brechas identificadas entre la posición de asistente de datamining y monitor datamining.

Cuadro 4.18 – Brechas identificadas en el departamento de Datamining - División Asistencias

Elaborado por los autores

| CARGO | CONOCIMIENTOS | INICIATIVA | AUTONOMÍA | RESPONSABILIDAD | MANDO | COMPLEJIDAD | TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS |
|----------------------|---------------|------------|-----------|-----------------|-------|-------------|----------------------------|
| Monitor Datamining | 176 | 45 | 20 | 60 | 8 | 15 | 324 |
| Asistente Datamining | 166 | 45 | 20 | 60 | 8 | 15 | 314 |
| Brecha identificada | -10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -10 |

A partir de la observación de la tabla anterior de la brecha negativa de -10 entre ambos cargos se concluye que ambas posiciones se diferencian únicamente en el factor conocimientos que será abordado en el plan de carrera.

4.13 Brechas identificadas en el departamento comercial.

La Tabla No. 19 muestra el detalle del total de puntos acumulados y la brecha identificada para cada posición del departamento comercial de la división Asistencias.

Cuadro 4.19 – Brechas identificadas en el departamento comercial - División Asistencias

| CARGO | CONOCIMIENTOS | INICIATIVA | AUTONOMÍA | RESPONSABILIDAD | MANDO | COMPLEJIDAD | TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS |
|---------------------------|---------------|------------|-----------|-----------------|-------|-------------|----------------------------|
| Gerente de Contact Center | 260 | 75 | 50 | 120 | 22 | 36 | 563 |
| Jefe Comercial | 188 | 45 | 30 | 70 | 8 | 19 | 360 |
| Brecha Identificada | -72 | -30 | -20 | -50 | -14 | -17 | -203 |

Elaborado por los autores

En el cuadro anterior podemos evidenciar la brecha identificada entre el puesto de Jefe Comercial y su inmediato superior el Gerente de Contact Center. Al analizar ambos perfiles y observar la brecha de -203 vemos que el cargo Jefe Comercial no es tan fácilmente desarrollable para el puesto de Gerente de Contact Center por las brechas más significativas en los factores de Conocimientos (-72), Responsabilidad (-50), Iniciativa (-30)

5. CAPÍTULO V: ESTUDIO PREVIO A LA ELABORACIÓN DE PLAN DE CARRERA

5.1 Objetivo General del Estudio

- Identificar los valores, habilidades y competencias con los que cuentan los colaboradores de la división Asistencias.

5.2 Objetivo Específico del Estudio

- Aplicar la encuesta para la elaboración del plan de desarrollo a colaboradores de la división Asistencias.
- Analizar e interpretar como los factores medidos por el instrumento deberán ser incluidos en el plan de carrera.

5.3 Técnica de evaluación.

Para el estudio previo a la elaboración del plan de carrera se utilizará una encuesta que contiene un total de tres secciones y trece preguntas. La aplicación de la encuesta será realizada por las autoras del proyecto.

5.4 Población

La población “Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (Bernal, 2010)

La población de estudio corresponde a los trescientos cincuenta y nueve colaboradores de la división Asistencias. Se obtendrá una medición de aptitudes, valores competencias y habilidades que incluir en el plan de carrera para su promoción.

5.5 Estrategias de muestreo

El tipo de muestreo empleado para el cargo de Asesores Telefónicos de Call Center de la división asistencias, es **no probabilístico de conveniencia**, la selección de la muestra no se efectuó bajo normas probabilísticas de selección, los sujetos de estudio fueron escogidos en base a su disposición para participar en el estudio.

Se emplea este tipo de muestreo por el alto nivel de rotación de la división y por la similitud de los perfiles escogidos en el proceso de selección.

El resto de cargos de la división fueron tomados en su totalidad.

5.6 Muestra

La muestra “es la unidad de análisis que delimita a la población, es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos, por lo que la muestra debe ser representativa de la población” (Hernández, 2010)

Para el presente estudio calcularemos la muestra del universo de Asesores Telefónicos de Call Center, el resto de cargos de la división será estudiado en su totalidad.

Para calcular la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad

P= probabilidad de ocurrencia

Q= probabilidad de no ocurrencia

N= población o universo

e= error de la muestra (5%)

Reemplazando:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,95 * 0,05 * 316}{1,96^2 * 0,95 * 0,05 + 316 * 0,05^2}$$

$$n = 59,29 \text{ Encuestas}$$

Por lo tanto, la muestra representativa para el cargo de Asesor Telefónico de Call Center será de 60 Encuestas.

En la actualidad excluyendo al puesto Asesor Telefónico de Call Center la división presenta los puestos y número de ocupantes descritos en la Tabla No. 20.

Cuadro 5.1 – Puestos y número de ocupantes de la División Asistencia

| Cargo | No. de Ocupantes |
|---------------------------------|------------------|
| Gerente de Contact Center | 1 |
| Jefe de Planificación y Control | 1 |
| Analista de Información | 5 |
| Jefe de Contact Center | 2 |
| Supervisor de Contact Center | 4 |
| Líder de Contact Center | 25 |
| Supervisor Datamining | 1 |
| Asistente Datamining | 2 |
| Monitor Datamining | 2 |
| Jefe Comercial | 1 |
| Total | 44 |

Elaborado por los autores

Los cargos anteriormente mencionados serán considerados en su totalidad y no se tomará una muestra dado a que cada uno ejerce funciones distintas y se seleccionan bajo perfiles diferentes, por lo que para realizar el estudio se sumará el total de la muestra de Asesores Telefónicos de Call Center (60) y el total del resto de cargos de la división (44).

La suma nos da un total de 104 encuestas a realizar.

5.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de los resultados

Para el tratamiento y análisis de los resultados se empleó la técnica de análisis de datos cuantitativo, con los siguientes puntos:

1. Medición de las variables
2. Distribución de frecuencias
3. Asignación porcentual en base a las frecuencias
4. Elaboración de los gráficos circulares / barras

Para realizar los cálculos y conocer los resultados del presente estudio se realizó la tabulación de cada pregunta empleando el software Microsoft Excel empleando funciones estadísticas en hojas de cálculo como promedio y moda.

5.8 Procesamiento para la recolección de datos

Para la recolección de datos utilizados en la investigación de campo y documental fueron los siguientes procesos:

- **Determinación del método de investigación:** El método de investigación empleado fue la investigación aplicada descriptiva con el objetivo de conocer características importantes presentes en la muestra.
- **Definición la técnica de recolección de datos:** La encuesta fue la técnica utilizada para la recolección de la información de la muestra. Las variables fueron escogidas por ser componentes para la elaboración del plan de carrera.
- **Selección del instrumento de recolección de datos:** El instrumento fue elaborado por las autoras del presente trabajo considerando las variables descritas en el apartado 5.10.
- **Informar de la investigación a la población de estudio:** Se socializó el proyecto con los supervisores y líderes de la división y se programaron reuniones para la administración de la encuesta.

5.9 Definición de las variables a investigar

Tabla 5.1 - Brechas identificadas en el puesto de Asesor Telefónico de Call Center - Organización

| Variables de Investigación | |
|---|--|
| Puesto de Trabajo Actual | Detallar las características del puesto así como los factores que son fuente de satisfacción en la organización y en el desarrollo de las actividades normales del puesto. |
| Nivel de Estudios y Conocimientos | Detallar el nivel de formación académica y las herramientas que como población consideran claves para su desarrollo profesional. |
| Aptitudes, Competencias, Valores y Habilidades | Detallar las cualidades que en un autoanálisis mejor reflejan la personalidad del colaborador y que son claves para el desarrollo profesional de otros cargos. |

Elaborado por los autores

Para elaborar el plan de carrera tomaremos en cuenta el nivel de estudios, conocimientos, aptitudes, competencias, valores y habilidades que poseen los Asesores Telefónicos de Call Center que representan el 94% del personal que actualmente labora en la división Asistencias.

5.10 Modelo de cuestionario

ENCUESTA PARA ELABORACIÓN DE PLAN DE DESARROLLO

INTRODUCCIÓN

La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de identificar los valores, habilidades y competencias con las que cuenta nuestro personal en la actualidad. Con la información que se obtenga, se diseñará un programa de desarrollo de competencias que se ajuste a los requerimientos de cada puesto de trabajo.

El cuestionario tiene tres secciones. Por favor lea las instrucciones al inicio de cada sección y seleccione la alternativa que más se adecue a su realidad personal.

Nombre: _____ Campaña: _____
 Cargo: _____ Supervisor: _____
 Departamento: _____ Líder: _____

SECCIÓN 1: PUESTO DE TRABAJO ACTUAL

1 Enumere cuatro tareas principales de su cargo actual

1 _____
 2 _____
 3 _____
 4 _____

2 Enumere del 1 - 6 los factores que generan mayor satisfacción en su puesto de trabajo. Siendo 1 el factor que le genera mayor satisfacción y 6 el de menor satisfacción

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Actualización constante | <input type="checkbox"/> | Posibilidad de ascenso | <input type="checkbox"/> |
| Buen clima de trabajo | <input type="checkbox"/> | Reconocimiento del trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Estabilidad | <input type="checkbox"/> | Salario | <input type="checkbox"/> |

Para la siguiente sección de preguntas elija la alternativa que más se ajuste a su preferencia.

3 Me siento a gusto en mi cargo actual

| | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Parcialmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Parcialmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | | |

4 Me gusta la empresa en la que estoy

| | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Parcialmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Parcialmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | | |

5 Estaría mejor adaptado en la empresa si cambiase de:

| | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Cargo | <input type="checkbox"/> | Departamento | <input type="checkbox"/> |
| Compañeros de trabajo | <input type="checkbox"/> | Ninguna | <input type="checkbox"/> |

Otro _____

SECCIÓN 2: NIVEL DE ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS

En esta sección encontrará una serie de ítems, para responder debe colocar una (X) en la casilla que mejor se adecue a su realidad personal.

1 Seleccione su nivel de formación académica

| | |
|--------------|--|
| Bachillerato | <input type="checkbox"/> |
| Tercer Nivel | I - III Semestre <input type="checkbox"/> |
| | IV - VI Semestre <input type="checkbox"/> |
| | VII - VIII Semestre <input type="checkbox"/> |
| | Graduado <input type="checkbox"/> |
| | Especificar universidad _____ |
| | Especificar carrera _____ |
| Cuarto Nivel | <input type="checkbox"/> |
| | Especificar universidad _____ |
| | Especificar carrera _____ |

2 ¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para realizar su trabajo?

Si
 No

3 ¿Cuál de las siguientes considera le permitiría ser más eficaz en su desempeño? (Seleccione solo una)

Mayor conocimiento técnico
Formación académica
Competencias y personalidad propia del cargo

| |
|--|
| |
| |
| |

Conocimiento de los nuevos compañeros de trabajo
Extensión de su trabajo

| |
|--|
| |
| |

SECCIÓN 3: APTITUDES, COMPETENCIAS, VALORES Y HABILIDADES

En esta sección encontrará una serie de ítems, para responder debe colocar una (X) en la casilla que mejor se adecue a su realidad personal.

1 Seleccione tres características que mejor te describan en tu entorno de trabajo

Respetuoso
Tolerante
Entusiasta
Orientado al servicio

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Comprometido
Atención al entorno
Persistente
Orientación al cliente

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

2 Seleccione tres habilidades que mejor lo describen

Comunicación efectiva
Negociación
Asertividad
Toma de decisiones

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Solución de problemas
Creatividad
Trabajo en equipo
Empatía

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

3 ¿Con que valores institucionales se identifica?

Calidad
Colaboración
Compromiso
Actitud de liderazgo

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Innovación
Vocación al Servicio
Diversidad en conocimientos
Pasión

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

4 Seleccione tres cualidades que mejor lo describen

Sabe bien lo que quiere
Es proactiva(o)
Es disciplinado
Posee determinación

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Es paciente
Es responsable
Busca la mejora continua

| |
|--|
| |
| |
| |

5 En base a su experiencia profesional y formación académica indique el grado en que considera se encuentran las competencias enlistadas en el siguiente cuadro:

| Escala | Porcentaje de Desarrollo |
|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Nivel mínimo de desarrollo | 10% - 20 % |
| 2. En desarrollo | 21% - 40 % |
| 3. Satisfactorio | 41% - 60 % |
| 4. Desarrollado | 61 % - 80 % |
| 5. Excepcional | 81 % - 100 % |

| Competencia | Grado | | | | |
|----------------------------------|-------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Administración de Equipos | | | | | |
| Capacidad de Análisis y Síntesis | | | | | |
| Capacidad de Ejecución | | | | | |
| Comunicación Efectiva | | | | | |
| Coordinación y Planificación | | | | | |
| Flexibilidad | | | | | |
| Iniciativa | | | | | |
| Innovación y Creatividad | | | | | |
| Liderazgo | | | | | |
| Monitoreo y Control | | | | | |
| Negociación | | | | | |
| Orden y Calidad | | | | | |
| Orientación a Resultados | | | | | |
| Orientación al Cliente | | | | | |
| Resolución de Problemas | | | | | |
| Trabajo bajo presión | | | | | |
| Trabajo en Equipo | | | | | |

Gracias por su contribución y el tiempo destinado a la encuesta

6. CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

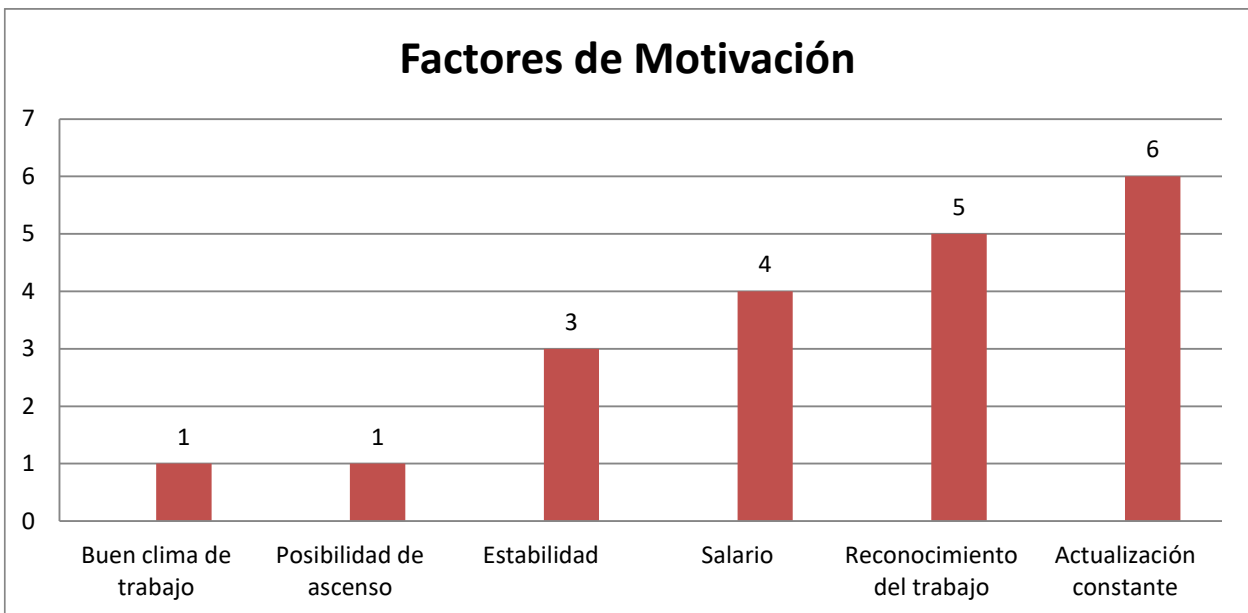
6.1. Resultados sobre los factores motivantes en el puesto de trabajo

Cuadro 6.1 – Resultados – Factores de Motivación

| Variable | Moda |
|----------------------------|------|
| Buen clima de trabajo | 1 |
| Posibilidad de ascenso | 1 |
| Salario | 4 |
| Actualización constante | 6 |
| Reconocimiento del trabajo | 5 |
| Estabilidad | 3 |

Elaborado por los autores

Figura 6.1 – Factores de motivación



Elaborado por los autores

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada se observa que el factor que los colaboradores consideran genera un mayor grado de satisfacción es el clima laboral del departamento donde desarrollan sus labores. Compartiendo el primer lugar se encuentra la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, siendo en la actualidad el puesto de Líder de Contact Center sin haberse definido dentro de los procesos un plan de crecimiento acorde a los talentos y competencias de los colaboradores.

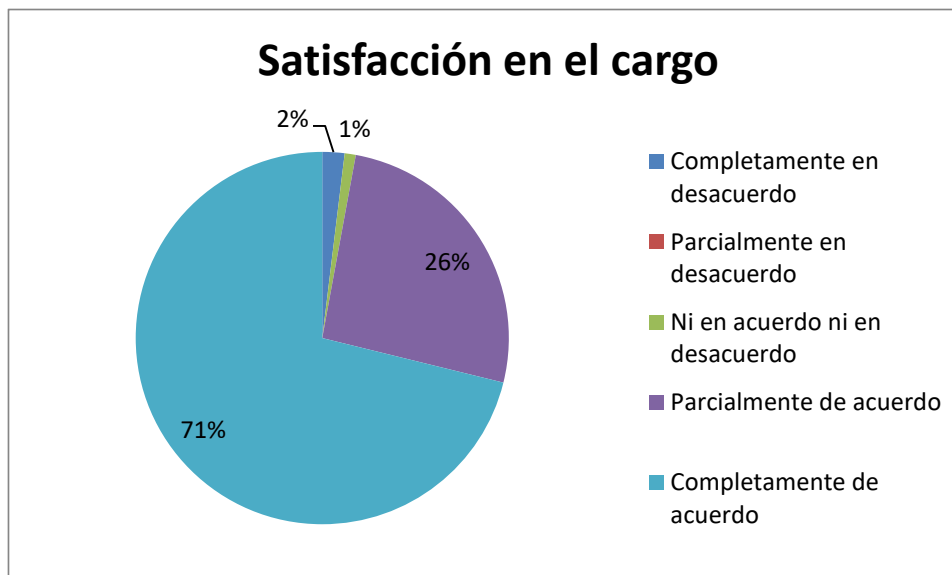
6.2. Satisfacción en el cargo actual

Cuadro 6.2 – Resultados – Satisfacción en el puesto

| Variable | Frecuencia | F% |
|--------------------------------|------------|------|
| Completamente en desacuerdo | 2 | 2% |
| Parcialmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 1% |
| Parcialmente de acuerdo | 27 | 26% |
| Completamente de acuerdo | 74 | 71% |
| Total | 104 | 100% |

Elaborado por los autores

Figura 6.2 – Satisfacción en el puesto



Elaborado por los autores

En esta gráfica se puede observar que el 71% de los encuestados se encuentra satisfecho con el puesto en el que se encuentran en la actualidad, mientras que un 26% considera que existen aspectos que no cumplen con las expectativas iniciales del puesto.

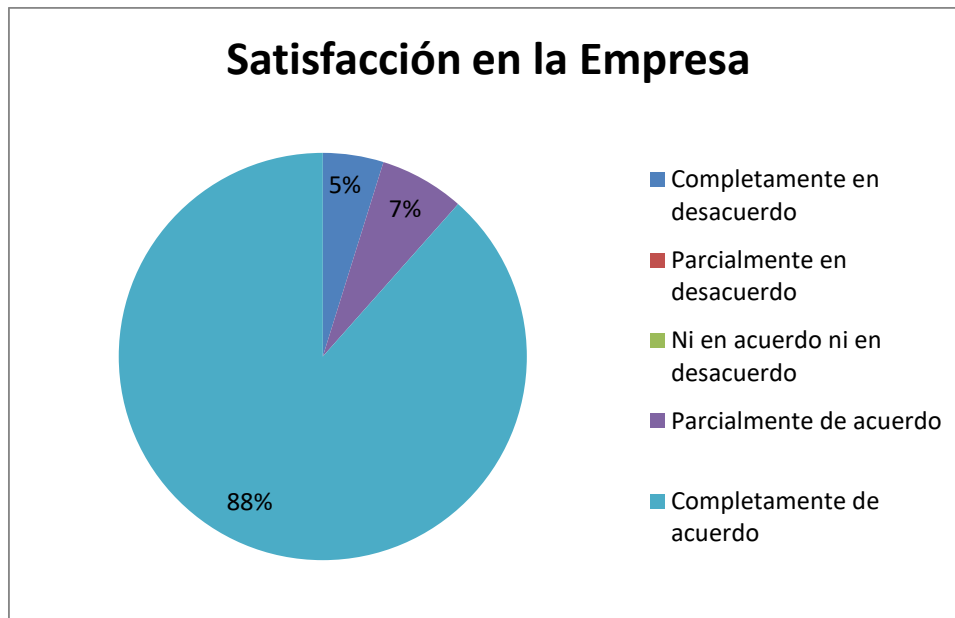
6.3. Satisfacción en la organización

Cuadro 6.3 – Resultados – Satisfacción en la organización

| Variable | Frecuencia | F% |
|--------------------------------|------------|------|
| Completamente en desacuerdo | 5 | 5% |
| Parcialmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 0 | 0% |
| Parcialmente de acuerdo | 7 | 7% |
| Completamente de acuerdo | 92 | 88% |
| Total | 104 | 100% |

Elaborado por los autores

Figura 6.3 – Satisfacción en la empresa – Organización



Elaborado por los autores

De acuerdo al gráfico presentado se puede observar que el nivel de satisfacción dentro de la organización supera al de insatisfacción con un 88% de los encuestados que considera la organización cumple con sus expectativas, mientras que un 7% considera que la organización tiene procesos que deben ser revisados para generar mayor satisfacción en sus colaboradores.

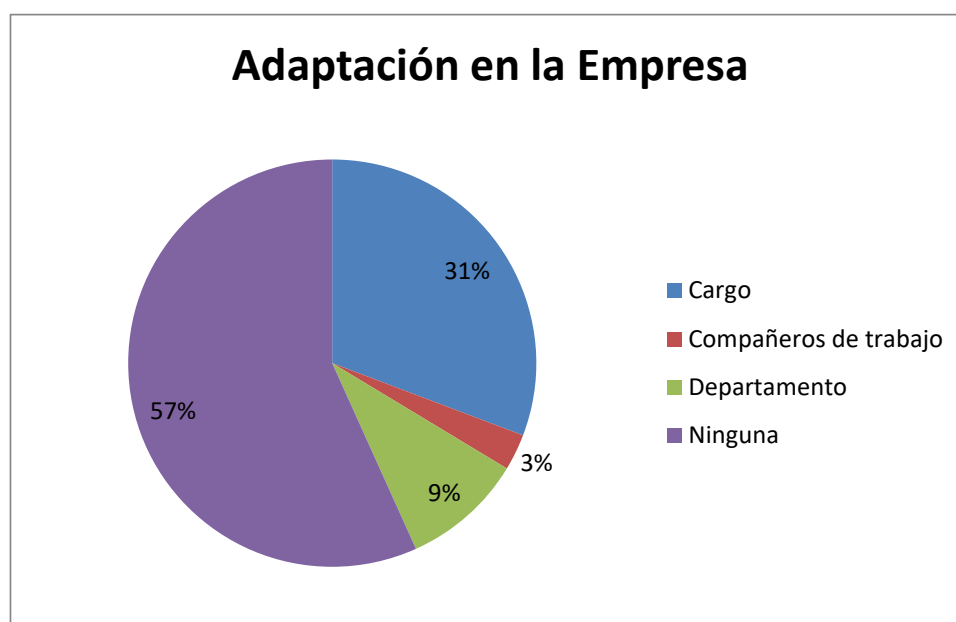
6.4. Condiciones de adaptación en la empresa

Cuadro 6.4 – Resultados – Adaptación en la empresa

| Variable | Frecuencia | F% |
|-----------------------|------------|------|
| Cargo | 32 | 31% |
| Compañeros de trabajo | 3 | 3% |
| Departamento | 10 | 10% |
| Ninguna | 59 | 57% |
| Total | 104 | 100% |

Elaborado por los autores

Figura 6.4 – Adaptación en la empresa - Organización



Elaborado por los autores

Este gráfico confirma lo observado en la pregunta anterior con un resultado de 57% de los encuestados quienes consideran que su proceso de adaptación a la empresa ha sido satisfactorio, sin embargo el 31% requiere de un cambio de posición para sentirse satisfecho en su crecimiento profesional, sentir que crece en la empresa y por ende un mayor nivel de adaptación a la misma.

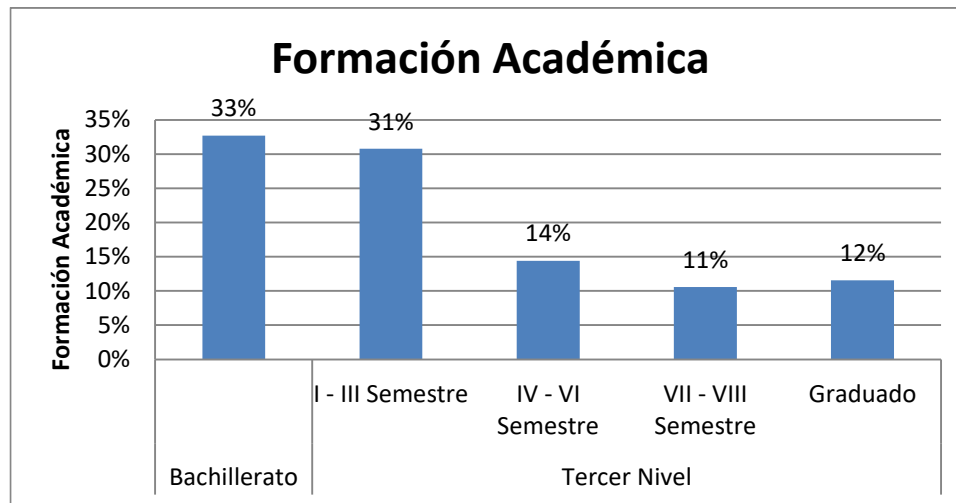
6.5. Formación Académica

Cuadro 6.5 – Resultados – Formación académica

| Variable | | Frecuencia | F% |
|--------------|---------------------|------------|------|
| Bachillerato | | 34 | 33% |
| Tercer Nivel | I - III Semestre | 32 | 31% |
| | IV - VI Semestre | 15 | 14% |
| | VII - VIII Semestre | 11 | 11% |
| | Graduado | 12 | 12% |
| Total | | 104 | 100% |

Elaborado por los autores

Figura 6.5 – Formación académica – Organización



Elaborado por los autores

El 33% de los encuestados no han estudiado carreras universitarias, mientras que el 31% se encuentra cursando entre el primer y tercer semestre de su carrera universitaria. Estos datos representan un reto en nuestro proceso de plan de carrera puesto a que únicamente el 23% se encuentra en una etapa final de su carrera profesional o graduados, adicional a esto se debe considerar que no todos se encuentran cursando una carrera afín a la posición esperada (Marketing, Administración de Empresas, Ventas).

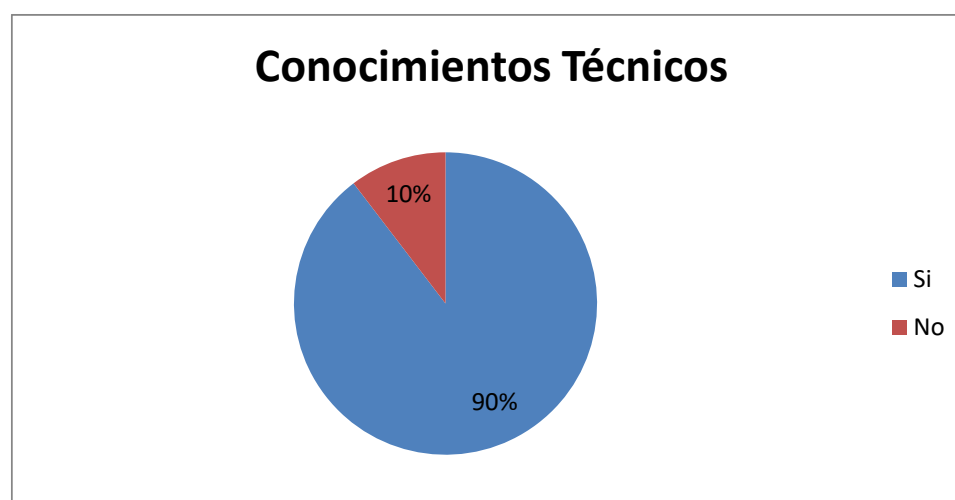
6.6. Conocimientos técnicos del puesto

Cuadro 6.6 – Resultados – Conocimientos técnicos del puesto

| Variable | Frecuencia | F% |
|----------|------------|------|
| Si | 98 | 94% |
| No | 6 | 11% |
| Total | 104 | 105% |

Elaborado por los autores

Figura 6.6 – Conocimientos técnicos – Organización



Elaborado por los autores

El gráfico muestra que un 94% de los encuestados considera poseer los conocimientos técnicos del puesto actual. Esto debido al proceso de capacitación que los asesores deben realizar antes de ocupar el puesto, sin embargo debemos considerar que los conocimientos técnicos de puestos de mayor jerarquía son distintos a los actuales.

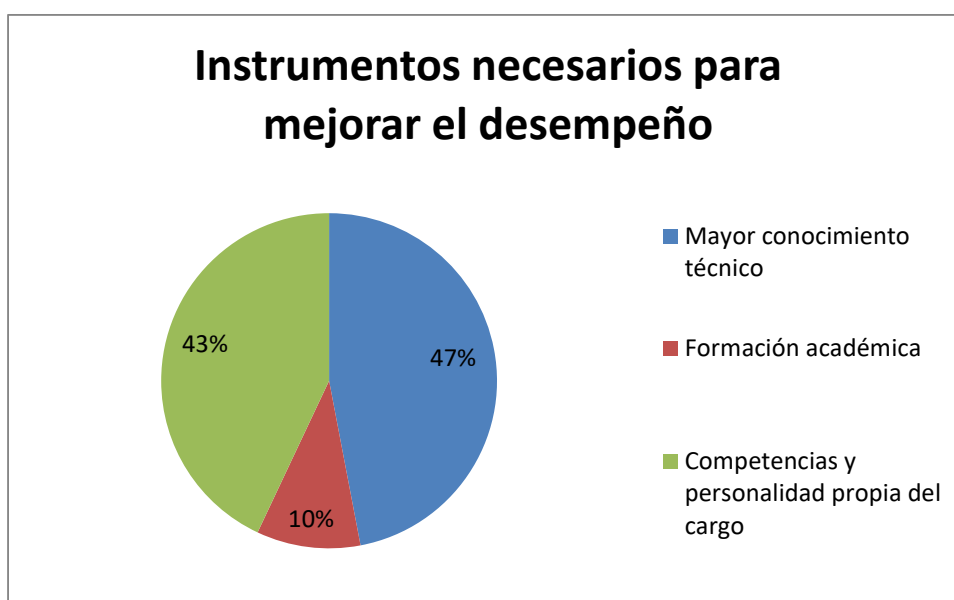
6.7. Variables que influyen en el desempeño

Cuadro 6.7 – Resultados – Variables / Desempeño

Elaborado por los autores

| Variable | Frecuencia | F% |
|--|------------|------|
| Mayor conocimiento técnico | 47 | 45% |
| Formación académica | 10 | 10% |
| Competencias y personalidad propia del cargo | 43 | 41% |
| Conocimiento de los nuevos compañeros de trabajo | 2 | 2% |
| Extensión de su trabajo | 2 | 2% |
| Total | 104 | 100% |

Figura 6.7 – Variables en el desempeño – Organización



Elaborado por los autores

El 41% de los encuestados considera que deberán mejorar en competencias y rasgos de personalidad propios al cargo que se encuentran desempeñando, mientras que el 45% menciona que requiere mayor conocimiento técnico para lograr ser más eficaces dentro de la organización.

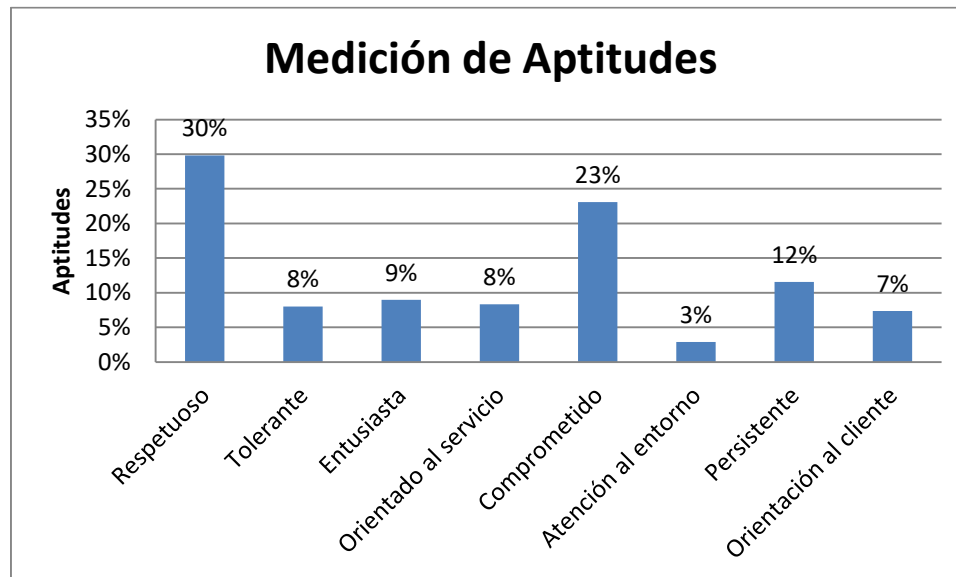
6.8. Autoevaluación de aptitudes

Cuadro 6.8 – Resultados – Aptitudes

| Variable | Frecuencia | F% |
|------------------------|------------|------|
| Respetuoso | 93 | 30% |
| Tolerante | 25 | 8% |
| Entusiasta | 28 | 9% |
| Orientado al servicio | 26 | 8% |
| Comprometido | 72 | 23% |
| Atención al entorno | 9 | 3% |
| Persistente | 36 | 12% |
| Orientación al cliente | 23 | 7% |
| Total | 312 | 100% |

Elaborado por los autores

Figura 6.8 – Aptitudes – Organización



Elaborado por los autores

Éste gráfico presenta las aptitudes que la muestra considera mejor los describen dentro del entorno de trabajo, podemos identificar las siguientes aptitudes de un puntaje inferior que son las que debemos desarrollar en nuestro plan de carrera:

- Atención al entorno (3%)
- Orientación al Cliente (7%)
- Tolerancia (8%)
- Orientación al Servicio (8%)

6.9. Autoevaluación de competencias

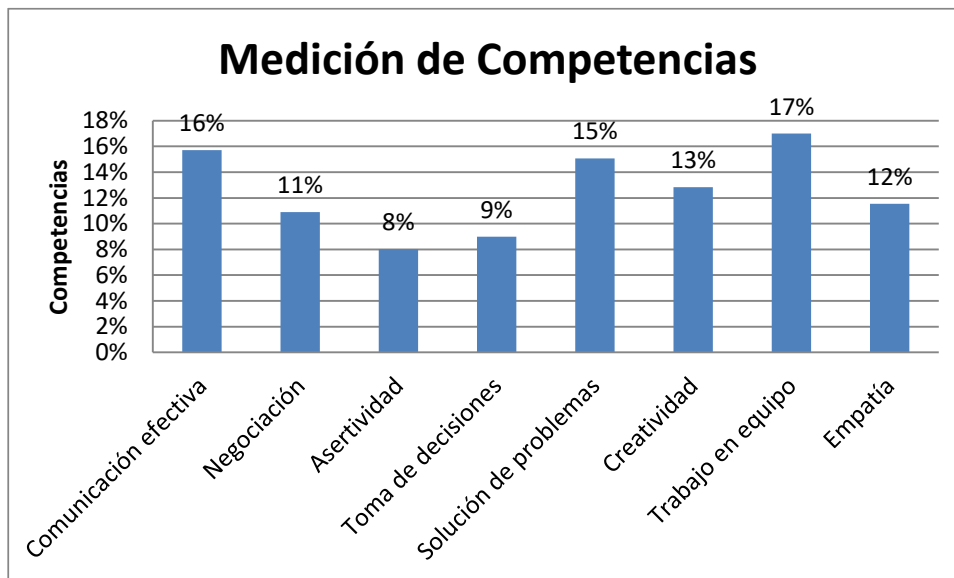
Cuadro 6.9 – Resultados – Competencias

| Variable | Frecuencia | F% |
|-----------------------|------------|------|
| Comunicación efectiva | 49 | 16% |
| Negociación | 34 | 11% |
| Asertividad | 25 | 8% |
| Toma de decisiones | 28 | 9% |
| Solución de problemas | 47 | 15% |
| Creatividad | 40 | 13% |
| Trabajo en equipo | 53 | 17% |
| Empatía | 36 | 12% |
| Total | 312 | 100% |

Elaborado por los autores

Figura 6.9 – Competencias – Organización

Elaborado por los autores



Este gráfico identifica las siguientes competencias de un puntaje inferior que se deben desarrollar en el plan de carrera.

- Asertividad (8%)
- Toma de decisiones (9%)
- Negociación (11%)
- Empatía (12%)

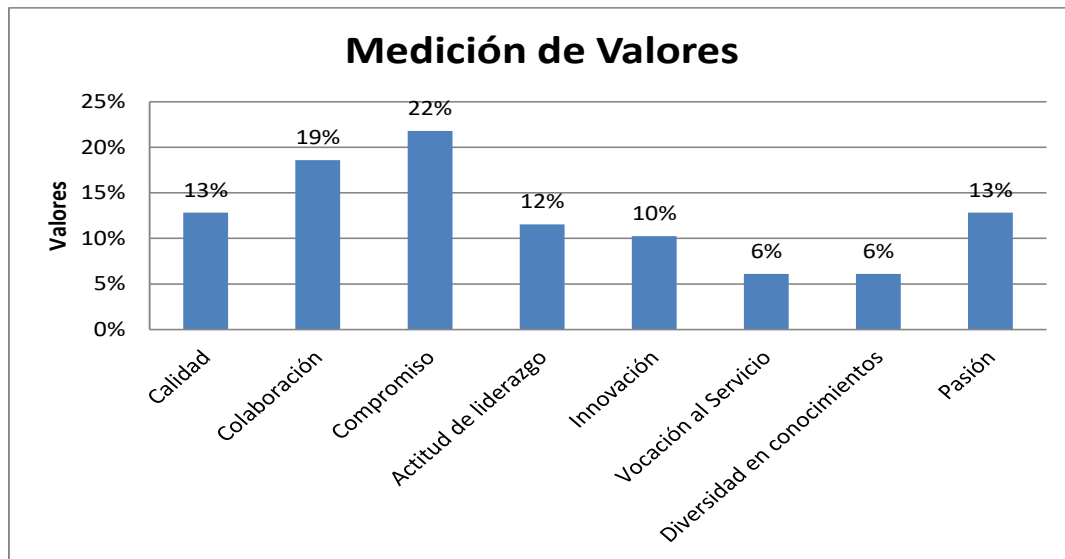
6.10. Autoevaluación de valores

Cuadro 6.10 – Resultados – Valores

| Variable | Frecuencia | F% |
|-----------------------------|------------|------|
| Calidad | 40 | 13% |
| Colaboración | 58 | 19% |
| Compromiso | 68 | 22% |
| Actitud de liderazgo | 36 | 12% |
| Innovación | 32 | 10% |
| Vocación al Servicio | 19 | 6% |
| Diversidad en conocimientos | 19 | 6% |
| Pasión | 40 | 13% |
| Total | 312 | 100% |

Elaborado por los autores

Figura 6.10 – Valores - Organización



Elaborado por los autores

En el gráfico anterior se observan los valores organizacionales que los colaboradores como grupo identifican como propios o de mayor impacto en su vida personal.

- Compromiso (22%)
- Colaboración (19%)
- Pasión (13%)
- Calidad (13%)

Los valores de un menor puntaje y que en consecuencia debemos considerar en nuestro plan de desarrollo son:

- Vocación al Servicio (6%)
- Diversidad de conocimientos (6%)
- Innovación (10%)

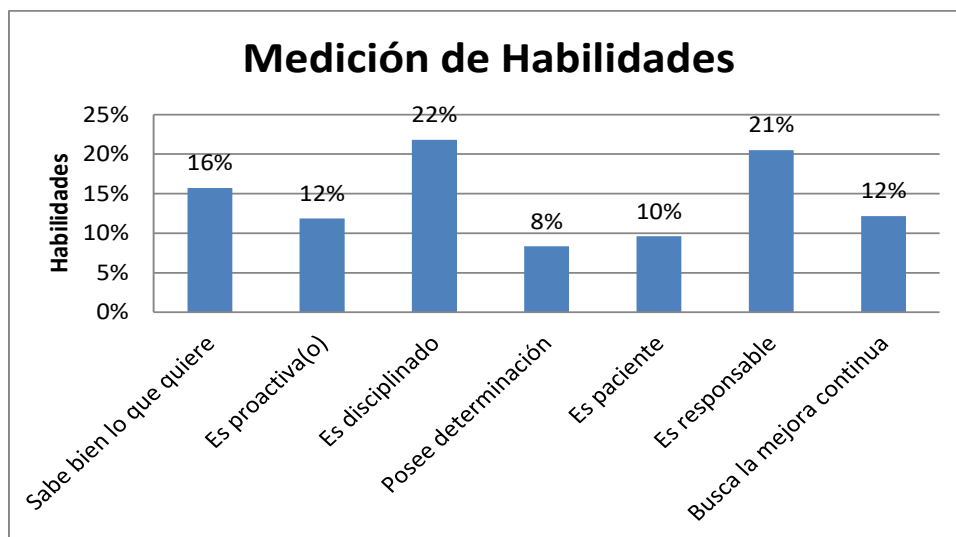
6.11. Medición de Habilidades

Cuadro 6.11 – Resultados – Habilidades

| Variable | Frecuencia | F% |
|--------------------------|------------|------|
| Sabe bien lo que quiere | 49 | 16% |
| Es proactiva(o) | 37 | 12% |
| Es disciplinado | 68 | 22% |
| Posee determinación | 26 | 8% |
| Es paciente | 30 | 10% |
| Es responsable | 64 | 21% |
| Busca la mejora continua | 38 | 12% |
| Total | 312 | 100% |

Elaborado por los autores

Figura 6.11 – Habilidades – Organización



Elaborado por los autores

Como punto clave el gráfico muestra las habilidades que se deberán considerar dentro del plan de carrera por tener un menor puntaje son:

- Determinación (8%)
- Paciencia (10%)
- Proactividad (12%)
- Busca la mejora continua (12%)

6.12. Autoevaluación de competencias

Cuadro 6.12 – Resultados – Competencias

| Escala | Porcentaje de Desarrollo | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--|--|--|--|
| 1. Nivel mínimo de desarrollo | 10% - 20 % | | | | |
| 2. En desarrollo | 21% - 40 % | | | | |
| 3. Satisfactorio | 41% - 60 % | | | | |
| 4. Desarrollado | 61 % - 80 % | | | | |
| 5. Excepcional | 81 % - 100 % | | | | |

| Competencia | Grado | | | | |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Administración de Equipos | 19% | 17% | 7% | 5% | 4% |
| Capacidad de Análisis y Síntesis | 13% | 13% | 9% | 7% | 2% |
| Capacidad de Ejecución | 6% | 11% | 9% | 7% | 3% |
| Comunicación Efectiva | 13% | 0% | 5% | 6% | 7% |
| Coordinación y Planificación | 0% | 4% | 6% | 8% | 5% |
| Flexibilidad | 0% | 7% | 9% | 6% | 5% |
| Iniciativa | 6% | 0% | 5% | 5% | 8% |
| Innovación y Creatividad | 0% | 9% | 4% | 5% | 7% |
| Liderazgo | 6% | 11% | 7% | 5% | 6% |
| Monitoreo y Control | 0% | 15% | 7% | 7% | 4% |
| Negociación | 6% | 4% | 5% | 7% | 6% |
| Orden y Calidad | 6% | 2% | 4% | 5% | 7% |
| Orientación a Resultados | 0% | 2% | 4% | 8% | 5% |
| Orientación al Cliente | 6% | 0% | 4% | 3% | 10% |
| Resolución de Problemas | 6% | 4% | 6% | 6% | 6% |
| Trabajo bajo presión | 6% | 0% | 9% | 6% | 5% |
| Trabajo en Equipo | 6% | 0% | 0% | 4% | 10% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por los autores

La Tabla No. 33 muestra la percepción que tienen los colaboradores sobre el grado de desarrollo en que se encuentra cada una de las competencias enlistadas. Se les brindó cinco opciones de calificación:

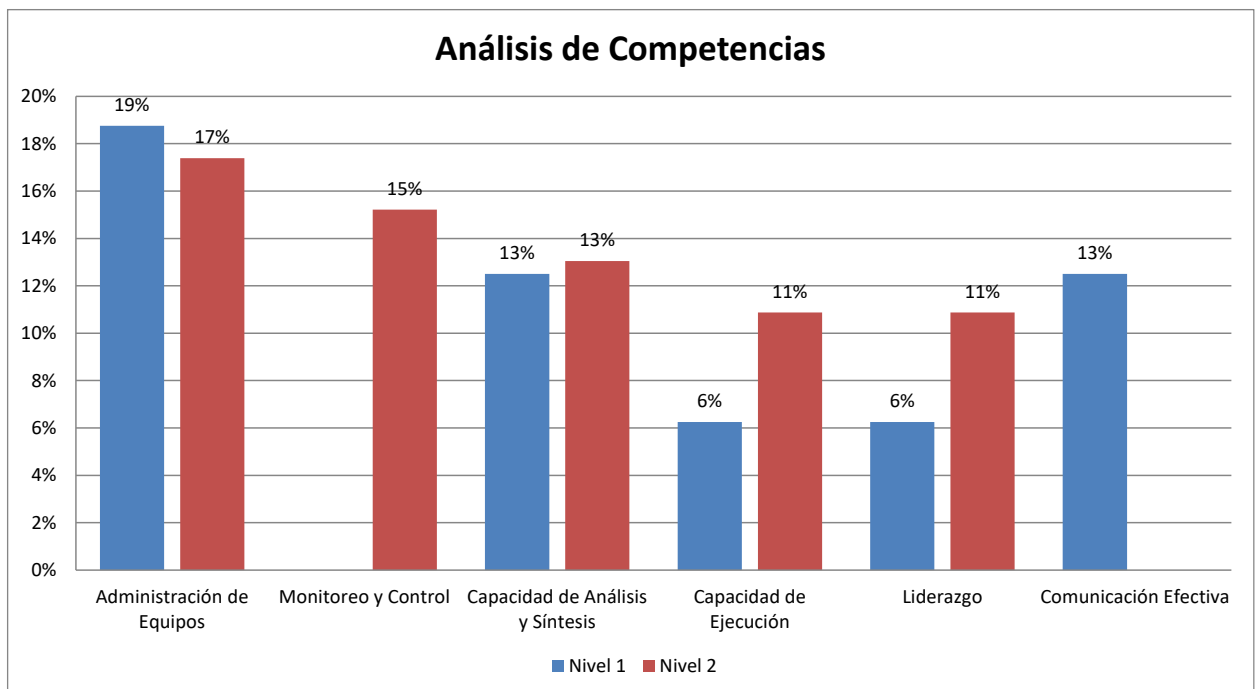
1. Nivel mínimo de desarrollo
2. En desarrollo
3. Satisfactorio
4. Desarrollado
5. Excepcional

Por ejemplo, si el colaborador marca en la columna 1 en la fila de la competencia administración de equipos la puntuación indica un nivel mínimo de desarrollo en la competencia mencionada.

Para analizar los resultados de esta pregunta y la elaboración del Gráfico No. 14 se tomaron los siguientes puntajes:

1. Nivel mínimo de desarrollo
2. En desarrollo

Figura 6.12 – Competencias – Organización



Elaborado por los autores

Observamos que los puntajes más altos recaen sobre las siguientes competencias.

- Administración de Equipos (19%)
- Monitoreo y Control (15%)
- Capacidad de análisis y síntesis (13%)
- Comunicación efectiva (13%)
- Capacidad de ejecución (11%)
- Liderazgo (11%)

Esto indica que el grupo de colaboradores encuestados considera que las competencias enlistadas anteriormente se encuentran en niveles bajos de desarrollo y son las que serán contempladas en el plan de carrera.

7. CAPÍTULO VII: PLAN DE CARRERA

7.1. Introducción

El plan de carrera, es una herramienta que ha sido diseñada como soporte al área de Recursos humanos, quien a su vez cumple el papel de ayudar al personal en general y a la organización; gestionando de forma ordenada y planificada, el desarrollo de los hallazgos ya mencionados.

En los resultados de las encuestas aplicadas, se han identificado las competencias en las que se debe desarrollar al personal, y en base a las mismas se desarrollará un cronograma de capacitación.

Junto con el comité de valoración, se planificará el desarrollo del cronograma de planificación, y se considera que el personal que participe en el plan de carrera, deberá al menos tener una antigüedad de 1 año, para que pueda ingresar a nuestro programa de capacitación.

A través de comunicación interna, se socializará el programa de desarrollo que la empresa ha gestionado al personal.

7.2. Objetivo General

- Establecer trayectorias de carrera en función a las oportunidades existentes, las necesidades de la organización y las de cada posición a largo plazo.

7.3. Objetivo Especifico

- Garantizar la permanencia del personal contratado haciendo que sienta que la organización se preocupa por su desarrollo profesional.
- Identificar las competencias y conocimientos teóricos y prácticos requeridos.
- Estimar el potencial de desarrollo del personal.

7.4. Responsables

Responsables

Gerencia de Capital Humano

- Aprobar la aplicación del presente manual de procedimientos.
- Apegarse a las disposiciones contenidas en este manual de procedimientos

- Instruir a las diferentes áreas para que los procedimientos estén apegados a las políticas del actual proceso.
- Atender oportunamente los requerimientos formulados por las áreas solicitantes cuando surja la oportunidad.
- Revisar y mantener actualizado el manual de procedimientos
- Mantener una adecuada supervisión y control de las actividades objeto del presente manual de procedimientos.

Coordinador de Capital Humano

- Coordinar las actividades de desarrollo del personal de la división.
- Coordinar con proveedores externos o internos las actividades de desarrollo.
- Verificar el cumplimiento de las actividades de desarrollo del personal de la división.
- Revisión anual de las evaluaciones de desempeño de la división Asistencias para conocer los posibles participantes del proceso.
- Revisión anual de resultados de productividad de la división Asistencias para conocer los posibles participantes del proceso.
- Revisión anual de calidad de la división Asistencias para conocer los posibles participantes del proceso.
- Verificar resultados de las actividades de desarrollo de la división Asistencias.
- Verificar llamados de atención, memorándums al personal para identificar a los participantes del procedimiento de plan de carrera.
- Verificar la puntualidad del personal de la división, permisos médicos y faltas para identificar a los participantes del procedimiento del plan de carrera.

Analista de Capital Humano

- Elaborar el manual de procedimientos y mantenerlo actualizado.
- Apegarse a las disposiciones contenidas en este manual de procedimientos
- Receptar los requerimientos de personal
- Verificar la disponibilidad de reclutamiento interno acorde al cumplimiento de actividades del personal participe de este procedimiento.
- Consolidar el status de cumplimiento de las actividades de desarrollo de la división Asistencias.

- Realizar el estudio de las competencias a desarrollar por parte de la división.

Asistente de Capital Humano I

- Actualizar las carpetas de personal de los participantes de este procedimiento para el detalle de su formación académica.
- Custodiar en las carpetas de personal los diplomas de las capacitaciones internas realizadas por el personal que se acoja a este procedimiento.
- Actualizar el archivo electrónico con la información pertinente sobre formación académica.
- Consolidar la información de marcaciones del personal de la división.

Asistente de Capital Humano II

- Actualizar las salidas del personal con del detalle de los motivos de salida.
- Enviar análisis de salidas realizado de los colaboradores con personal a cargo participantes en el plan de carrera.
- Análisis de la rotación de personal de la división por supervisor.
- Envío del análisis de rotación de la división por supervisor.

Coordinador de Comunicación y Cultura

- Realizar la convocatoria a los colaboradores con la posibilidad de ser incluidos en el procedimiento de plan de carrera.
- Enviar comunicados a los participantes del procedimiento a las actividades de desarrollo de la división.
- Velar por el desarrollo logístico de las actividades de la división.
- Informar a la coordinación de capital humano el personal ausente o que no complete las actividades de desarrollo.

Analista de Nómina

- Cambio de la denominación del puesto en el rol de pagos.
- Ajuste de pagos en nómina para el personal seleccionado.
- Ingreso de novedad al seguro social (IESS) cuando se cambie la denominación del puesto.
- Generar un adendum al contrato del colaborador detallando las condiciones del nuevo puesto de trabajo.

Jefe de Atención al Cliente

- Proporcionar información sobre la calidad de las llamadas de los participantes al proceso de plan de carrera.
- Proporcionar información continua sobre parámetros de calidad de las llamadas de los participantes del proceso de plan de carrea para conocer la evolución de los colaboradores.
- Proporcionar resultados de evaluaciones de conocimiento.
- Proporcionar listados de asistencia a briefing.

Jefe de Contact Center

- Realizar anualmente la evaluación de desempeño del personal a cargo de la división.
- Proporcionar la información de productividad de la gestión de personal a cargo de la división.
- Velar por el cumplimiento de las actividades de desarrollo del personal de la división Asistencias.
- Proporcionar el headcount de la división Asistencias.

Coach Comercial

- Evaluar periódicamente a través de un proceso de assesment center las competencias trabajadas con el personal participante del procedimiento de plan de carrera.
- Reportar resultados de la evaluación de competencias realizada.

Gerencia Financiera

- Establecer presupuesto para las actividades de desarrollo de plan de carrera.
- Receptar facturas de proveedores externos por actividades de desarrollo.
- Realizar la cancelación respectiva a proveedores externos por actividades de desarrollo

7.5. Políticas

Para la participación en el programa de desarrollo que ha gestionado la empresa, se establecen los siguientes requisitos:

Recursos Humanos

- Brindar apoyo al sistema a implementar, gestionando la logística de cumplimiento del cronograma.

- Velar porque el sistema funciones y se lleve a cabo según planificación.
- Sensibilizar y formar a la línea de mando y a los empleados asignados a la participación del programa.

Operaciones

- Llevar a cabo el plan según cronograma establecido para cada colaborador.
- Actuar como un capacitador efectivo.
- Formar y desarrollar a los colaboradores elegidos en el puesto de trabajo, delegando tareas y nuevas responsabilidades.

Colaboradores

- Personal activo con antigüedad de al menos 1 año.
- Tener la disponibilidad de asistir a las capacitaciones los sábados.
- Comprometer tiempo de calidad en las charlas brindadas.
- Obtener puntajes mínimos de 8.
- Asistir a todas las actividades según cronograma establecido
- Desarrollar en el nuevo puesto los conocimientos recibidos.
- Aplicar con responsabilidad las tareas delegadas por sus mentores.

7.6 Procedimiento

Una vez identificadas las áreas en las que se quiere trabajar y las competencias que se requieren desarrollar en el personal, se establecen el siguiente plan:

- Identificar las competencias que se requieren desarrollar.
- Identificar el personal que cumple una antigüedad mínima de 1 año.
- Identificar el personal que está cursando una carrera a fin.
- Socializar el plan de carrera con el personal identificado.
- Desarrollar un cronograma interno de plan de carrera.
- Desarrollar capacitaciones con entes externos para el desarrollo de las competencias.
- Llevar el control de calificaciones del personal.
- Llevar el control de asistencia del personal.
- Llevar el control de cumplimiento de los entrenadores.

7.7 Seguimiento del Plan de Carrera

Es importante monitorear el desarrollo del plan, para no perder de vista el objetivo planteado; siendo esta la última etapa en la que se deberán implementar herramientas de control sobre el cumplimiento del cronograma y a través de ésta tener identificadas las posibles desviaciones que se hayan podido presentar; adicional se deberá llevar un histórico de valoración del plan ejecutado.

- El área de Recursos Humanos deberá crear instrumentos de seguimiento para los niveles de mando que tienen a cargo la tarea mentora del personal e ir corrigiendo las desviaciones identificadas.
- Las Líneas de Mando o entrenadores deben hacer el seguimiento necesario a sus colaboradores a cargo, asegurando la correcta aplicación de las nuevas tareas asignadas y desarrolladas; informando a RR.HH. de los resultados.
- Empleados que participan en el programa deben facilitar información a sus entrenadores y a RRHH del avance de las nuevas tareas y responsabilidades.

Informar acerca de los programas formativos externos que sigue.

7.8 Actividades

A continuación, se presenta la Tabla No. 34 donde se han determinado los pasos a seguir por las diferentes áreas para implementar el plan de carrera.

Tabla 7.1 – Actividades para el desarrollo del Plan de Carrera

| Responsable | Paso | Actividad | Documento |
|--------------------------------------|-------------|---|------------------|
| Analista de Capital Humano | 1 | Solicitar el headcount actualizado del personal de la división al área de Capital Humano. | N/A |
| Analista de Información | 2 | Enviar el headcount actualizado del personal de la división al área de Capital Humano. | Anexo 2 |
| Analista de Capital Humano | 3 | Filtrar al personal de la división Asistencias que tenga más de un año laborando en la división. | N/A |
| Analista de Capital Humano | 4 | Análisis de cumplimiento de requerimiento de formación académica | N/A |
| Coordinador de Capital Humano | 5 | Análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño por competencias del año anterior. | Anexo 4 |
| Coordinador de Capital Humano | 6 | Solicitar resultados obtenidos por parte de los participantes en el área de calidad. | N/A |
| Jefe de Atención al Cliente | 7 | Enviar resultados obtenidos por parte de los participantes en el área de calidad. | N/A |
| Coordinador de Capital Humano | 8 | Filtrar a los participantes con los mayores puntajes en calidad para participar en el proceso de plan de carrera. | N/A |
| Coordinador de Capital Humano | 9 | Solicitar resultados obtenidos de productividad de los participantes. | N/A |
| Gerente de Contact Center | 10 | Enviar resultados de productividad de los participantes. | N/A |
| Coordinador de Capital Humano | 11 | Filtrar a los participantes con los mayores puntajes de productividad de la división Asistencias. | N/A |
| Coordinador de Capital Humano | 12 | Solicitar consolidado de marcaciones del personal de la división de los últimos tres meses. | N/A |
| Analista de Nómina | 13 | Enviar consolidado de marcaciones del personal de la división. | Anexo 6 |

| | | | |
|---|----|---|---------|
| Coordinador de Capital Humano | 14 | Filtrar al personal de la división con atrasos, faltas o ausencias prolongadas. | N/A |
| Coordinador de Capital Humano | 15 | Solicitar rotación de las campañas de participantes con personal a cargo. | N/A |
| Gerente de Contact Center | 16 | Enviar informe de rotación de participantes con personal a cargo. | Anexo 7 |
| Coordinador de Capital Humano | 17 | Filtrar a los participantes por informe de rotación de participantes con personal a cargo. | N/A |
| Coordinador de Capital Humano | 18 | Solicitar información de Asistencia a Briefing. | N/A |
| Jefe de Atención al Cliente | 19 | Enviar informe de Asistencia a Briefing. | Anexo 8 |
| Coordinador de Capital Humano | 20 | Filtrar a los participantes por Asistencia a Briefing. | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano – Gerente de Contact Center | 21 | Establecer acorde a estudio realizado el orden de las competencias, habilidades, valores y aptitudes a desarrollar. | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano – Gerente de Contact Center | 22 | Análisis de los métodos a emplear en las actividades de desarrollo. | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano – Gerente de Contact Center | 23 | Establecer los indicadores de medición de cada competencia, habilidad, valor y aptitud a desarrollar. | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano – Gerente de Contact Center | 24 | Establecer que actividades se realizarán internamente como externamente. | N/A |
| Gerente de Contact Center | 25 | Búsqueda de proveedores externos de capacitación. | N/A |

| | | | |
|---|----|---|----------|
| Gerente de Contact Center | 26 | Reunión con posibles proveedores externos de capacitación. | N/A |
| Gerente de Contact Center | 27 | Revisión de contenidos, capacitación y cotización de proveedores. | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano / Jefe de Atención al Cliente | 28 | Revisión de contenidos, capacitadores y costos de las actividades de desarrollo que se realizarán internamente. | Anexo 9 |
| Gerente de Contact Center / Gerente Financiero | 29 | Revisión de presupuesto con el área financiera | Anexo 10 |
| Gerente Financiero | 30 | Aprobación del presupuesto. | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano – Gerente de Contact Center | 31 | Establecer fecha de inicio y finalización de las actividades | Anexo 11 |
| Coordinador de Comunicación y Cultura | 32 | Realizar convocatoria al personal de la división aprobado en todos los filtros. | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano – Gerente de Contact Center | 33 | Reunión de sensibilización del proceso de plan de carrera. | N/A |
| Asistente de Capital Humano | 34 | Firma de acta de compromiso al personal interesado en la participación del Plan de Carrera. | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano | 35 | Inicio de actividades de desarrollo | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano | 36 | Evaluación periódica de desarrollo de competencias mediante assesment center. | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano | 37 | Revisión de cumplimiento de cronograma de actividades. | Anexo 11 |

| | | | |
|---|----|---|----------|
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano / Coach Comercial | 38 | Reunión periódica de retroalimentación y seguimiento. | Anexo 12 |
| Área Solicitante / Coordinador de Capital Humano | 39 | Receptar requerimiento de personal | N/A |
| Coordinador / Gerente / Analista de Capital Humano | 40 | Análisis del personal en el plan de carrera y su avance en el desarrollo de competencias. | Anexo 13 |
| Asistente de Capital Humano / Jefe de área solicitante | 41 | Reunión con el jefe de área de los candidatos pre-seleccionados en el reclutamiento interno. | N/A |
| Asistente de Capital Humano / Jefe de área solicitante | 42 | Coordinación de entrevista con el jefe de área. | N/A |
| Jefe de área solicitante | 43 | Selección del nuevo ocupante de cargo solicitado. | N/A |
| Coordinador de Capital Humano | 44 | Envío de solicitud al área de nómina para el cambio respectivo de puesto. | N/A |
| Analista de Capital Humano | 45 | Ingresar la novedad al seguro social de cambio de denominación del cargo y salario. | N/A |
| Asistente de Capital Humano | 46 | Realizar el adendum al contrato donde se gestiona el cambio de denominación y condiciones del puesto. | N/A |
| Asistente de Capital Humano | 47 | Firma del ingreso de la novedad al seguro social por parte del colaborador seleccionado. | N/A |
| Asistente de Capital Humano | 48 | Firma del adendum al contrato del colaborador seleccionado. | N/A |
| Coordinador de Capital Humano | 49 | Firma de la aceptación del nuevo puesto. | N/A |
| Jefe de área solicitante | 50 | Inducción al nuevo cargo. | N/A |

Elaborado por los autores

En razón de que actualmente no existe un Plan de Carrera en la Tabla anterior se han determinado los filtros que los colaboradores deberán aprobar para ser considerados dentro del plan de carrera.

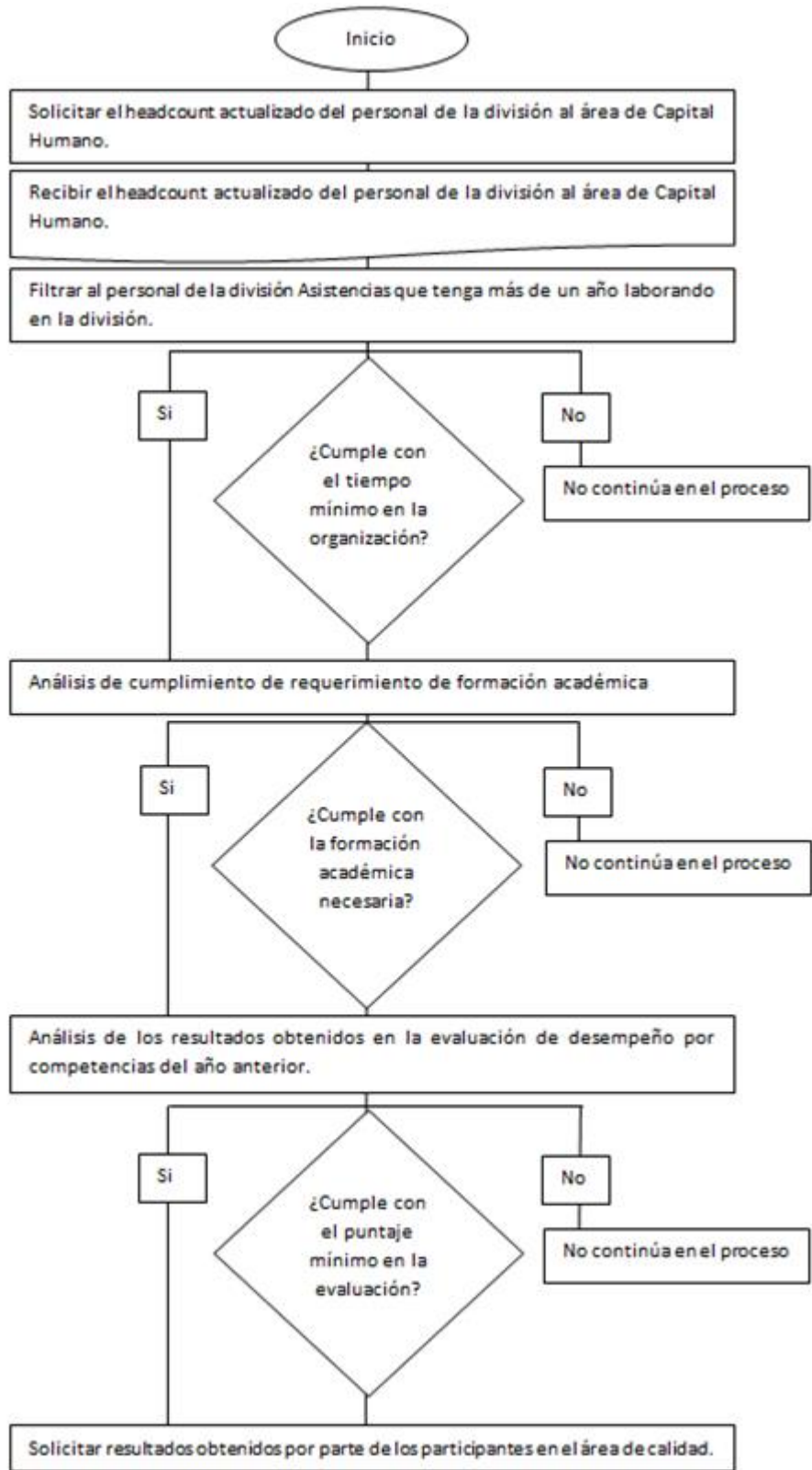
- Experiencia mínima de un año en la organización.
- Formación académica acorde al descriptivo del puesto de su inmediato superior.
- Evaluación de desempeño
- Resultados del departamento de calidad (aplica sólo en caso de asesores telefónicos)
- Resultados de productividad
- Consolidado de atrasos, faltas o ausencias.
- Asistencia a briefing (aplica sólo en caso de asesores telefónicos)
- Rotación del personal a cargo del aplicante al plan de carrera (aplica sólo en caso de cargos con personal a cargo)

Los colaboradores que pasen todos los filtros anteriores serán invitados a participar en el Plan de Carrera, se les propondrá formar parte de una serie de eventos de desarrollo de habilidades para ocupar un puesto superior y ser considerados cuando surja la vacante.

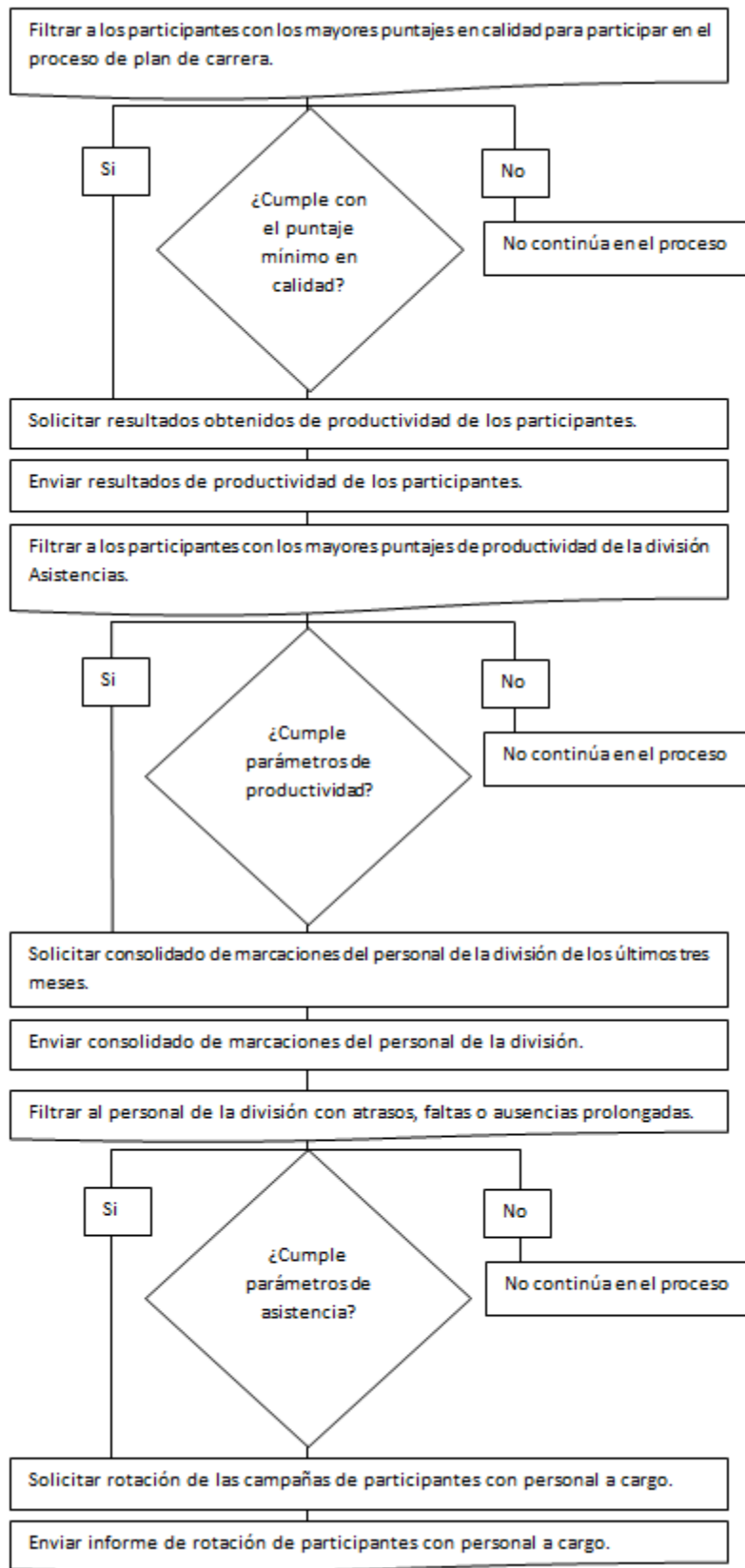
7.9 Diagrama de Flujo

En la siguiente figura se diagraman los pasos a seguir propuestos para la implementación del plan de carrera en la división Asistencias.

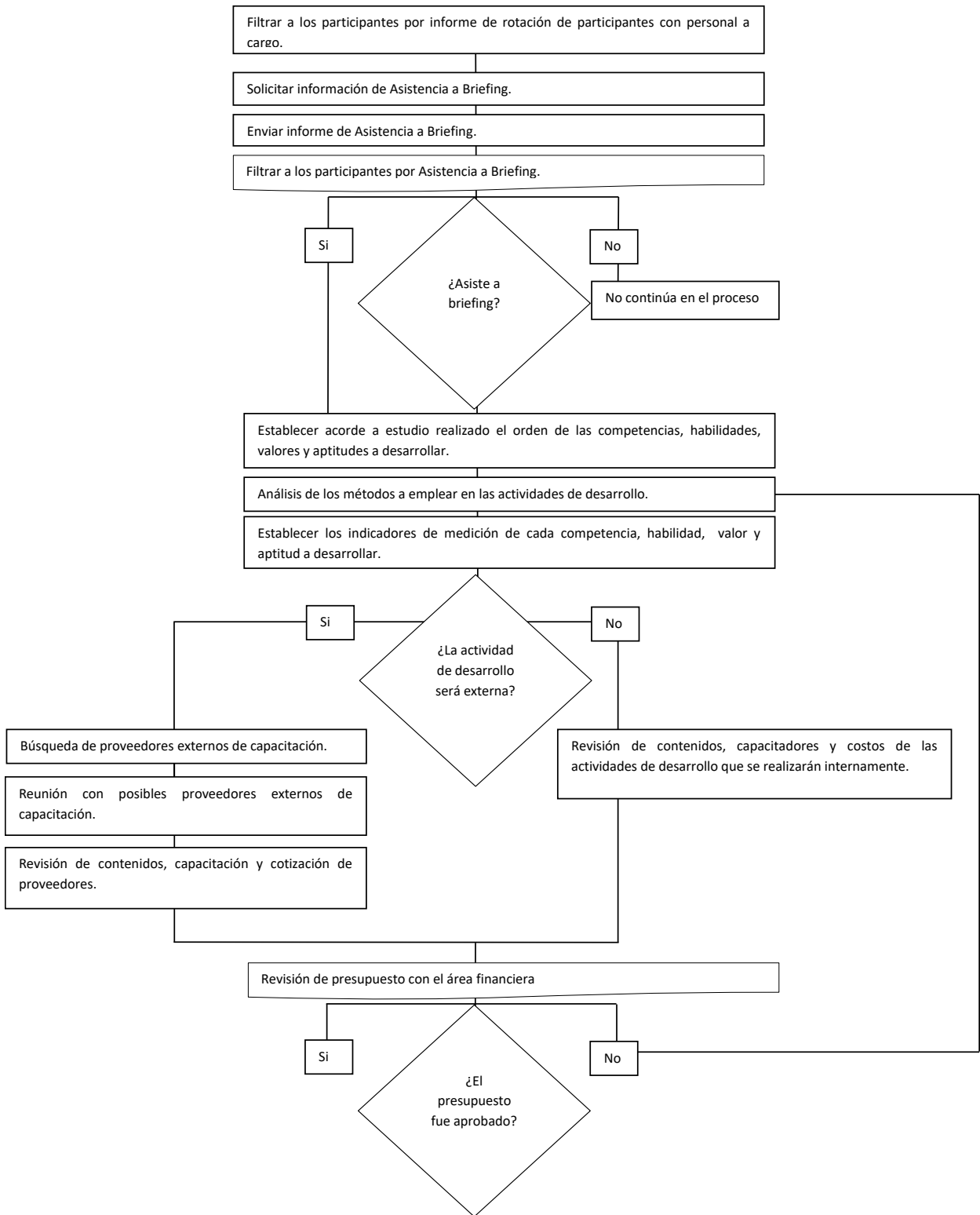
Figura 7.1 – Diagrama de flujo / Plan de carrera



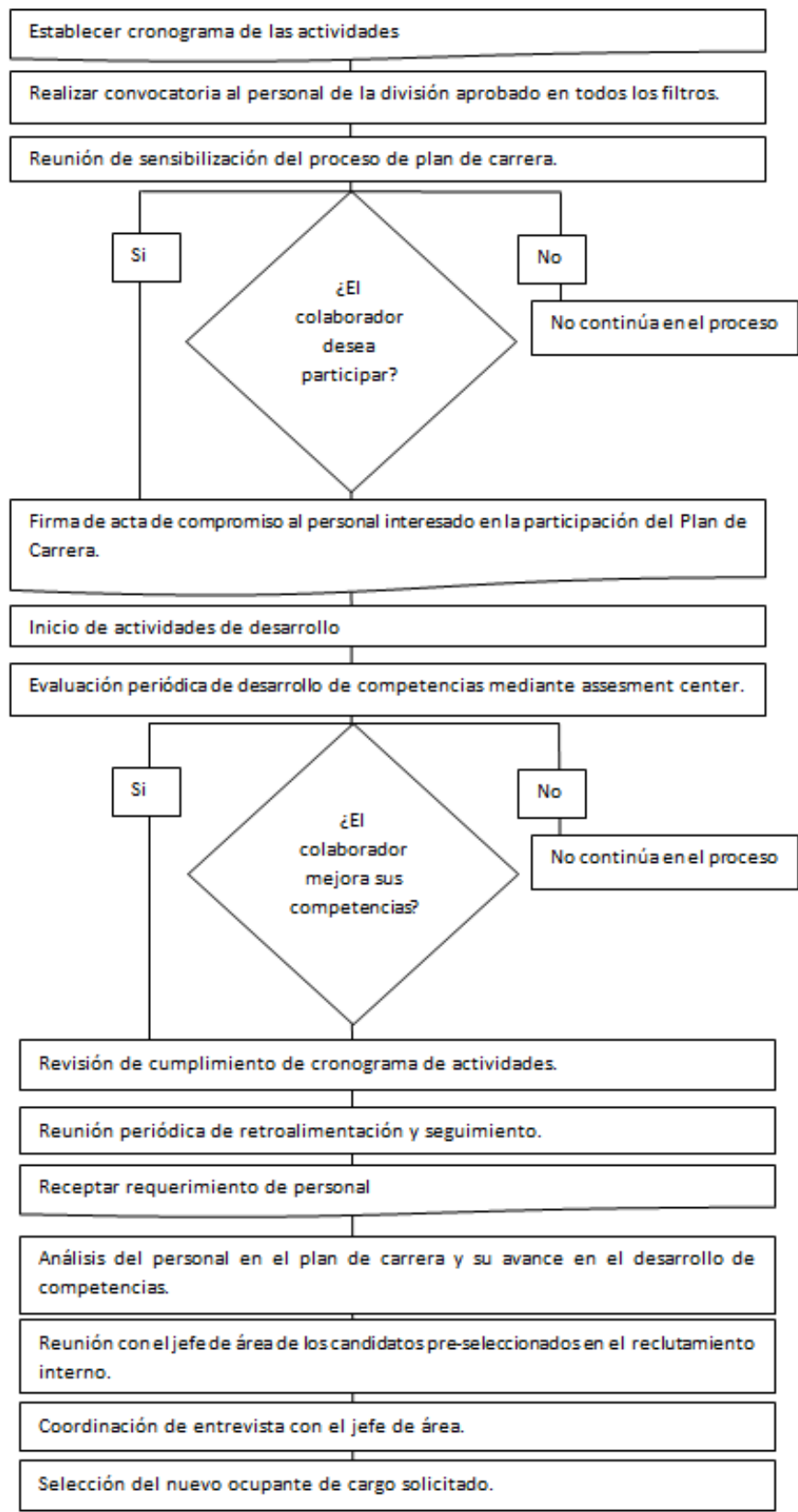
A



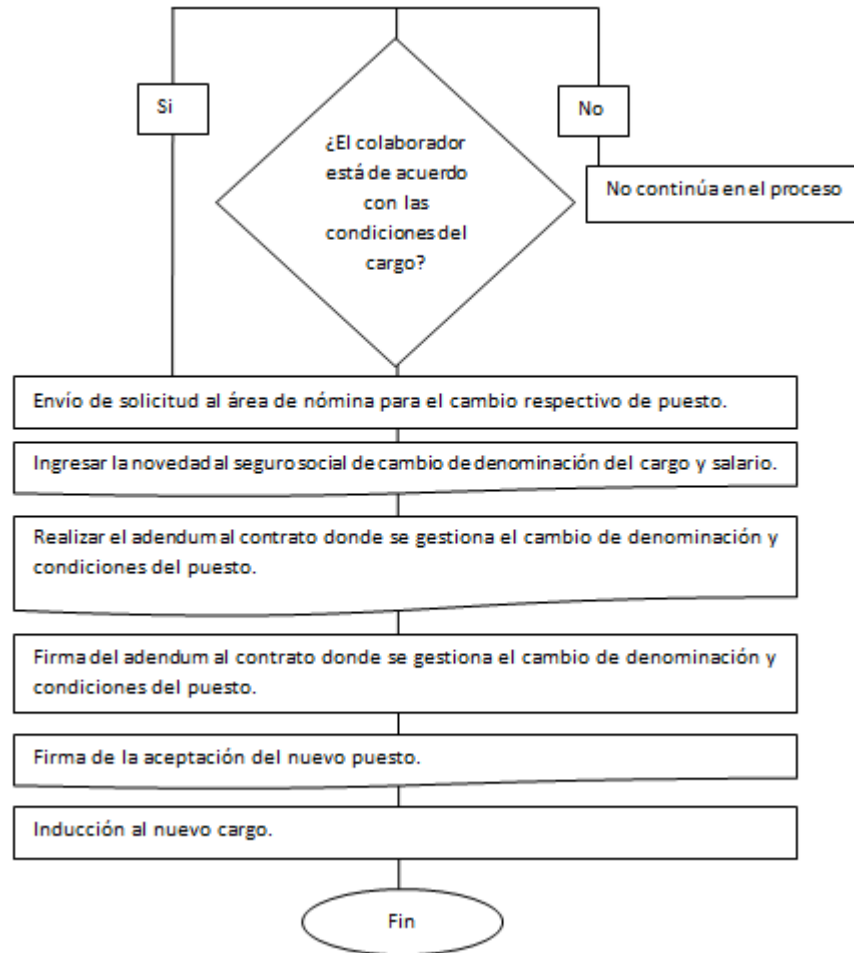
B



C

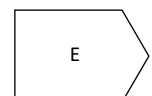


D



Elaborado por los autores

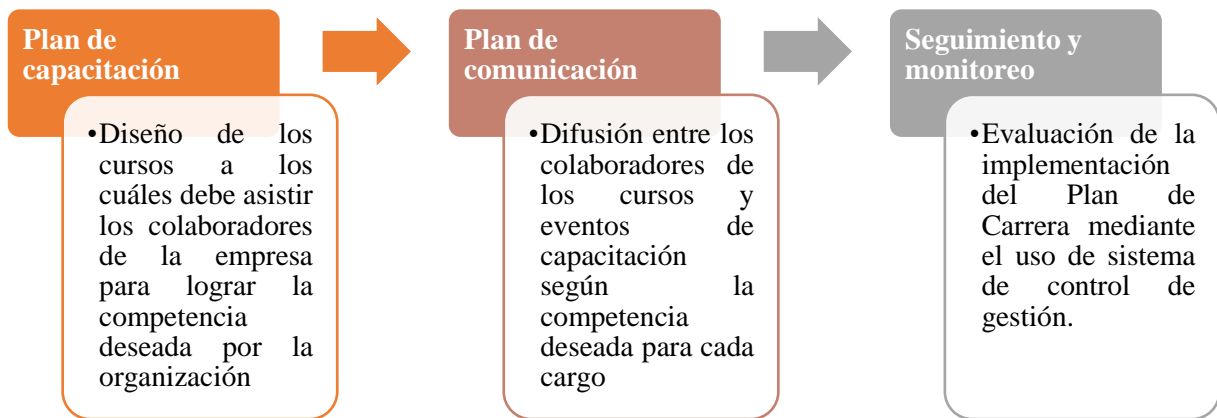
En la figura anterior, se plantea realizar evaluaciones periódicas de desarrollo de competencias, además de reuniones de retroalimentación y seguimiento para los colaboradores que participen de nuestra propuesta, para de esta manera documentar el avance de cada colaborador en el cierre de las brechas.



7.10 Costos de implementación

Para determinar los costos de la implementación del Plan de Carrera es importante detallar las tres etapas, las cuales deben ejecutarse de forma conjunta para que la puesta en marcha del plan de carrera tenga los efectos deseados en la organización. Estas etapas son las siguientes:

Figura 7.2 – Etapas de plan de carrera



Elaborado por los autores

Plan de capacitación

La ejecución del plan de carrera debe tomar en cuenta la capacitación que debe recibir el personal, para que pueda asumir y asimilar las competencias necesarias para cada uno de los perfiles de cargo diseñados en el presente documento. Debido a que la organización cuenta con recursos financieros y operativos limitados, es importante que se defina y priorice las capacitaciones y/o entrenamientos que debe recibir el colaborador durante el proceso de asunción de las competencias requeridas.

El plan de capacitación puede incluir las siguientes actividades:

1. Capacitación formal: presencial y virtual
2. Capacitación in house (dentro de la empresa)
3. Lecturas
4. Capacitación a través de un mentor
5. Coaching

6. Visitas a instituciones
7. Puestos rotatorios por otras áreas de la empresa

La diagramación de las actividades mencionadas según el cargo de la organización es la siguiente:

Tabla 7.2 – Diagrama de actividades por competencias

| | | Competencias | | | | | |
|---------------------|---|---------------------------|-------------------------|----------------------|-----------|-------------------------|------------------------|
| | | Administración de equipos | Monitoreo y control | Capacidad y análisis | Liderazgo | Comunicación efectiva | Capacidad de ejecución |
| Niveles jerárquicos | Nivel 1: Gerencia y Jefaturas | Capacitación presencial | Capacitación presencial | Coaching | Coaching | Capacitación con mentor | Lecturas |
| | Nivel 2: Supervisores y líderes | Capacitación presencial | Capacitación virtual | Coaching | Lecturas | Capacitación presencial | Lecturas |
| | Nivel 3: Asistente, asesores y monitor | Capacitación presencial | Capacitación virtual | Coaching | Lecturas | Capacitación presencial | Lecturas |

Elaborado por los autores

En base de la planificación de actividades de capacitación, descrita en la tabla anterior se establece el cronograma de ejecución:

Tabla 7.3 – Cronograma de capacitación

| Actividad | Período de ejecución | | | |
|---|----------------------|--------------|---------------|--------------|
| | Trimestre I | Trimestre II | Trimestre III | Trimestre IV |
| Capacitación presencial – Administración de equipos | | X | | |
| Capacitación presencial – Monitoreo y control | | X | | |
| Capacitación virtual – Monitoreo y control | | | X | |
| Coaching – Capacidad y análisis | X | | | |
| Coaching – Liderazgo | X | | | |
| Lecturas – Liderazgo | | | | X |
| Capacitación mentor – Comunicación efectiva | X | | | |
| Capacitación presencial – Comunicación efectiva | | X | | |
| Capacitación presencial – Comunicación efectiva | | X | | |
| Capacidad de ejecución – Lecturas | | | | X |

Elaborado por los autores

El presupuesto asignado a las actividades del plan de capacitación es el siguiente:

Tabla 7.4 – Presupuesto asignado al plan de carrera

| Actividad | Frecuencia de ejecución | Período ejecución | Valor unitario | Valor total |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|----------------|---------------------|
| Capacitación presencial | 6 | Trimestre II | \$ 900,00 | \$ 5.400,00 |
| Capacitación virtual | 2 | Trimestre III | \$ 350,00 | \$ 700,00 |
| Coaching | 2 | Trimestre I | \$ 1.500,00 | \$ 3.000,00 |
| Lecturas | 2 | Trimestre IV | \$ 50,00 | \$ 100,00 |
| Capacitación mentor | 1 | Trimestre I | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 |
| Total | 13 | | | \$ 10.200,00 |

Elaborado por los autores

Los costos de implementación del Plan de Carrera alcanzan el valor de \$ 10.200,00 el cual será ejecutado durante un año.

7.11 Sistemas de control

El sistema de control para supervisar y evaluar la implementación del plan de carrera en la organización debe contar con los siguientes indicadores de gestión:

- **Tiempo de capacitación por empleado**

Objetivo: Medir el tiempo que cada empleado utiliza para capacitarse en temas relacionados con las competencias establecidas en el presente documento.

Forma de cálculo: horas de capacitación que recibe cada empleado

Frecuencia de medición: Trimestral

- **Promedio de tiempo de capacitación por empleado**

Objetivo: Relacionar el tiempo de capacitación entre cada empleado con el fin de establecer una paridad que permita equilibrar el acceso de los empleados a las jornadas de capacitación.

Forma de cálculo: número total de horas de capacitación / número de empleados de la empresa

Frecuencia de medición: Trimestral

- **Inversión promedio capacitación por empleado**

Objetivo: Controlar el presupuesto asignado a las jornadas de capacitación para ejecutar ajustes de ser necesario.

Forma de cálculo: Presupuesto asignado a capacitación / número de empleados

Frecuencia de medición: Trimestral

- **Índice de rotación de personal**

Objetivo: Determinar el porcentaje de empleados que abandonan la empresa y conocer las razones de este aspecto.

Forma de cálculo: Número de empleados renunciando / número de empleados activos

Frecuencia de medición: Mensual

- **Índice de ausentismo**

Objetivo: Determinar el tiempo efectivo de trabajo de cada empleado.

Forma de cálculo: $\frac{\text{Número de horas que no asiste el personal a laborar en la empresa}}{\text{Número total de horas trabajadas}}$

Frecuencia de medición: Mensual

- **Tasa de retención del personal clave**

Objetivo: Medir la efectividad de la empresa para retener al personal clave.

Forma de cálculo: $\frac{\text{Número de personal clave}}{\text{Número de personal del área de asistencias}}$

Frecuencia de medición: Anual

- **Índice de efectividad del plan de carrera**

Objetivo: Medir la receptividad y efectividad que tiene el plan de carrera en el personal del área de asistencias.

Forma de cálculo: $\frac{\text{Número de personal promovido a un cargo superior}}{\text{Número de personal de la división}}$

Frecuencia de medición: Anual

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se diseñó un plan de carrera para el personal de la división asistencias del área de telemercadeo que integra a las áreas de capital humano, comercial, contact center, atención al cliente y finanzas. Esto indica que es un esfuerzo conjunto, el cual debe estar marcado por políticas, procedimientos, actividades e indicadores, los cuales permiten ejecutar tareas coordinadas para establecer los lineamientos que debe seguir cada empleado en su afán de superación personal y laboral, con lo cual la empresa debe colaborar y rescatar sus potencialidades en beneficio del empleado y la organización.

- Se describieron y evaluaron los once puestos de trabajo de la división asistencias a través de la gestión de la valoración de cargos. Para ello, se empleó la descripción de los puestos de trabajo en base a las funciones encargadas a cada colaborador, complementariamente se utiliza el organigrama de la división de asistencia del contact center, donde se establece que existen tres jefaturas que se encargan del área de planificación, interacción con el cliente y el área comercial. Las tareas planificadas para el datamining se ejecutan a nivel de supervisor.

- Se identificaron los puestos claves a través de la valoración de puestos, para lo cual, se emplean seis factores, estos son: conocimiento, iniciativa, autonomía, responsabilidad, mando y complejidad. Siendo el factor de responsabilidad el que tiene mayor número de indicadores para su evaluación. En base a estos criterios de valoración, se determina que los puestos claves son el Gerente de Contact Center, Jefe Contact Center y Jefe de Planificación. En el caso del Jefe Comercial tiene una valoración menor al resto de jefaturas, encontrándose por debajo del Supervisor de DataMining y Supervisor de Contact Center.

- Se identificó al personal con un alto potencial de desarrollo en la división Asistencias en base a los filtros propuestos en el plan de carrera: formación académica, años de experiencia en el cargo, atrasos, faltas y parámetros de medición en el puesto actual productividad, calidad,

- Se determinó la ruta profesional para los colaboradores de la división asistencias en base al estudio realizado de las competencias de los colaboradores de la

división, éstas son: Administración de equipos, monitoreo y control, capacidad y análisis, liderazgo, comunicación efectiva y capacidad de ejecución. A partir de las mismas se diseñó el plan de carrera y se escoge entre distintas metodologías como capacitación presencial, capacitación virtual, coaching, lecturas y mentoring para el desarrollo de aquellas competencias de puntaje bajo en el estudio realizado de la división.

Como recomendaciones del presente trabajo, se expresa lo siguiente:

- A pesar que el plan de carrera obedece a una gestión del talento humano concentrada en la superación y crecimiento del personal con mayor potencial para la empresa, es importante que se relacione el plan de carrera como un objetivo de crecimiento del empleado y no enfocarlo hacia el beneficio de la empresa. De esta manera, el empleado se empodera de este plan y puede tener un mayor nivel de aceptación. Adicionalmente, es importante que el plan de carrera sea comunicado adecuadamente entre el personal, involucrando desde la alta dirección para que se visualice el compromiso de la empresa con su ejecución.
- El plan de carrera debe ir acompañado de la ejecución de un sistema de remuneración variable, incorporando objetivos relacionados con las competencias encontradas en la investigación. De esta manera, el plan de carrera se vuelve un hecho tangible para el empleado, el cual verá reflejado en su remuneración el cumplimiento de las competencias que su cargo requiere para su proyección laboral dentro de la empresa.
- El plan de carrera debe ser evaluado constantemente mediante el uso de indicadores de seguimiento y control, estos indicadores que fueron detallados en el documento deben ser acompañados por un régimen estadístico de información que permita evaluar el crecimiento o decrecimiento de los factores claves para el cumplimiento del plan de carrera, de esta forma, se puede realizar los correctivos necesarios y mejorar el proceso de toma de decisiones en lo que se refiere al cumplimiento de las tareas asignadas en el plan de carrera.
- Para la puesta en marcha del plan de carrera es importante el proceso de capacitación en las competencias identificadas el presente documento, para cumplir con

este propósito de capacitación, es necesario seleccionar a los gestores de capacitación idóneos, los cuales deben tener la experiencia necesaria para motivar al personal e incidir en el involucramiento en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.


REFERENCIAS

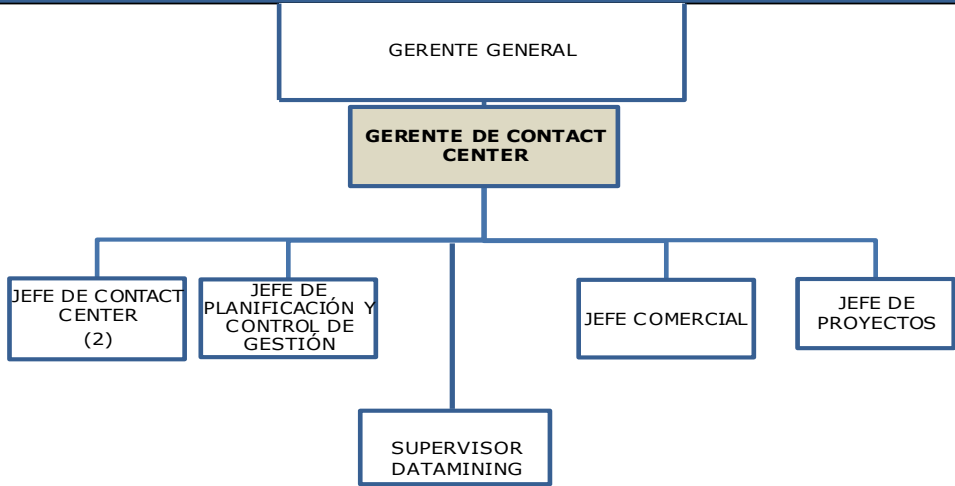
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. C., & Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Deusto.
- Gestión.org. (2017). *Modelo de gestión de recursos humanos por competencias*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de Gestión: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/#>
- González, A. L. (2006, p. 35). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.
- IMF Business School. (2018). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica*. Obtenido de Gestión por competencias: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Mertens, L. (1996, p.11). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo*. Montevideo: Cinteфор.
- Patiño Rubiano, B. (2006). *Gestión por Competencias*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, J. C. (2004). *El modelo de gestión de Recursos Humanos*. México: Editorial UOC.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: RIL, Editores.
- Spencer, L., & Spencer, S. P. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en la organización, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*(12), 115-133.


ANEXOS

ANEXO 1. PERFILES DEL PERSONAL DE ASISTENCIAS


PERFIL: GERENTE DE CONTACT CENTER

| | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 10 | |
| Título: | Gerente de Gerente Contact Center | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 1 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio 2017 | |


| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|--|--|
| NOMBRE DEL CARGO: | GERENTE DE CONTACT CENTER |
| NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 1 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER |
| REPORTA A: | GERENCIA GENERAL |
| SUPERVISA A: | JEFE DE CONTACT CENTER JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN JEFE COMERCIAL JEFE DE PROYECTOS SUPERVISOR DE DATAMINIG |
| LUGAR DE TRABAJO: | PIAZZA CEIBOS - EDIFICIO LA MONEDA |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | OPERATIVA - ADMINISTRATIVA - COMERCIAL |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| PLANEAR, DESARROLLAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS DIFERENTES CAMPANAS, CUMPLIENDO CON LOS PARÁMETROS DE CALIDAD E INGRESOS ESTABLECIDOS POR EL GRUPO, CUIDANDO LA RENTABILIDAD Y ROTACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA, BUSCANDO SUPERAR LA EXPECTATIVA DEL AFILIADO Y CLIENTE INSTITUCIONAL. ADICIONALMENTE, PROSPECTAR, DESARROLLAR E IMPLEMENTAR NUEVAS RELACIONES COMERCIALES. | |
| ORGANIGRAMA | |
|  <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> GGC[GERENTE DE CONTACT CENTER] GGC --> JCC["JEFE DE CONTACT CENTER (2)"] GGC --> JPCG["JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN"] GGC --> SD["SUPERVISOR DATAMINIG"] GGC --> JC[JEFE COMERCIAL] GGC --> JP[JEFE DE PROYECTOS] </pre> | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 10 | |
| Título: | Gerente de Gerente Contact Center | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 2 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio 2017 | |


| <ul style="list-style-type: none"> • SATISFACCIÓN DE AFILIADOS Y CLIENTES CORPORATIVOS. • CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y RENTABILIDAD. • PLANIFICACIÓN DE CAMPAÑAS. • GENERACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA CONTACT CENTER. • DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS. • MANTENIMIENTO COMERCIAL DE CLIENTES ACTUALES DE CONTACT CENTER. • MANEJO ESTRATÉGICO DE INFORMACIÓN A CLIENTES INSTITUCIONALES. • CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA ISO 9001-2008. | |
|---|--|
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |
| DIMENSIONAR Y PLANIFICAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS CAMPAÑAS. | 3 |
| GARANTIZAR LA CALIDAD Y RESULTADOS DE LAS CAMPAÑAS REALIZADAS, BUSCANDO SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE INSTITUCIONAL. | 3 |
| ASEGURAR LA RENTABILIDAD DE LAS CAMPAÑAS DE CONTACT CENTER MEDIANTE UN EFECTIVO CONTROL DEL COSTO OPERATIVO. | 3 |
| BRINDAR SOPORTE AL ÁREA COMERCIAL DEL NEGOCIO DE ASISTENCIAS, PRESENTANDO RESULTADOS, PROYECCIONES DE VENTA Y EL ANÁLISIS DE PERFILES PARA LA DETERMINACIÓN DE NUEVOS PROGRAMAS A CLIENTES INSTITUCIONALES. | 3 |
| ADMINISTRAR Y ASEGURAR LOS RECURSOS INHERENTES A SU GESTIÓN. | 2 |
| GENERAR NUEVOS NEGOCIOS PARA CONTACT CENTER. | 3 |
| GARANTIZAR CONDICIONES DE TRABAJO SEGURAS QUE PROTEJAN A LOS COLABORADORES DE LOS RIESGOS REALES Y/O POTENCIALES PRESENTES EN EL MEDIO AMBIENTE LABORAL Y QUE CONTRIBUYAN AL BIENESTAR FÍSICO, MENTAL Y SOCIAL DE LOS MISMOS. | 1 |
| MANTENER RELACIÓN COMERCIAL CON CLIENTES DE CONTACT CENTER Y ASISTENCIA. | 3 |
| ASEGURAR LA FACTURACIÓN Y COBRANZA OPORTUNA A CLIENTES DE CONTACT CENTER. | 2 |
| ASEGURAR EL BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL A CARGO DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS, LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. | 1 |
| EVALUAR, RETROALIMENTAR Y BRINDAR CAPACITACIÓN CONSTANTE A SUS COLABORADORES CON EL OBJETIVO DE PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES Y OBJETIVOS A ELLOS ASIGNADOS. | 2 |
| CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASÍ COMO EN LA NORMATIVA DE CALIDAD ISO 9001-2008. | 2 |
| NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES | |
| DECISIONES AUTÓNOMAS | DECISIONES COMPARTIDAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • NEGOCIACIÓN CON CLIENTES PARA PROGRAMACIÓN DE CAMPAÑAS. • DIMENSIONAMIENTO Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS. • EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES. | <ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGIAS SOBRE LA RENTABILIDAD DE CUENTAS. • ESTRATEGIAS SOBRE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO. • REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y TECNOLÓGICOS DEL CONTACT CENTER. |

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEO Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 10 | |
| Título: | Gerente de Gerente Contact Center | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 3 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio 2017 | |

| | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • DETERMINACIÓN DE VARIABLES PARA PAGO DE INCENTIVOS. • MANEJO DE BASE DE DATOS. | | |
| RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN | | |
| INFORMES QUE ELABORA | INFORMES QUE RECIBE | |
| <ul style="list-style-type: none"> • INFORMES DE GESTION GERENCIAL. | <ul style="list-style-type: none"> • INFORME DE COBRANZA. • INFORME DE FACTURACIÓN. • INFORMES DE RENTABILIDAD DE CUENTAS. • INFORMES DE RESULTADOS OPERATIVOS. • INFORMES DE CALIDAD. | |
| RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS | | |
| PRESUPUESTO O VALORES | EQUIPOS Y MAQUINARIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • PRESUPUESTO DE SU ÁREA. | DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • LAPTOP. • CELULAR. • INSUMOS DE OFICINA. DEL ÁREA: <ul style="list-style-type: none"> • LAPTOPS. • PC DE ESCRITORIO • DIADEMAS. • RECURSOS ASIGNADOS AL PERSONAL DENTRO DEL ÁREA. • INSUMOS DE OFICINA. | |
| COMPLEJIDAD DEL CARGO | | |
| SITUACIONES COMPLEJAS | CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • SATISFACCION DE AFILIADOS Y CLIENTES INSTITUCIONALES. • ESTRATEGIAS ANTE COMPETENCIA. • GENERACIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS. • CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS DE CONTROL VIGENTES REGIDAS POR ENTIDADES DE CONTROL QUE IMPACTAN A SU GESTIÓN. • MANEJO DE CONFLICTOS DEL PERSONAL. • ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL. • MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL. | <ul style="list-style-type: none"> • RIESGOS ERGONOMICOS. • RIESGOS FÍSICOS. • RIESGOS PSICOSOCIALES. | |
| RELACIONAMIENTO CON PERSONAS O INSTITUCIONES | | |
| INTERNAS | EXTERNAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • GERENCIA GENERAL. • ADMINISTRATIVA FINANCIERA. • CALIDAD. • SISTEMAS. • CAPITAL HUMANO. • OPERACIONES. • COMERCIAL. | <ul style="list-style-type: none"> • CORPORATIVO. • CLIENTES INSTITUCIONALES. • AFILIADOS. • PROVEEDORES. | |

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEO Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 10 | |
| Título: | Gerente de Gerente Contact Center | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 4 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio 2017 | |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • MARKETING. • PRINCIPALMENTE ÁREA COMERCIAL, CALIDAD, MARKETING Y CAPITAL HUMANO. | |
| PERFIL DEL CARGO | |
| FORMACIÓN | GRADUADO DE LAS CARRERAS DE MARKETING, INGENIERIA COMERCIAL O CARRERAS AFINES. (DE PREFERENCIA CON TÍTULO DE CUARTO NIVEL). |
| EXPERIENCIA | MÍNIMO 5 AÑOS A NIVEL DE GERENCIA EN EL ÁREA DE CONTACT CENTER. |
| HABILIDADES | RAZONAMIENTO LOGICO NEGOCIACIÓN CAPACIDAD CRÍTICA Y PROPOSITIVA TOMA DE DECISIONES ANÁLISIS DE INFORMACIÓN |
| IDIOMAS | INGLÉS INTERMEDIO. |
| DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL. |
| MOVILIZACIÓN | PROPIA. |
| CONOCIMIENTOS | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • PLAN ESTRATEGICO ORGANIZACIONAL. • CONOCIMIENTO GENÉRICO INTEGRAL DE LA OPERATIVIDAD DE TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA. • NORMA COPC. • POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. • NORMATIVA ISO 9001-2008. • INDICADORES DE GESTIÓN. • SGC Y SGD. | <ul style="list-style-type: none"> • MANEJO DE PLATAFORMAS DE CONTACT CENTER Y CALIDAD. • INDICADORES DE CONTACT CENTER. • DIMENSIONAMIENTOS. • ESTADÍSTICA. • SERVICIO AL CLIENTE. • VENTA TELEFÓNICA. • COBRANZA TELEFÓNICA. • OFFICE AVANZADO. • GESTIÓN DE COSTOS. • DESARROLLO DE RELACIONES COMERCIALES. • GESTIÓN PRESUPUESTARIA. |
| COMPETENCIAS | |
| ORGANIZACIONALES | TÉCNICOFUNCIONALES |
| <ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL CLIENTE. • FLEXIBILIDAD. • INICIATIVA. • INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | <ul style="list-style-type: none"> • LIDERAZGO. • NEGOCIACIÓN. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. • TOMA DE DECISIONES. |
| INDICADORES DE GESTIÓN | |


| | | | |
|--------------------------------------|--|---|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 10 | |
| Titulo: | Gerente de Gerente Contact Center | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 5 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio 2017 | |

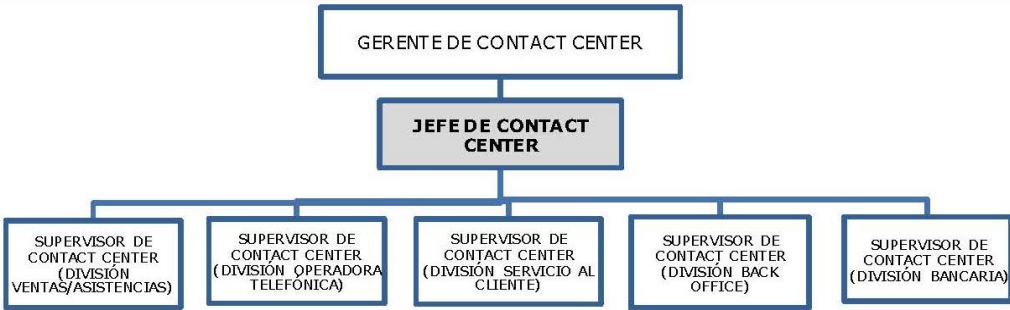
| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • VENTAS DE ASISTENCIAS. • COSTO DE VENTA • RENTABILIDAD DE CONTACT CENTER • FACTURACION Y COBRANZA DE SERVICIOS DE CALL CENTER • INGRESOS NETOS EN CONTACT CENTER |
|--|


Control de cambios.

| No. De Rev. | Fecha | DESCRIPCION DEL CAMBIO |
|-------------|------------|--|
| Original | 1-Mayo-08 | Emisión del Original |
| 1 | 1-Sep-09 | Adecuación de Competencias |
| 2 | 15-Jun-10 | Se agregan responsabilidades y autoridades |
| 3 | 20-Sept-11 | Cambio de Encabezado |
| 4 | 5-Enero-12 | Cambio de Cargo a Gerente de Telemarketing |
| 5 | 7-Jul-12 | Se elimina el organigrama del descriptivo |
| 6 | 28-Dic-12 | Se elimina Compromiso y se agrega Desarrollo Estratégico de personas como competencia del puesto, también se elimina los grados de dominio de cada una de las competencias. |
| 7 | 09-Ene-13 | Se elimina y se agregan funciones, actividades diarias, mensuales y quincenales, también se cambia la misión del puesto. |
| 8 | 20-May-13 | Se agrega como responsabilidad "Garantizar condiciones de trabajo seguras que protejan a los colaboradores de los riesgos reales y/o potenciales presentes en el medio ambiente laboral y que contribuyan al bienestar físico, mental y social de los mismos". |
| 9 | 30-Oct-13 | Se actualizan cargos que le reportan, especialidad de carreras universitarias, conocimientos y competencias. |
| 10 | 09-Ago-16 | Actualización general del documento, posterior al levantamiento realizado por RP3, se reemplaza el nombre de Gerente de Telemarketing a Gerente de Contact Center. |
| 11 | 21-Jun-17 | Perfil de cargo: Se adiciona el campo de habilidades del cargo. RAZONAMIENTO LÓGICO, NEGOCIACIÓN, CAPACIDAD CRÍTICA Y PROPOSITIVA, TOMA DE DECISIONES, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN |


PERFIL: JEFE DE CONTACT CENTER

| | | | |
|-------------------------------|------------------------|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 184 | |
| Título: | Jefe de Contact Center | Revisión: | 4 |
| | | Hoja: | 1 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 09 Agosto 2016 | |


| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|--|--|
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE DE CONTACT CENTER |
| NUMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 2 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER / VENTAS ASISTENCIAS – OPERADORA TELEFÓNICA – SERVICIO AL CLIENTE – BACK OFFICE – BANCARIA |
| REPORTA A: | GERENTE DE CONTACT CENTER |
| SUPERVISA A: | SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN VENTAS ASISTENCIAS) SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN OPERADORA TELEFÓNICA) SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN SERVICIO AL CLIENTE) SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN BACK OFFICE) SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN BANCARIA) |
| LUGAR DE TRABAJO: | PIAZZA CEIBOS – EDIFICIO LA MONEDA |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | OPERATIVA - ADMINISTRATIVA |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO MENSUAL DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN CADA CAMPAÑAS A SU CARGO, VELANDO POR LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD COPC USANDO CRITERIOS DE EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS. SOPORTAR LA CONTINUA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS ASIGNADOS, REALIZANDO SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS CUENTAS, ASÍ COMO A LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS CON LOS CLIENTES, LOS CUALES MANTENIENDO ESTÁNDARES DE EXCELENCIA. | |
| ORGANGRAMA | |
|  <pre> graph TD A[GERENTE DE CONTACT CENTER] --> B[JEFE DE CONTACT CENTER] B --> C1["SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN VENTAS/ASISTENCIAS)"] B --> C2["SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN OPERADORA TELEFÓNICA)"] B --> C3["SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN SERVICIO AL CLIENTE)"] B --> C4["SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN BACK OFFICE)"] B --> C5["SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (DIVISIÓN BANCARIA)"] </pre> | |

| | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 184 | |
| Título: | Jefe de Contact Center | Revisión: | 4 |
| | | Hoja: | 2 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 09 Agosto 2016 | |

| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE PRESUPUESTOS. • INDICADORES DE RENDIMIENTO Y EFICIENCIA. • CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. • INDICADORES DE CALIDAD. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |
| ASEGURAR Y OPTIMIZAR LA DOTACION DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO Y RECURSOS PARA EL CORRECTO DESENVOLVIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONTACT CENTER. | 3 |
| CUMPLIR CON EL ARRANQUE DE CAMPANAS DEL CLIENTE. | 3 |
| PREVEER, IDENTIFICAR Y SOLUCIONAR DESVIACIONES EN SU GESTION QUE IMPIDAN EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES. | 3 |
| PRESENTAR REPORTES DE AVANCES DE RESULTADOS DE CAMPANAS A CLIENTES Y GERENCIA DE CONTACT CENTER CONSIDERANDO INHIBIDORES Y ACCIONES DE MEJORA. | 2 |
| ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LA EJECUCION DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL OPERATIVO BAJO LOS ESTÁNDARES DE SERVICIO Y CALIDAD DEFINIDOS POR LA ORGANIZACIÓN. | 3 |
| IMPLEMENTAR LA DISTRIBUCION DEL PERSONAL EN FUNCION DE LA PLANIFICACIÓN ACORDE A CAMPAÑAS. | 3 |
| CUMPLIR CON LOS PRESUPUESTOS ASIGNADOS AL CARGO. | 3 |
| ASEGURAR EL BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL A CARGO DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS, LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. | 1 |
| EVALUAR, RETROALIMENTAR Y BRINDAR CAPACITACION CONSTANTE A SUS COLABORADORES CON EL OBJETIVO DE PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES Y OBJETIVOS A ELLOS ASIGNADOS. | 1 |
| CUMPLIR LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASÍ COMO LA NORMATIVA ISO 9001-2008. | 1 |
| DECISIONES AUTONOMAS | DECISIONES COMPARTIDAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • DISTRIBUCION DE PERSONAL POR CAMPANAS. • ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL A CARGO (PERMISOS, JUSTIFICACIONES, VACACIONES, RENOVACIÓN DE CONTRATOS). • DEFINIR PLAN DE CAPACITACIÓN ENFOCADO A OPORTUNIDADES DE MEJORA. | <ul style="list-style-type: none"> • CONTRATACIONES NUEVAS Y PARA CUBRIR ROTACIÓN. • SALIDAS DE PERSONAL. • CAMBIOS O MEJORAS A LOS PROCESOS. • PROMOCIONES DE PERSONAL. • AJUSTES EN METAS Y TARIFAS. • IMPLEMENTACIÓN DE ESQUEMAS DE MOTIVACIÓN Y BONIFICACIÓN. • SUSPENSIÓN DE CAMPANAS CON ALTO COSTO O BAJA RENTABILIDAD. |
| RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN | |
| INFORMES QUE ELABORA | INFORMES QUE RECIBE |

| | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEO Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 184 | |
| Título: | Jefe de Contact Center | Revisión: | 4 |
| | | Hoja: | 4 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 09 Agosto 2016 | |


| | | | |
|---|--|---|--|
| MOVILIZACIÓN | | NA. | |
| CONOCIMIENTOS | | | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • NORMA COPC E • NORMATIVA ISO 9001 – 2008. • POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. • SGC Y SGD. | | <ul style="list-style-type: none"> • MANEJO DE PLATAFORMAS DE CONTACT CENTER. • DIMENSIONAMIENTOS. • ESTADÍSTICA INTERMEDIO. • SERVICIO AL CLIENTE. • VENTA DE INTANGIBLES. • OFFICE AVANZADO. • INDICADORES DE CONTACT CENTER. • FINANZAS BÁSICA (COSTEO). | |
| COMPETENCIAS | | | |
| ORGANIZACIONALES | | TÉCNICO FUNCIONALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACION AL CLIENTE. • INICIATIVA. • FLEXIBILIDAD. • INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | | <ul style="list-style-type: none"> • MONITOREO Y CONTROL. • RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS. • COORDINACIÓN Y PLANIFICACIÓN. | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | | |
| OUTBOUND <ul style="list-style-type: none"> • PRESUPUESTO DE VENTAS DE ASISTENCIA • COSTO DE VENTA • PRECISION DE ERROR CRITICO DE NEGOCIOS INBOUND/BACK <ul style="list-style-type: none"> • EFECTIVIDAD DE RETENCION • PRECISION DE ERROR CRITICO DE USUARIO FINAL-NEGOCIOS COMPARTIDOS <ul style="list-style-type: none"> • RENTABILIDAD DE CONTACT CENTER • PRESUPUESTO DE FACTURACION • RETENCIÓN DE PERSONAL | | | |

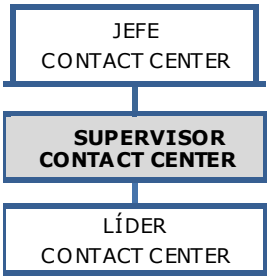
| | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|---|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  GEA Ecuador Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 184 | |
| Título: | Jefe de Contact Center | Revisión: | 4 |
| | | Hoja: | 5 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 09 Agosto 2016 | |

Control de cambios.


| No. de Rev. | Fecha | DESCRIPCION DEL CAMBIO |
|-------------|--------------|---|
| Original | 09-Mayo-2013 | Emisión del Original |
| 1 | 20-May-2013 | Se agregan 3 responsabilidades relacionados con el SSO |
| 2 | 30-Oct-2013 | Se actualiza el nombre del cargo, las funciones, escolaridad, especialidad, conocimientos y competencias. |
| 3 | 07-Ener-2014 | Actualización: - Especificaciones del perfil: Edad, escolaridad, conocimientos, especialidad. - Dimensiones del puesto - Se elimina en competencias del puesto: Resolución de problemas y pensamiento analítico - Se agrega en competencias del puesto: Desarrollo estratégico de personas. |
| 4 | 09-Ago-2016 | Actualización general del documento, posterior al levantamiento realizado por RP3, se reemplaza el nombre de Jefe de Telemarketing por Jefe de ContactCenter. |

PERFIL: SUPERVISOR DE CONTACT CENTER

| | | | |
|-------------------------------|--|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 18 | |
| Título: | Supervisor de Contact Center (División Ventas Asistencias) | Revisión: | 10 |
| | | Hoja: | 1 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 octubre 2016 | |

| DESCRIPCION DEL | |
|---|--|
| NOMBRE DEL CARGO: | SUPERVISOR DE CONTACT CENTER |
| NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 4 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER / DIVISIÓN VENTAS ASISTENCIAS |
| REPORTA A: | JEFE DE CONTACT CENTER |
| SUPERVISA A: | LÍDER DE CONTACT CENTER |
| LUGAR DE TRABAJO: | EDIFICIO LA MONEDA – PIAZZA CEIBOS |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | OPERATIVA - ADMINISTRATIVA |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS COMERCIALES DE LAS CAMPAÑAS DE VENTAS Y TELEMERCADEO A SU CARGO, USANDO CRITERIOS DE CALIDAD COPC Y EFICIENCIA EN LOS RECURSOS ASIGNADOS, CONSIDERANDO LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES CORPORATIVOS. | |
| ORGANIGRAMA | |
|  <pre> graph TD A[JEFE CONTACT CENTER] --> B[SUPERVISOR CONTACT CENTER] B --> C[LÍDER CONTACT CENTER] </pre> | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE PRESUPUESTOS. • INDICADORES DE RENDIMIENTO Y EFICIENCIA. • CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. • GESTIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |
| SUPERVISAR EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE LOS AGENTES Y LÍDERES DE CONTACT CENTER PARA MANTENER LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS COMERCIALES ESTABLECIDOS POR CADA CAMPAÑA ASIGNADA. | 3 |


| | |
|--|---|
| ASEGURAR LA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN MENSUAL DE LAS CAMPAÑAS A SU CARGO EN FUNCIÓN A LOS RECURSOS Y BASES DE DATOS PROYECTADAS. | 3 |
| EJECUTAR LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS CAMPAÑAS Y PROYECTOS ASIGNADOS EN TIEMPO Y FORMA SEGÚN LO PLANIFICADO. | 3 |

| | | | |
|--------------------------------------|---|---|---------------|
| SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 18 | |
| Título: | Supervisor de Contact Center (División Ventas Asistencias) | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 2 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: | |


| | |
|--|---|
| ALERTAR SOBRE LAS DESVIACIONES PRESENTADAS EN CUMPLIMIENTOS Y COSTOS, ASÍ COMO OTROS INDICADORES E IMPLEMENTAR LOS PLANES DE ACCIÓN NECESARIOS PARA SOLUCIONAR LA DESVIACIÓN PRESENTADA. | 3 |
| ALERTAR Y ESCALAR LAS INTERRUPCIONES O NOVEDADES EN LAS CAMPAÑAS EN EJECUCIÓN A SU CARGO A FIN DE GESTIONAR LA SOLUCIÓN OPORTUNA DE LOS FALLOS Y MINIMIZAR EL IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN. | 3 |
| DAR SEGUIMIENTO A TRÁMITES ESPECÍFICOS DE CLIENTES PARA UNA ADECUADA Y OPORTUNA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LOS USUARIOS MINIMIZANDO LOS ÍNDICES DE CANCELACIONES DE LOS SERVICIOS | 2 |
| ASEGURAR EL BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL A CARGO DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS, LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. | 1 |
| EVALUAR, RETROALIMENTAR Y BRINDAR CAPACITACIÓN CONSTANTE A SUS COLABORADORES CON EL OBJETIVO DE PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES Y OBJETIVOS A ELLOS ASIGNADOS. | 1 |
| CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASÍ COMO EN LA NORMATIVA DE CALIDAD ISO 9001-2008. | 1 |

| | | | |
|---|--|--|--|
| DECISIONES AUTÓNOMAS | | DECISIONES COMPARTIDAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL POR CAMPAÑAS. • DEFINIR PLAN DE CAPACITACIÓN ENFOCADO A OPORTUNIDADES DE MEJORA. • PERMISOS AL PERSONAL. • PLANIFICACIÓN DE VACACIONES. • IMPOSICIÓN DE MEMOS O LLAMADOS DE ATENCIÓN. • MANEJO DE BASES DE DATOS. | | <ul style="list-style-type: none"> • RENOVACIONES DE CONTRATO. • CAMBIOS O MEJORAS A LOS PROCESOS. • PROMOCIONES Y BENEFICIOS ADICIONALES AL PERSONAL. • DESARROLLO O MEJORAS DE SCRIPTS. • AJUSTE EN METAS Y VARIABLES. • DESARROLLO DEL FLOOR PLAN. | |
| RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN | | | |
| INFORMES QUE ELABORA | | INFORMES QUE RECIBE | |
| <ul style="list-style-type: none"> • MATRIZ DE ACCIONES QUE ATIENDAN A LAS DESVIACIONES POR CAMPAÑAS. • INFORMES DE HORAS UTILIZADAS POR CAMPAÑA. • REPORTES DE HORAS ADICIONALES. | | <ul style="list-style-type: none"> • INFORMES DE RESULTADOS COMERCIALES, DE INDICADORES DE RENDIMIENTO Y EFICIENCIA Y DE CALIDAD. • INFORMES DE AUSENTISMO Y ADHERENCIA. • INFORME DE PEC Y DEVOLUCIONES. • REPORTE DE VARIABLES. • INFORMES DE CALIDAD Y MESA DE COMANDO. • INFORMES DE ACLARATORIAS. | |
| RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS | | | |
| PRESUPUESTO O VALORES | | EQUIPOS Y MAQUINARIA | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• N/A. | <p>DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none">• PC DE ESCRITORIO.• TELÉFONO.• INSUMOS DE OFICINA. <p>DEL ÁREA:</p> <ul style="list-style-type: none">• PC DE ESCRITORIO.• DIADEMAS. |
|--|--|

| | | | |
|--------------------------------------|---|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 18 | |
| Título: | Supervisor de Contact Center (División Ventas Asistencias) | Revisión: | 10 |
| | | Hoja: | 3 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> RECURSOS ASIGNADOS AL PERSONAL DENTRO DEL ÁREA. INSUMOS DE OFICINA |
| COMPLEJIDAD DEL CARGO | |
| SITUACIONES COMPLEJAS | CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES |
| <ul style="list-style-type: none"> MANEJO DE CONFLICTOS CON EL PERSONAL. RESPONDER A TIEMPO LAS EXIGENCIAS DEL CLIENTE. | <ul style="list-style-type: none"> RIESGOS ERGONOMICOS. RIESGOS FÍSICOS. RIESGOS PSICOSOCIALES. |
| RELACIONAMIENTO CON PERSONAS O INSTITUCIONES | |
| INTERNAS | EXTERNAS |
| <ul style="list-style-type: none"> CONTACT CENTER. CAPITAL HUMANO. SISTEMAS (SOPORTE Y DESARROLLO). COMERCIAL. | <ul style="list-style-type: none"> CLIENTES INSTITUCIONALES. |
| PERFIL DEL CARGO | |
| EDUCACIÓN | GRADUADO, EGRESADO O CURSANDO CARRERAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, INGENIERÍA COMERCIAL O CARRERAS AFINES. |
| EXPERIENCIA | MINIMO 2 AÑOS EN PUESTOS SIMILARES EN ÁREAS DE CONTACT CENTER. |
| HABILIDADES | ESPIRITU COMERCIAL RAZONAMIENTO LÓGICO MANEJO DE CONFLICTOS NEGOCIACIÓN |
| IDIOMAS | N/A. |
| DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | A NIVEL NACIONAL. |
| MOVILIZACIÓN | N/A. |
| CONOCIMIENTOS | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS |
| <ul style="list-style-type: none"> POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. NORMATIVA ISO 9001-2008. SGC Y SGD. | <ul style="list-style-type: none"> MANEJO DE PLATAFORMAS DE CONTACT CENTER. DIMENSIONAMIENTOS. SERVICIO AL CLIENTE. VENTA DE INTAGIBLES. OFFICE AVANZADO. INDICADORES DE CONTACT CENTER. |
| COMPETENCIAS | |
| ORGANIZACIONALES | TÉCNICO FUNCIONALES |
| <ul style="list-style-type: none"> ORIENTACIÓN AL CLIENTE. FLEXIBILIDAD. | <ul style="list-style-type: none"> ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS. CAPACIDAD DE EJECUCIÓN. |


| | | | |
|--------------------------------------|---|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 18 | |
| Título: | Supervisor de Contact Center (División Ventas Asistencias) | Revisión: | 10 |
| | | Hoja: | 4 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |


| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • INICIATIVA. • INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | <ul style="list-style-type: none"> • ORDEN Y CALIDAD. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. |
| INDICADORES DE GESTIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> • PRESUPUESTO DE VENTAS DE ASISTENCIA • VPH • UTILIZACIÓN DE CONTACT CENTER • RETENCIÓN DE PERSONAL • PRECISIÓN DE ERROR CRÍTICO DE NEGOCIOS | |


Control de cambios.

| No. de Rev. | Fecha | DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO |
|-------------|-------------|--|
| Original | 1-Mayo-08 | Emisión del Original |
| 1 | 1-Jun-09 | Adecuación de Competencias |
| 2 | 15-Jun-10 | Se agregan responsabilidades y autoridades |
| 3 | 11-may-11 | Cambio de Funciones |
| 4 | 20-Sept-11 | Cambio de Encabezado |
| 5 | 07-Jul-12 | Se elimina organigrama en el descriptivo |
| 6 | 20-Nov-12 | En competencias del puesto se elimina los grados de dominio de cada una de las competencias. |
| 7 | 20-May-13 | Se agregan 3 responsabilidades relacionados con el SSO |
| 8 | 19-Ago-13 | Actualización de especificaciones del puesto. |
| 9 | 9-Ago-16 | Actualización general del documento, posterior al levantamiento realizado por RP3, se reemplaza el nombre de Supervisor de Telemarketing por Supervisor de Contact Center. |
| 10 | 26-Oct-2016 | Posterior al levantamiento realizado por RP3, Perfil del cargo se agrega: nuevo campo llamado Habilidades. |


PERFIL: LÍDER DE CONTACT CENTER

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 25 | |
| Título: | Líder de Contact Center (División ventas asistencias) | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 1 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |


| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|---|--|
| NOMBRE DEL CARGO: | LIDER DE CONTACT CENTER |
| NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 25 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER / DIVISIÓN VENTAS ASISTENCIAS |
| REPORTA A: | SUPERVISOR DE CONTACT CENTER |
| SUPERVISA A: | ASESOR TELEFÓNICO CALL CENTER |
| LUGAR DE TRABAJO: | EDIFICIO LA MONEDA – PIAZZA CEIBOS |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | OPERATIVA - ADMINISTRATIVA |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS DE SU EQUIPO DE TRABAJO, ASEGURANDO LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD COPC DENTRO DE LOS RANGOS PERMITIDOS DE ACLARATORIAS. | |
| ORGANIGRAMA | |
|  | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • GESTIÓN DE PRESUPUESTOS. • GESTIÓN DE RENDIMIENTO Y EFICIENCIA. • CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL. • INDICADORES DE CALIDAD. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |
| ASEGURAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DIARIOS Y MENSUALES ESTABLECIDOS POR CADA CAMPAÑA TRABAJADA. | 3 |
| ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE UTILIZACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO CONTROLANDO Y ASEGURANDO LOS TIEMPOS OPERATIVOS Y DE DESCANSO DE SU PERSONAL. | 3 |
| ESTAR INFORMADO SOBRE LOS CAMBIOS EN LAS CONDICIONES DE LAS CUENTAS Y LA INFORMACIÓN COMERCIAL VIGENTE ASI COMO ASEGURAR QUE | 3 |

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEO Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 25 | |
| Título: | Líder de Contact Center (División ventas asistencias) | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 2 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| | | |
|--|--|---|
| SU EQUIPO DE VENTAS LAS CONOZCA Y LAS APLIQUE | | |
| ASEGURAR QUE LOS OPERADORES RETROALIMENTADOS CORRIJAN LAS DESVIACIONES PRESENTADAS Y QUE ESTE CAMBIO SE MANTENGA EN EL TIEMPO. | | 2 |
| ASISTIR Y PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LAS SESIONES DE CALIBRACION CON CALIDAD. | | 2 |
| CONTROLAR EL BUEN ESTADO DE LOS ACTIVOS FIJOS DEL CALL CENTER, INFORMANDO AL SUPERVISOR LOS DAÑOS OBSERVADOS Y SI ES NECESARIO SE APLIQUEN LAS POLÍTICAS DE COBRO Y REPOSICIÓN DE LOS MISMOS POR DAÑO DEBIDO A FALTA DE CUIDADO O NEGLIGENCIA EN EL USO. | | 1 |
| DETECTAR, REPORTAR Y ESCALAR HASTA LA SOLUCIÓN DEFINITIVA TODAS LAS INTERRUPCIONES O FALLAS DE SERVICIO ASÍ COMO LOS DÉFICIT DE REGISTROS O INSUMOS PARA EL DESARROLLO DE LAS CAMPAÑAS. | | 3 |
| ALERTAR Y REPORTAR SOBRE AUSENTISMOS INJUSTIFICADOS O REPETITIVOS DEL PERSONAL A SU CARGO. | | 2 |
| ASEGURAR EL BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL A CARGO DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS, LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. | | 1 |
| EVALUAR, RETROALIMENTAR Y BRINDAR CAPACITACION CONSTANTE A SUS COLABORADORES CON EL OBJETIVO DE PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES Y OBJETIVOS A ELLOS ASIGNADOS. | | 1 |
| CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASÍ COMO EN LA NORMATIVA DE CALIDAD ISO 9001-2008. | | 1 |
| NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES | | |
| DECISIONES AUTÓNOMAS | | DECISIONES COMPARTIDAS |
| <ul style="list-style-type: none"> RETROALIMENTACIONES INDIVIDUALES O GRUPALES. | | <ul style="list-style-type: none"> AJUSTE DE HORARIOS DE SU PERSONAL. MANEJO DE BASES DE DATOS. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL. PERMISOS DEL PERSONAL. |
| RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN | | |
| INFORMES QUE ELABORA | | INFORMES QUE RECIBE |
| <ul style="list-style-type: none"> REPORTE POR HORA. REPORTE DE ACLARATORIAS. | | <ul style="list-style-type: none"> SENSIBILIDAD. HEADCOUNT. ACLARATORIAS. |
| RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS | | |
| PRESUPUESTO O VALORES | | EQUIPOS Y MAQUINARIA |
| <ul style="list-style-type: none"> N/A. | | DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> PC DE ESCRITORIO INSUMOS DE OFICINA. DEL ÁREA: <ul style="list-style-type: none"> PC DE ESCRITORIO DIADEMAS. RECURSOS ASIGNADOS AL PERSONAL DENTRO DEL ÁREA. |
| COMPLEJIDAD DEL CARGO | | |

| | | | |
|--------------------------------------|---|--|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEO Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 25 | |
| Título: | Líder de Contact Center (División ventas asistencias) | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 3 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| SITUACIONES COMPLEJAS | | CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> MANEJO DE CONFLICTOS CON EL PERSONAL. | | <ul style="list-style-type: none"> RIESGOS ERGONOMICOS. RIESGOS FISICOS. RIESGOS PSICOSOCIALES. | |
| RELACIONAMIENTO CON PERSONAS O INSTITUCIONES | | | |
| INTERNAS | | EXTERNAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> ATENCION AL CLIENTE. SISTEMAS. CONTACT CENTER. | | <ul style="list-style-type: none"> N/A | |
| PERFIL DEL CARGO | | | |
| EDUCACIÓN | GRADUADO, EGRESADO O CURSANDO CARRERAS DE MARKETING, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, VENTAS O CARRERAS AFINES. | | |
| EXPERIENCIA | MINIMO 1 AÑO DE EXPERIENCIA EN EMPRESAS DE VENTAS DE TANGIBLES O INTANGIBLES DE FORMA PERSONALIZADA O VÍA CALL CENTERS. | | |
| HABILIDADES | NEGOCIACIÓN. ESPIRITU COMERCIAL. RAZONAMIENTO LÓGICO. COMPRESIÓN Y EMPATÍA. MOTIVACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN. | | |
| IDIOMAS | N/A. | | |
| DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | N/A. | | |
| MOVILIZACIÓN | N/A. | | |
| CONOCIMIENTOS | | | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. NORMATIVA ISO 9001-2008. SGC Y SGD. | | <ul style="list-style-type: none"> MANEJO DE PLATAFORMAS DE CONTACT CENTER. SERVICIO AL CLIENTE. VENTA DE INTAGIBLES. OFFICE INTERMEDIO. INDICADORES DE CONTACT CENTER. | |
| COMPETENCIAS | | | |
| ORGANIZACIONALES | | TÉCNICO FUNCIONALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> ORIENTACION AL CLIENTE INICIATIVA. FLEXIBILIDAD. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | | <ul style="list-style-type: none"> MONITOREO Y CONTROL. CAPACIDAD DE EJECUCIÓN. ORIENTACIÓN A RESULTADOS. ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS. ORDEN Y CALIDAD. | |

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 25 | |
| Título: | Líder de Contact Center (División ventas asistencias) | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 4 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |


| INDICADORES DE GESTIÓN |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> PRESUPUESTO DE VENTAS DE ASISTENCIA PRECISION DE ERROR CRITICO DE NEGOCIOS EFFECTIVIDAD DE VENTA ACLARATORIAS RETENCIÓN DE PERSONAL |

Control de cambios.

| No. de Rev. | Fecha | DESCRIPCION DEL CAMBIO |
|-------------|------------|--|
| Original | 1-Mayo-08 | Emisión del Original |
| 1 | 1-Jun-09 | Adecuación de Competencias |
| 2 | 15-Jun-10 | Se agregan responsabilidades y autoridades |
| 3 | 11-May-11 | Actualización de funciones |
| 4 | 20-Sept-11 | Cambio de Encabezado |
| 5 | 07-Jul-12 | Se elimina el organigrama del descriptivo. |
| 6 | 20-Nov-12 | En competencias del puesto se agrega Orientación a resultados, se elimina Asertividad y los grados de dominio de cada una de las competencias. |
| 7 | 20-May-13 | Se agregan 3 responsabilidades relacionados con el SSO. |
| 8 | 19-Ago-13 | Actualización de especificaciones del puesto. |
| 9 | 03-Feb-14 | Se actualiza la misión del puesto. |
| 10 | 09-Ago-16 | Actualización general del documento, posterior al levantamiento realizado por RP3, se reemplaza el nombre de Líder de Campana por Líder de Contact Center. |
| 11 | 26-Oct-16 | Posterior al levantamiento realizado por RP3, Perfil del cargo se agrega: nuevo campo llamado Habilidades. |

PERFIL: ASESOR TELEFÓNICO CONTACT CENTER


| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|--|---|
| NOMBRE DEL CARGO: | ASESOR TELEFÓNICO DE CALL CENTER |
| NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 410 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER / DIVISIÓN VENTAS ASISTENCIAS |
| REPORTA A: | LÍDER DE CONTACT CENTER |
| SUPERVISA A: | N/A |
| LUGAR DE TRABAJO: | EDIFICIO LA MONEDA – PIAZZA CEIBOS |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | OPERATIVA |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| CONTACTAR A LOS PROSPECTOS DE CLIENTES DE LA CAMPAÑA ASIGNADA PARA COLOCAR UN SERVICIO DE ASISTENCIA, CUMPLIENDO LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS. | |
| ORGANIGRAMA | |
| <pre> graph TD A[ASESOR TELEFÓNICO DE CALL CENTER] --> B[LÍDER DE CONTACT CENTER] B --> C[SUPERVISOR DE CONTACT CENTER] C --> D[GERENTE DE CONTACT CENTER] </pre> | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> CUMPLIR LAS METAS DE VENTAS ESTABLECIDAS. CUMPLIR LOS PARÁMETROS DE AUDITORÍA Y CALIDAD. CUMPLIR SUS HORAS DE TRABAJO. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |
| GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS (MANEJO DE OBJECIONES- CREACIÓN DE NECESIDAD – RELACIÓN COSTO BENEFICIO) EN CADA LLAMADA. | 3 |
| ASISTIR A CAPACITACIONES Y RETROALIMENTACIONES BRINDADAS POR SUS JEFES. | 2 |
| CUIDAR QUE EL PORCENTAJE DE ACLARATORIAS NO SEA MAYOR AL 5%. | 2 |
| CUIDAR EL PEC DE NEGOCIO. | 2 |
| CUIDAR SUS TIEMPOS DE CONEXIÓN. | 2 |
| CUMPLIR LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASI COMO EN LA NORMATIVA DE CALIDAD ISO 9001-2008. | 1 |
| NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES | |
| DECISIONES AUTÓNOMAS | DECISIONES COMPARTIDAS |
| <ul style="list-style-type: none"> N/A | <ul style="list-style-type: none"> N/A |
| RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN | |
| INFORMES QUE ELABORA | INFORMES QUE RECIBE |
| <ul style="list-style-type: none"> N/A | <ul style="list-style-type: none"> N/A |
| RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS | |
| PRESUPUESTO O VALORES | EQUIPOS Y MAQUINARIA |
| <ul style="list-style-type: none"> N/A. | DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> INSUMOS DE OFICINA. PC DE ESCRITORIO DIADEMA. |
| COMPLEJIDAD DEL CARGO | |
| SITUACIONES COMPLEJAS | CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES |
| <ul style="list-style-type: none"> CUMPLIR LA META DIARIA EN VENTAS. | <ul style="list-style-type: none"> RIESGOS ERGONÓMICOS. RIESGOS FÍSICOS. RIESGOS PSICOSOCIALES. |
| RELACIONAMIENTO CON PERSONAS O INSTITUCIONES | |

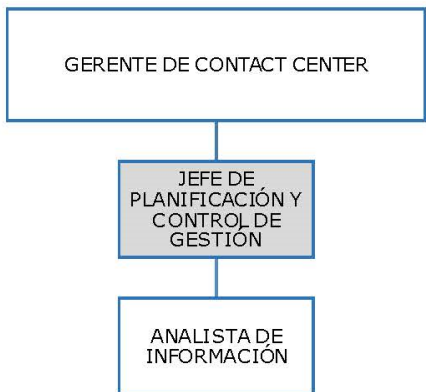
| | | |
|--|---|--|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD 3 | |  N° de Documento DOC EC E H 31 Revisión: Ecuador 10 Gen Hoja: negocios, asistencia tu vida 3 de 3 |
| GEA Ecuador | | |
| Título: | Asesor Telefónico de Call Center (División ventas asistencias) | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 |


Control de cambios.

| No. de Rev. | Fecha | DESCRIPCION DEL CAMBIO |
|-------------|-------------|--|
| Original | 1-Mayo-08 | Emisión del Original |
| 1 | 1-Jun-09 | Adecuación de Competencias |
| 2 | 15-Jun-10 | Se agregan responsabilidades y autoridades |
| 3 | 06-May-11 | Cambio en la misión |
| 4 | 20-Sept-11 | Cambio de Encabezado |
| 5 | 07-Jul-12 | Se elimina el organigrama del descriptivo |
| 6 | 26-Oct-12 | En actividades periódicas se agrega una 2da actividad, se reemplaza a Orientación a resultados por Trabajo en Equipo en competencia del puesto y se elimina grados de dominio de cada una de las competencias. |
| 7 | 20-May-13 | Se agregan 4 responsabilidades relacionadas con el SSO |
| 8 | 19-Ago-13 | Actualización de especificaciones del puesto. |
| 9 | 28-jul-2015 | Cambio de nombre en el cargo: antes "Ejecutivo de telemercadeo" antes "Asesor telefónico de call center". |
| 10 | 26-Oct-2016 | Actualización general del documento, posterior al levantamiento realizado por Gabriela Carriel Nombre del cargo cambia: antes "Asesor telefónico call center" actual "Asesor telefónico call center (División Ventas Asistencias)". Perfil del cargo se agrega: nuevo campo llamado Habilidades. |

PERFIL: JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

| | | | |
|-------------------------------|--|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  GEA Ecuador Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 75 | |
| Título: | Jefe de planificación y control de Gestión | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 1 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio de 2017 | |

| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|---|--|
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN |
| NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 1 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER |
| REPORTA A: | GERENTE DE CONTACT CENTER |
| SUPERVISA A: | ANALISTA DE INFORMACIÓN |
| LUGAR DE TRABAJO: | PIAZZA CEIBOS – EDIFICIO LA MONEDA |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | OPERATIVA - ADMINISTRATIVA |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| DISEÑAR, DIRIGIR Y CONTROLAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE TELEMERCADEO, DESARROLLANDO Y APLICANDO MECANISMOS DE CONTROL EFICIENTES CON METODOLOGÍAS DE TRABAJO ORIENTADAS AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS POR LA GERENCIA, APOYADOS EN LA BÚSQUEDA CONTINUA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO A TRAVÉS DE LA DETECCIÓN DE CAMBIOS Y TENDENCIAS. | |
| ORGANIGRAMA | |
|  <pre> graph TD A[GERENTE DE CONTACT CENTER] --> B[JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN] B --> C[ANALISTA DE INFORMACIÓN] </pre> | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • INDICADORES CLAVE DEL NEGOCIO. • PLANES DE MEJORA. • OPTIMIZACIÓN EN DIMENSIONAMIENTO DE RECURSOS. • GESTIÓN SOBRE DESVIACIONES DE PRESUPUESTO. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 75 | |
| Titulo: | Jefe de planificación y control de Gestión | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 2 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio de 2017 | |


| | |
|---|---|
| DEFINIR LOS INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS COMERCIALES Y EL CONTROL DE SU APLICACIÓN, EVALUANDO EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS MEDIANTE LOS INDICADORES DE GESTIÓN. | 3 |
| GENERAR, CONTROLAR, ANALIZAR Y DIFUNDIR INFORMACIÓN CLAVE DEL NEGOCIO A LA GERENCIA. | 3 |
| GESTIONAR LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACION SOLICITADOS DE FORMA INTERNA Y EXTERNA GENERANDO INFORMES DE GESTIÓN DE VENTAS, PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD, SERVICIOS Y TRANSACCIONES MEJORANDO EL NIVEL DE SERVICIO DE INFORMACIÓN DEL SISTEMA A LOS DIFERENTES USUARIOS. | 3 |
| DISEÑAR LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA POR LINEA DE GESTIÓN, REPLANTEÁNDOLOS DE SER NECESARIO, ASEGURANDO LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL ÁREA. | 2 |
| PROPONER PLANES DE ACCIÓN O CONTINGENCIA A DESVIACIONES EN INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCTIVIDAD, ORIENTADOS A GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE LA GESTIÓN Y EFICIENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA OPERACIÓN, PLAZOS DE EJECUCIÓN, METODOLOGÍA Y COSTOS PROYECTADOS. | 2 |
| IMPULSAR PROYECTOS ORIENTADOS A MAXIMIZAR OPORTUNIDADES DE MEJORA, ASEGURANDO LA CALIDAD E INCREMENTANDO LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CORPORATIVOS Y USUARIOS FINALES. | 1 |
| FORMULAR Y DIRIGIR PLANES DE MEJORA ESTABLECIDOS CONJUNTAMENTE CON JEFES Y ÁREAS DE APOYO ORIENTADOS A FORTALECER EL ÁREA, IDENTIFICANDO PUNTOS DE VULNERABILIDAD, CONSIDERANDO PARA ELLO LA CAPACIDAD DE CADA GESTIÓN. | 2 |
| ASEGURAR EL BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL A CARGO DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS, LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. | 1 |
| EVALUAR, RETROALIMENTAR Y BRINDAR CAPACITACION CONSTANTE A SUS COLABORADORES CON EL OBJETIVO DE PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES Y OBJETIVOS A ELLOS ASIGNADOS. | 1 |
| CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASÍ COMO EN LA NORMATIVA DE CALIDAD ISO 9001-2008. | 1 |

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES


| DECISIONES AUTÓNOMAS | DECISIONES COMPARTIDAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> CAMBIOS EN PLANTILLA DE EVALUACION COPC. APLICAR METODOLOGÍAS DE MEDICIÓN DE INDICADORES. ESTABLECER PARÁMETROS DE MEDICIÓN. PRIORIZACIÓN O SUSTITUCIÓN DE ACCIONES EN PLANES DE CONTINGENCIA. DIMENSIONAMIENTO DE RECURSOS POR PERIODO SEGÚN SU GESTIÓN. | <ul style="list-style-type: none"> CAMBIOS EN METAS DE INDICADORES APROBADOS POR GERENCIA. PLAZOS DE EJECUCIÓN DE METAS. CAMBIOS EN CRONOGRAMA DE ENTREGA DE INFORMACIÓN. |

RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN

| INFORMES QUE ELABORA | INFORMES QUE RECIBE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> MATRIZ DE ACCIONES POR TIPO DE PROYECTO. COMPARATIVO DE RESULTADOS VS. SITUACIÓN INICIAL EN PROYECTOS DE MEJORA. ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE VENTAS. | <ul style="list-style-type: none"> BALANZA GENERAL DE GASTOS. INFORME DE RENTABILIDAD GENERAL. GASTOS DE NÓMINA MENSUAL. INFORMES DE GESTIÓN POR CUENTA. INFORMES DE FACTURACIÓN POR ÁREA. |

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEO Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 75 | |
| Título: | Jefe de planificación y control de Gestión | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 3 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio de 2017 | |


| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE INGRESOS POR FACTURACIÓN. ANÁLISIS DE COSTOS DE VENTA. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR CUENTAS. INDICADORES DE GESTIÓN POR ÁREA. BONIFICACIÓN POR CARGO. PRESENTACIONES GERENCIALES DE RESULTADOS. | <ul style="list-style-type: none"> INFORME DE CALIDAD DE TELEMERCADERO. |
| RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS | |
| PRESUPUESTO O VALORES | EQUIPOS Y MAQUINARIA |
| <ul style="list-style-type: none"> N/A. | DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> LAPTOP. PC DE ESCRITORIO. TELÉFONO FIJO. INSUMOS DE OFICINA. DEL ÁREA: <ul style="list-style-type: none"> LAPTOPS. PC DE ESCRITORIO DIADEMAS. RECURSOS ASIGNADOS AL PERSONAL DENTRO DEL ÁREA. INSUMOS DE OFICINA. |
| COMPLEJIDAD DEL CARGO | |
| SITUACIONES COMPLEJAS | CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES |
| <ul style="list-style-type: none"> APLICACIÓN DE METAS EN CUENTAS CON INCUMPLIMIENTO PERMANENTE DE SUS OBJETIVOS. BONIFICACIÓN DEL PERSONAL ASIGNADO A ESTAS CUENTAS. INCREMENTOS DE REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN QUE SOBREPASEN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ACORDADA. | <ul style="list-style-type: none"> N/A. |
| RELACIONAMIENTO CON PERSONAS O INSTITUCIONES | |
| INTERNAS | EXTERNAS |
| <ul style="list-style-type: none"> GERENCIA GENERAL. ADMINISTRATIVA FINANCIERA. CALIDAD. SISTEMAS. CAPITAL HUMANO. OPERACIONES. COMERCIAL. MARKETING. | <ul style="list-style-type: none"> CLIENTES INSTITUCIONALES. |
| PERFIL DEL CARGO | |
| EDUCACIÓN | GRADUADO DE CARRERAS ADMINISTRATIVAS, INGENIERIA EN ESTADÍSTICA O CARRERAS AFINES. |
| EXPERIENCIA | MÍNIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES. |

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 75 | |
| Título: | Jefe de planificación y control de Gestión | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 4 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio de 2017 | |

| | | |
|---|---|--|
| HABILIDADES | RAZONAMIENTO LÓGICO CAPACIDAD CRÍTICA Y PROPOSITIVA TOMA DE DECISIONES ANÁLISIS DE INFORMACIÓN | |
| IDIOMAS | N/A. | |
| DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | A NIVEL NACIONAL. | |
| MOVILIZACIÓN | N/A. | |
| CONOCIMIENTOS | | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • NORMAS COPC. • POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. • NORMATIVA ISO 9001 – 2008. • SGC Y SGD. | <ul style="list-style-type: none"> • ESTADISTICA DESCRIPTIVA AVANZADA. • MICROSOFT OFFICE AVANZADO. • SQL SERVER. • MÉTRICAS DE CONTACT CENTER. • FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. • PLANEACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTACIÓN. • HERRAMIENTAS Y MODELOS DE CALIDAD TOTAL. | |
| COMPETENCIAS | | |
| ORGANIZACIONALES | | TÉCNICO FUNCIONALES |
| <ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACION AL CLIENTE • INICIATIVA. • INTEGRIDAD. • FLEXIBILIDAD. | | <ul style="list-style-type: none"> • LIDERAZGO. • BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN. • TRABAJO EN EQUIPO. • PENSAMIENTO ANALÍTICO. • ORDEN Y CALIDAD. • RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • PRECISION DE ERROR CRITICO DE NEGOCIOS • PRECISION DE ERROR CRITICO DE USUARIO FINAL • PRECISION DE ERROR CRITICO DE CUMPLIMIENTO • CONTROL DEL GASTO PROMEDIO • ALERTAS OPERATIVAS | | |


CONTROL DE CAMBIOS


| No. De Rev. | Fecha | DESCRIPCION DEL CAMBIO |
|-------------|------------|--|
| Original | 1-Jun -09 | Emisión del Original |
| 1 | 15-Jun-10 | Se agregan responsabilidades y autoridades |
| 2 | 20-Sept-11 | Cambio de Encabezado |


| | | | |
|--------------------------------------|--|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 75 | |
| Titulo: | Jefe de planificación y control de Gestión | Revisión: | 11 |
| | | Hoja: | 5 de 5 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio de 2017 | |

| | | |
|----|-----------|---|
| 3 | 7-Jul-12 | Se elimina el organigrama del descriptivo |
| 4 | 20-Nov-12 | En competencias del puesto se elimina Resolución de problemas y grados de dominio competencias del puesto. |
| 5 | 09-May-13 | Actualización de todo el documento |
| 6 | 20-May-13 | Se agregan 3 responsabilidades relacionados con el SSO |
| 7 | 19-Ago-13 | Actualización de especificaciones del puesto. |
| 8 | 19-Ago-13 | Actualización de especificaciones del puesto. |
| 9 | 27-Oct-14 | Actualización de Misión y Responsabilidades del Cargo, Relaciones Internas y Conocimientos. |
| 10 | 09-Ago-16 | Actualización general del documento, posterior al levantamiento realizado por RP3, se reemplaza el nombre de Supervisor de sistema de información por Jefe de planificación y control de Gestión. |
| 11 | 21-Jun-17 | Perfil de cargo: Se adiciona el campo de habilidades del cargo. RAZONAMIENTO LÓGICO, CAPACIDAD CRÍTICA Y PROPOSITIVA, TOMA DE DECISIONES, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN. |


PERFIL: ANALISTA DE INFORMACIÓN

| | | | |
|-------------------------------|-------------------------|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 128 | |
| Título: | Analista de Información | Revisión: | 7 |
| | | Hoja: | 1 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 de Octubre 2016 | |

| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|---|---|
| NOMBRE DEL CARGO: | ANALISTA DE INFORMACIÓN |
| NUMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 5 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER / PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN |
| REPORTA A: | JEFE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN |
| SUPERVISA A: | N/A |
| LUGAR DE TRABAJO: | PIAZZA CEIBOS – EDIFICIO LA MONEDA |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | ADMINISTRATIVA |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| PROVEER INFORMACIÓN EFICIENTE, IDENTIFICANDO DE MANERA OPORTUNA LAS DESVIACIONES DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, GENERANDO ALERTAS NECESARIAS EN LAS ÁREAS DE CONTROL RESPECTIVAS. | |
| ORGANIGRAMA | |
|  <pre> graph TD A[Jefe Planificación y Control de Gestión] --> B[Analista Información] </pre> | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • INDICADORES Y MÉTRICAS DE CALL CENTER. • DESVIACIONES SOBRE INDICADORES Y MÉTRICAS DE GESTIÓN. • PROCESAMIENTO DE DATOS. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |
| ADAPTAR SUS CAPACIDADES CON CONOCIMIENTOS QUE PERMITAN LOGRAR LA CREACIÓN DE INFORMACIÓN QUE SATISFAGA LA DEMANDA DE LOS USUARIOS. | 2 |
| RECOPIRAR, PROCESAR, ANALIZAR Y DIFUNDIR INFORMACION DE RESULTADOS DE LAS DIFERENTES CAMPAÑAS DEL CONTACT CENTER A CLIENTES INTERNOS E INSTITUCIONALES. | 3 |
| ENTENDER LOS OBJETIVOS DEL ANALISIS, RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN, VALIDAR LOS DATOS RECOPIRADOS Y ESTUDIAR CUIDADOSAMENTE LA CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN GENERADA. | 3 |
| CUMPLIR LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASÍ COMO EN LA NORMATIVA DE CALIDAD ISO 9001-2008. | 1 |

| | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|--|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 128 | |
| Título: | Analista de Información | Revisión: | 7 |
| | | Hoja: | 3 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 de Octubre 2016 | |


| | | |
|---|---|--|
| EXPERIENCIA | MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES DE MANEJO DE INFORMACIÓN O REPORTERÍA. | |
| HABILIDADES | RAZONAMIENTO LÓGICO ANÁLISIS DE INFORMACIÓN CAPACIDAD CRÍTICA Y PROPOSITIVA | |
| IDIOMAS | N/A. | |
| DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | N/A. | |
| MOVILIZACIÓN | N/A. | |
| CONOCIMIENTOS | | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. • NORMATIVA ISO 9001 – 2008. • SGC Y SGD. | <ul style="list-style-type: none"> • ESTADÍSTICA MEDIA. • OFFICE AVANZADO. • MÉTRICAS DE CONTACT CENTER. | |
| COMPETENCIAS | | |
| ORGANIZACIONALES | TÉCNICO FUNCIONALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL CLIENTE • FLEXIBILIDAD. • INICIATIVA. • INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | <ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS. • GESTIÓN DOCUMENTAL. • MANEJO DE INFORMACIÓN. • ORDEN Y CALIDAD. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| PERFIL 1 <ul style="list-style-type: none"> • EFECTIVIDAD EN ENVIO DE INFORMACION • OCUPACION PERSONAL • ALERTAS OPERATIVAS • FACTURACION CALL CENTER PERFIL 2 <ul style="list-style-type: none"> • EFECTIVIDAD EN ENVIO DE INFORMACION • QUEJAS DEL CLIENTE INSTITUCIONAL • OCUPACION • ALERTAS OPERATIVAS | | |

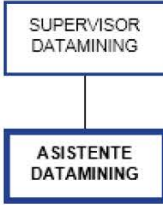
| | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 128 | |
| Título: | Analista de Información | Revisión: | 7 |
| | | Hoja: | 4 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: | 26 de Octubre 2016 |


Control de cambios.

| No. de Rev. | Fecha | DESCRIPCION DEL CAMBIO |
|-------------|-------------|---|
| 0 | 06-May-2011 | Emisión original |
| 1 | 20-Sep-2011 | Cambio de Encabezado |
| 2 | 07-Jul-2012 | Se elimina el organigrama del descriptivo |
| 3 | 26-Dic-2012 | Cambio de nombre: de Asistente MIS a Analista de Información, de cambia la palabra Telemarketing por Contac Center. |
| 4 | 20-May-2013 | Se agregan 4 responsabilidades relacionadas con el SSO |
| 5 | 19-Ago-2013 | Actualización de especificaciones del puesto. |
| 6 | 09-Ago-2016 | Actualización general del documento, posterior al levantamiento realizado por RP3 |
| 7 | 26-Oct-2016 | Posterior al levantamiento realizado por RP3, Perfil del cargo se agrega: nuevo campo llamado Habilidades. |

ERFIL: ASISTENTE DATAMINING

| | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|---|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 173 | |
| Título: | Asistente Datamining | Revisión: | 2 |
| | | Hoja: | 1 de 3 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|--|------------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | ASISTENTE DATAMINING |
| NUMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 2 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER / DATAMINING |
| REPORTA A: | SUPERVISOR DATAMINING |
| SUPERVISA A: | N/A |
| LUGAR DE TRABAJO: | EDIFICIO LA MONEDA |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | MANEJO DE BASE DE DATOS Y CAMPAÑAS |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| DAR SOPORTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS BASES DE DATOS Y ENTREGA DE LA INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE CAMPAÑAS Y DE ASESORES, ADEMÁS DE LA REALIZACIÓN DE PRUEBAS DE LOS SCRIPTS Y CUMPLIR CON EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTABLECIDAS CON LAS DIFERENTES ÁREAS. | |
| ORGANIGRAMA | |
|  <pre> graph TD A[SUPERVISOR DATAMINING] --- B[ASISTENTE DATAMINING] </pre> | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
| GENERACIÓN DE BASES DE DATOS PARA GESTIONES DEL CONTACT CENTER. | |
| GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS. | |
| COORDINACIÓN DE PROCESOS PARA LA CREACIÓN Y CONFIGURACIÓN DE NUEVAS CAMPAÑAS. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTAJACIÓN |
| REVISAR LAS BASES DE DATOS ENTREGADAS POR LOS CLIENTES INSTITUCIONALES CON EL FIN DE ASEGURAR LA ENTREGA CORRECTA DE LA INFORMACIÓN. | 1 |
| EJECUTAR SCRIPTS DE SEGMENTACIÓN Y DEPURACIÓN EN BASE DE DATOS PARA CAMPAÑAS. | 1 |
| REALIZAR LAS PRUEBAS DE USUARIOS PARA CADA UNO DE LOS SCRIPTS DESARROLLADOS. | 3 |
| EXTRAER Y CONSOLIDAR INFORMACIÓN PARA GENERACIÓN DE REPORTES PARA LA TOMA DE DECISIONES. | 2 |
| GENERAR LOS REGISTROS A GESTIONARSE EN FUNCION DE LOS LINEAMIENTOS DE FLUJOS DE BASES Y DE ACUERDO AL CRONOGRAMA ESTABLECIDO. | 1 |


| | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 173 | |
| Título: | Asistente Datamining | Revisión: | 2 |
| | | Hoja: | 3 de 3 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

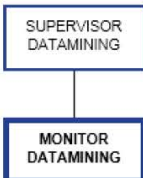
| | |
|--|--|
| EDUCACIÓN | CURSANDO, EGRESADO O GRADUADO EN INGENIERÍA EN SISTEMAS O CARRERAS AFINES. |
| EXPERIENCIA | MÍNIMO 2 AÑOS EN CONTACT CENTER. |
| HABILIDADES | ANÁLISIS DE INFORMACIÓN. RAZONAMIENTO LÓGICO. COMPRESIÓN Y EMPATÍA. |
| IDIOMAS | N/A |
| DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | N/A. |
| MOVILIZACIÓN | N/A. |
| CONOCIMIENTOS | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS |
| POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. NORMATIVA ISO 9001 – 2008. SGC Y SGD. | OFFICE INTERMEDIO. SENTENCIAS SQL (QUERY S). |
| COMPETENCIAS | |
| ORGANIZACIONALES | TÉCNICO FUNCIONALES |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE. FLEXIBILIDAD. INICIATIVA. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | ORDEN Y CALIDAD. ORIENTACIÓN A RESULTADOS. COMUNICACIÓN EFECTIVA. TRABAJO BAJO PRESIÓN. TRABAJO EN EQUIPO. |
| INDICADORES DE GESTIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> • EFECTIVIDAD EN PERFILAMIENTO DE BBDD. • PRECISION EN CARGA DE BASE DE DATOS. • CONTACTO ALÓ. | |


Control de cambios.

| No. de Rev. | Fecha | DESCRIPCION DEL CAMBIO |
|-------------|-------------|--|
| Original | 07-Feb-2013 | Emisión del Original |
| 1 | 20-May-2013 | Se agregan 4 responsabilidades relacionadas con el SSO |
| 2 | 26-Oct-2016 | Actualización general del documento, posterior al levantamiento realizado por Gabriela Carriel Nombre del cargo cambia: antes "Asistente de base de datos" actual "Asistente Datamining". Perfil del cargo se agrega: nuevo campo llamado Habilidades. |


PERFIL: MONITOR DATAMINING

| | | | |
|--------------------------------------|--------------------|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEO Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 204 | |
| Título: | Monitor Datamining | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 1 de 3 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|--|-----------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | MONITOR DATAMINING |
| NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 2 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER / DATAMINING |
| REPORTA A: | SUPERVISOR DATAMINING |
| SUPERVISA A: | N/A |
| LUGAR DE TRABAJO: | EDIFICIO LA MONEDA |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | OPERATIVA |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| PROVEER A LA OPERACIÓN DE TELEMERCADEO DE LOS INDICADORES POR HORA (CONTACTABILIDAD, CONVERSIÓN, CUMPLIMIENTO), MONITOREAR Y/O ALERTAR DESVIACIONES EN LAS DISTINTAS GESTIONES Y CONFIGURAR FILTROS, ASIGNACIONES PARA LA EJECUCIÓN DE CAMPAÑAS. | |
| ORGANIGRAMA | |
|  | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> SUMINISTRAR INFORMACIÓN HORA A HORA A LA OPERACION PARA EL CORRECTO SEGUIMIENTO DE LAS GESTIONES. CONFIGURAR CAMPAÑAS (FILTROS, ASIGNACIONES, MOTIVOS, DIÁLOGOS) | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |
| DAR SOPORTE A SUPERVISORES Y LIDERES EN EL MEJORAMIENTO DE LOS NIVELES DE CONTACTO ALÓY CONTACTO EFECTIVO CUANDO LO AMERITE | 3 |
| ALERTAR NOVEDADES O DESVIACIONES POR PARTE DE LA GESTION PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LAS CAMPAÑAS | 2 |
| CONFIGURAR LOS FILTROS UTILIZADOS EN LA GESTION DE TELEMERCADEO BAJO LAS DIRECTRICES INDICADAS POR LOS SUPERVISORES. | 1 |
| ASIGNAR LOS OPERADORES DE ACUERDO A HEADCOUNT ENTREGADO. | 1 |
| ELABORAR REPORTES DE CUMPLIMIENTO Y VENTAS CADA HORA PARA LAS CAMPAÑAS QUE APLIQUEN | 1 |
| CONFIGURAR LAS CAMPAÑAS DE TELEMERCADEO (MOTIVOS, SCRIPT, DIALOGO, PREGUNTAS) | 2 |
| REALIZAR CARGAS DIARIAS DE GESTIONES TMK2. | 1 |

| | | | |
|--------------------------------------|--------------------|--|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEO Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 204 | |
| Título: | Monitor Datamining | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 2 de 3 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| | | |
|---|---|--|
| CUMPLIR LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASÍ COMO EN LA NORMATIVA DE CALIDAD ISO 9001-2008. | | 1 |
| NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES | | |
| DECISIONES AUTÓNOMAS | | DECISIONES COMPARTIDAS |
| <ul style="list-style-type: none"> MODIFICACION DE TIPO DE MARCACION | | <ul style="list-style-type: none"> CONFIGURACION DE FILTROS CONFIGURACION DE MOTIVOS |
| RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN | | |
| INFORMES QUE ELABORA | | INFORMES QUE RECIBE |
| <ul style="list-style-type: none"> REPORTE DE VENTAS POR HORA CUMPLIMIENTO POR SUPERVISOR REGISTROS RECORRIDOS REPORTE DE VENTAS MENSUAL CUMPLIMIENTO POR HORA BITACORA DE TAREAS | | <ul style="list-style-type: none"> ALCANCE DIARIO HEADCOUNT MENSUAL METAS POR OPERADOR-CAMPAÑA REQUERIMIENTOS DE CONFIRMACION DE CARGA |
| RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS | | |
| PRESUPUESTO O VALORES | | EQUIPOS Y MAQUINARIA |
| <ul style="list-style-type: none"> N/A | | DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> PC DE ESCRITORIO. INSUMOS DE OFICINA. |
| COMPLEJIDAD DEL CARGO | | |
| SITUACIONES COMPLEJAS | | CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES |
| <ul style="list-style-type: none"> RELACIONAMIENTO CON AREAS DE SOPORTE. RESPONDER A TIEMPO LAS EXIGENCIAS DEL CLIENTE INSTITUCIONAL. | | <ul style="list-style-type: none"> N/A. |
| RELACIONAMIENTO CON PERSONAS O INSTITUCIONES | | |
| INTERNAS | | EXTERNAS |
| <ul style="list-style-type: none"> SISTEMAS. ATENCIÓN AL CLIENTE | | <ul style="list-style-type: none"> CLIENTES INSTITUCIONALES. |
| PERFIL DEL CARGO | | |
| EDUCACIÓN | EGRESADO O GRADUADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES | |
| EXPERIENCIA | 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES | |
| HABILIDADES | ANÁLISIS DE INFORMACIÓN. RAZONAMIENTO LÓGICO. COMPRESIÓN Y EMPATÍA. | |
| IDIOMAS | INGLÉS TÉCNICO | |


| | | | |
|--------------------------------------|--------------------|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  GEA Ecuador Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | Nº de Documento DOC EC RH 204 | |
| Título: | Monitor Datamining | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 3 de 3 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |


| | |
|--|---|
| DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | NA. |
| MOVILIZACIÓN | NA. |
| CONOCIMIENTOS | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. • NORMATIVA ISO 9001 – 2008. • SGC Y SGD. | <ul style="list-style-type: none"> • OFFICE AVANZADO(EN ESPECIAL EXCEL) |
| COM PETENCIAS | |
| ORGANIZACIONALES | TÉCNICO FUNCIONALES |
| <ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL CLIENTE • FLEXIBILIDAD. • INICIA TIVA. • INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | <ul style="list-style-type: none"> • ORDEN Y CALIDAD • ORIENTACIÓN A RESULTADOS • COMUNICACIÓN EFECTIVA • TRABAJO BAJO PRESIÓN • TRABAJO EN EQUIPO |
| INDICADORES DE GESTIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> • CONTACTO ALO • EFECTIVIDAD EN PERFILAMIENTO DE BBDD • PRECISION EN CARGA DE BASE DE DATOS | |


Control de cambios.

| No. de Rev. | Fecha | DESCRIPCION DEL CAMBIO |
|-------------|-------------|---|
| Original | 30-Oct-2013 | Emisión del Original |
| 1 | 26-Oct-2016 | Actualización general del documento, posterior al levantamiento realizado por Gabriela Carriel Nombre del cargo cambia: antes "Monitor de Gestión telefónica" actual "Monitor Datamining". Perfil del cargo se agrega: nuevo campo llamado Habilidades. |


PERFIL: JEFE COMERCIAL

| | | | |
|-------------------------------|----------------|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 243 | |
| Título: | Jefe Comercial | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 1 de 3 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio 2017 | |

| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|---|-----------------------------------|
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE COMERCIAL |
| NUMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 1 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER |
| REPORTA A: | GERENTE DE CONTACT CENTER |
| SUPERVISA A: | N/A |
| LUGAR DE TRABAJO: | PIAZZA CEBOS – EDIFICIO LA MONEDA |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | COMERCIAL - ADMINISTRATIVA |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO CON EL FIN DE PROPONER SERVICIOS DEL CONTACT CENTER QUE SEAN COMPETITIVOS, RENTABLES Y QUE CONTRIBUYAN AL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS ASIGNADO. | |
| ORGANIGRAMA | |
|  | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y RENTABILIDAD. • DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS. • IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES COMERCIALES. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |
| DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE EL CONTACT CENTER CON EL FIN DE CUMPLIR CON EL PRESUPUESTO ASIGNADO. | 3 |
| INVESTIGAR EL MERCADO LOCAL Y EXTRANJERO CON EL FIN DE IDENTIFICAR NUEVOS CLIENTES CON NECESIDADES DE CONTACT CENTER QUE SERÁN INCLUIDOS EN EL CRONOGRAMA DE VISITAS. | 2 |
| ELABORAR PROPUESTAS COMERCIALES Y/O COTIZACIONES DE SERVICIOS EN TIEMPO Y FORMA, GARANTIZANDO LOS MÁRGENES DE RENTABILIDAD SOLICITADOS. | 3 |

| | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | Nº de Documento DOC EC RH 243 | |
| Título: | Jefe Comercial | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 2 de 3 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio 2017 | |

| | |
|--|--|
| IDENTIFICAR PROCESOS, TECNOLOGIA Y OFERTAS COMERCIALES EN OTRAS EMPRESAS DE CONTACT CENTER A NIVEL MUNDIAL PARA MEJORAR O INCORPORARLOS A NUESTRA PROPUESTA DE VALOR. | 2 |
| ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LA RELACION CON LOS CLIENTES CAPTADOS MEDIANTE VISITAS PERIÓDICAS QUE PERMITAN EL MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO VERTICAL DE FACTURACIÓN DE LOS MISMOS. | 3 |
| CUMPLIR LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASÍ COMO LA NORMATIVA ISO 9001-2008. | 1 |
| NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES | |
| DECISIONES AUTÓNOMAS | DECISIONES COMPARTIDAS |
| <ul style="list-style-type: none"> PRESENTACIONES COMERCIALES. | <ul style="list-style-type: none"> PRECIOS A PROPONER EN PROPUESTAS Y/O COTIZACIONES. |
| RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN | |
| INFORMES QUE ELABORA | INFORMES QUE RECIBE |
| <ul style="list-style-type: none"> PLAN DE VISITAS A PROSPECTOS EN FUNCION DE MATRIZ DE RELACIONAMIENTO. INFORME DE VISITAS CONCRETADAS A PROSPECTOS. INFORME DE COTIZACIONES VS NEGOCIOS CERRADOS. | <ul style="list-style-type: none"> INFORME DE INGRESOS Y RENTABILIDAD DE NUEVOS CLIENTES. |
| RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS | |
| PRESUPUESTO O VALORES | EQUIPOS Y MAQUINARIA |
| <ul style="list-style-type: none"> N/A. | <ul style="list-style-type: none"> LAPTOP. CELULAR. INSUMOS DE OFICINA. |
| COMPLEJIDAD DEL CARGO | |
| SITUACIONES COMPLEJAS | CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES |
| <ul style="list-style-type: none"> ESTRATEGIAS ANTE COMPETENCIA. MANEJO DE OBJECIONES Y NEGOCIACIÓN. | <ul style="list-style-type: none"> N/A. |
| RELACIONAMIENTO CON PERSONAS O INSTITUCIONES | |
| INTERNAS | EXTERNAS |
| <ul style="list-style-type: none"> GERENCIA GENERAL. CALIDAD. SISTEMAS. ADMINISTRATIVA FINANCIERA. COMERCIAL. MARKETING. | <ul style="list-style-type: none"> CLIENTES INSTITUCIONALES. |
| PERFIL DEL CARGO | |
| EDUCACIÓN | GRADUADO DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES. |


| | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|---|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 243 | |
| Título: | Jefe Comercial | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 3 de 3 |
| | | Fecha de Actualización: 21 Junio 2017 | |

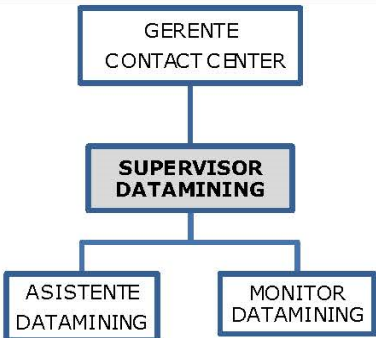
| | | |
|--|--|--|
| EXPERIENCIA | MÍNIMO 4 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES EN EL ÁREA COMERCIAL. | |
| HABILIDADES | RAZONAMIENTO LÓGICO NEGOCIACIÓN CAPACIDAD CRÍTICA Y PROPOSITIVA ESPÍRITU COMERCIAL. | |
| IDIOMAS | INGLÉS INTERMEDIO. | |
| DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL. | |
| MOVILIZACIÓN | N/A. | |
| CONOCIMIENTOS | | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • NORMATIVA ISO 9001 – 2008. • POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. • SGC Y SGD. | | <ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACIÓN COMERCIAL. • MARKETING. • TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN. |
| COMPETENCIAS | | |
| ORGANIZACIONALES | | TÉCNICO FUNCIONALES |
| <ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL CLIENTE. • FLEXIBILIDAD. • INICIATIVA. • INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | | <ul style="list-style-type: none"> • IMPACTO E INFLUENCIA. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • NEGOCIACIÓN. • VISIÓN DE NEGOCIO. • ANÁLISIS Y SÍNTESIS. |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • NO DEFINIDOS | | |


Control de cambios.

| No. de Rev. | Fecha | DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO |
|-------------|-------------|---|
| Original | 10-Ago-2016 | Emisión del Original |
| 1 | 21-Jun-2017 | Perfil de cargo: Se adiciona el campo de habilidades del cargo. RAZONAMIENTO LÓGICO, NEGOCIACIÓN, CAPACIDAD CRÍTICA Y PROPOSITIVA, ESPÍRITU COMERCIAL. |

PERFIL: SUPERVISOR DATAMINING

| | | | |
|--------------------------------------|------------------------------|---|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  <small>Generando negocios, asistiendo tu vida.</small> | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 244 | |
| Título: | Supervisor Datamining | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 1 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| DESCRIPCION DEL CARGO | |
|---|--|
| NOMBRE DEL CARGO: | SUPERVISOR DATAMINING |
| NUMERO DE OCUPANTES DEL CARGO: | 1 |
| UNIDAD DE NEGOCIO / CIUDAD: | CONTACT CENTER / GUAYAQUIL |
| DEPARTAMENTO / ÁREA: | CONTACT CENTER / DATAMINING |
| REPORTA A: | GERENTE DE CONTACT CENTER |
| SUPERVISA A: | ASISTENTE DATAMINING MONITOR DATAMINING |
| LUGAR DE TRABAJO: | EDIFICIO LA MONEDA |
| TIPO DE ACTIVIDAD: | MANEJO DE BASE DE DATOS Y CAMPAÑAS |
| MISIÓN DEL CARGO | |
| DEFINIR ESTRATEGIAS QUE OPTIMICEN EL USO DE LAS BASES DE DATOS PROPORCIONADAS POR LOS CLIENTES INSTITUCIONALES, GARANTIZANDO LA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑAS OUTBOUND Y LOGRANDO ASÍ EL ALMACENAMIENTO ADECUADO DE LA INFORMACIÓN QUE SERÁ UTILIZADA EN LOS ANÁLISIS PARA MEJORA DE PERFILES DE VENTA. | |
| ORGANIGRAMA | |
|  <pre> graph TD A[GERENTE CONTACT CENTER] --> B[SUPERVISOR DATAMINING] B --> C[ASISTENTE DATAMINING] B --> D[MONITOR DATAMINING] </pre> | |
| ÁREAS CLAVE DE RESPONSABILIDAD | |
| <ul style="list-style-type: none"> • PERFILAMIENTO Y CONTACTABILIDAD DE BBDD. • IMPLEMENTACIÓN DE PANTALLAS PARA GESTIÓN. • IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑAS EN PLATAFORMAS DE LA COMPAÑÍA. | |
| PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO | PUNTUACIÓN |
| ASEGURAR EL MEJOR PERFIL DE CLIENTE PARA LA VENTA DE PRODUCTOS EN CAMPAÑAS OUTBOUND. | 3 |
| AUMENTAR LAS PROBABILIDADES DE CONTACTO DE LOS CLIENTES EN CAMPAÑAS DE OUTBOUND. | 3 |
| LIDERAR IMPLEMENTACIONES DE PANTALLAS DE VENTA Y REPORTERIA DE NUEVAS CAMPAÑAS OUTBOUND (ASISTENCIAS Y OTROS). | 2 |

| | | | |
|--------------------------------------|------------------------------|--|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 244 | |
| Título: | Supervisor Datamining | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 2 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| | |
|--|---|
| ASEGURAR LA CARGA DE BBDD PARA CAMPAÑAS DE OUTBOUND. | 3 |
| SUPERVISAR LA ADMINISTRACION DE HERRAMIENTA ALTITUDE: CONFIGURACION DE FILTROS, ACTIVACIÓN Y DESACTIVACIÓN DE CAMPAÑAS, HORARIOS, ASIGNACIÓN DE AGENTES/LÍDERES/SUPERVISORES. | 1 |
| ADMINISTRAR EL FLUJO DE BBDD PARA CAMPAÑAS DE OUTBOUND (ASISTENCIAS Y OTROS). | 2 |
| ADMINISTRAR Y CONFIGURAR CAMPANAS OUTBOUND E INBOUND EN PLATAFORMAS DE LA EMPRESA. | 1 |
| LIDERAR POR TELEMERCATEO LAS IMPLEMENTACIONES DE MEJORAS EN PROCESOS DEL CICLO DE VENTA DE CAMPAÑAS OUTBOUND (ASISTENCIAS Y OTROS). | 2 |
| ADMINISTRAR BBDD PARA CAMPANAS DE VENTA CLARO FILIALES DE GEA PERU Y GEA COLOMBIA. | 1 |
| BRINDAR SOPORTE A FILIALES EN DEPURACION, ENRIQUECIMIENTO Y MEJORES PERFILES DE BBDD PARA CAMPAÑAS DE TLMK. | 1 |
| ASEGURAR LA CREACION DE PLANES SIGA PARA LA IMPLEMENTACION DE CAMPAÑAS DE CALL CENTER. | 3 |
| ASEGURAR EL BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL A CARGO DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS, LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. | 1 |
| EVALUAR, RETROALIMENTAR Y BRINDAR CAPACITACION CONSTANTE A SUS COLABORADORES CON EL OBJETIVO DE PROMOVER EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES Y OBJETIVOS A ELLOS ASIGNADOS. | 1 |
| CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, OBJETIVOS, NORMAS Y ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL ASÍ COMO EN LA NORMATIVA DE CALIDAD ISO 9001-2008. | 1 |


NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES

| DECISIONES AUTÓNOMAS | DECISIONES COMPARTIDAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACION DEL PERSONAL A CARGO (PERMISOS, JUSTIFICACIONES, VACACIONES, RENOVACIÓN DE CONTRATOS). • PERFIL DE CLIENTES PARA CAMPAÑAS. • CONFIGURACIONES ALTITUDE. • MEJORAS DE PANTALLAS Y REPORTERÍA EXISTENTES. • CREACIÓN DE PLANES SIGA. | <ul style="list-style-type: none"> • CONTRATACIONES NUEVAS PARA CUBRIR ROTACIÓN. • SALIDAS DE PERSONAL. • CAMBIOS O MEJORAS A LOS PROCESOS (DEPURACIONES Y ENRIQUECIMIENTOS). • PROMOCIONES DE PERSONAL. • PRESUPUESTO Y FLUJO DE BBDD. • IMPLEMENTACIONES DE PANTALLAS Y REPORTERÍA NUEVA. • IMPLEMENTACIÓN DE ESQUEMAS DE BONIFICACIÓN. |


RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN

| INFORMES QUE ELABORA | INFORMES QUE RECIBE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • PRESENTACIONES GERENCIALES PARA CLIENTES. • INFORMES DE DEPURACIONES Y ENRIQUECIMIENTO DE BBDD. • INFORMES DE PERFILAMIENTO Y MINERÍA DE BBDD. | <ul style="list-style-type: none"> • ALCANCE DE VENTAS. • EVOLUTIVO DE INDICADORES. |

RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

| | | | |
|--------------------------------------|------------------------------|--|---------------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 244 | |
| Título: | Supervisor Datamining | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 3 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| | |
|---|---|
| PRESUPUESTO O VALORES | EQUIPOS Y MAQUINARIA |
| <ul style="list-style-type: none"> PRESUPUESTO DE VOLUMEN DE BBDD. | DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> PC DE ESCRITORIO. LAPTOP EQUIPOS TELEFÓNICOS. INSUMOS DE OFICINA. DEL ÁREA: <ul style="list-style-type: none"> PC DE ESCRITORIO DIADEMAS. RECURSOS ASIGNADOS AL PERSONAL DENTRO DEL ÁREA. INSUMOS DE OFICINA. |
| COMPLEJIDAD DEL CARGO | |
| SITUACIONES COMPLEJAS | CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES |
| <ul style="list-style-type: none"> RELACIONAMIENTO CON AREAS DE SOPORTE. RESPONDER A TIEMPO LAS EXIGENCIAS DEL CLIENTE INSTITUCIONAL. | <ul style="list-style-type: none"> N/A. |
| RELACIONAMIENTO CON PERSONAS O INSTITUCIONES | |
| INTERNAS | EXTERNAS |
| <ul style="list-style-type: none"> COMERCIAL. SISTEMAS. CAPITAL HUMANO. | <ul style="list-style-type: none"> CLIENTES INSTITUCIONALES. |
| PERFIL DEL CARGO | |
| EDUCACIÓN | EGRESADO O GRADUADO EN INGENIERIA EN SISTEMAS O CARRERAS AFINES. |
| EXPERIENCIA | MÍNIMO 2 AÑOS A NIVEL DE SUPERVISOR, ASÍ COMO EN MANEJO DE BBDD Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN. |
| HABILIDADES | ANÁLISIS DE INFORMACIÓN. RAZONAMIENTO LÓGICO. CAPACIDAD CRÍTICA Y PROPOSITIVA. METICULOSIDAD. |
| IDIOMAS | INGLÉS TÉCNICO INTERMEDIO. |
| DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR | N/A. |
| MOVILIZACIÓN | N/A. |
| CONOCIMIENTOS | |
| CONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES | CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS |
| <ul style="list-style-type: none"> POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES. NORMATIVA ISO 9001 – 2008. REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA. SGC Y SGD. | <ul style="list-style-type: none"> GESTION Y ANÁLISIS DE BASES DE DATOS EN GENERAL (PREFERIBLEMENTE MYSQL) Y SENTENCIAS SQL (QUERY'S Y TRANSACCIONES). CONOCIMIENTO DE MÉTODOS DE MINERÍA DE DATOS Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN. |

| | | | |
|--------------------------------------|------------------------------|--|--------|
| SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD | |  Generando negocios, asistiendo tu vida. | |
| GEA Ecuador | | N° de Documento DOC EC RH 244 | |
| Título: | Supervisor Datamining | Revisión: | 1 |
| | | Hoja: | 4 de 4 |
| | | Fecha de Actualización: 26 Octubre 2016 | |

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
| | | • OFFICE AVANZADO(EN ESPECIAL EXCEL) |
| COMPETENCIAS | | |
| ORGANIZACIONALES | TÉCNICO FUNCIONALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • ORIENTACIÓN AL CLIENTE • FLEXIBILIDAD. • INICIATIVA. • INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | <ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACION DE EQUIPOS. • ORIENTACIÓN A RESULTADOS. • PENSAMIENTO ANALÍTICO. • RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. • ORDEN Y CALIDAD. | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • EFECTIVIDAD EN PERFILAMIENTO DE BBDD • OCUPACION DE CONTACT CENTER • TIEMPOS DE CARGA DE BBDD • GESTION DE PROYECTOS | | |

Control de cambios.

| No. de Rev. | Fecha | DESCRIPCION DEL CAMBIO |
|-------------|-------------|--|
| Original | 10-Ago-2016 | Emisión del Original |
| 1 | 26-Oct-206 | Posterior al levantamiento realizado por RP3, Perfil del cargo se agrega: nuevo campo llamado Habilidades. |

ANEXO 2. FORMATO FOR_EC_RH_1

| HEADCOUNT PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE ÁREA DE ASISTENCIAS | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|--------|-----|-------------------------|--------------------|----|-------|-------|--------|-----------------|---------|------------|---------------|------------|-----------|---------------------|
| CEDULA | USUARIO | NOMBRE | SUP | CLIENTE CORP OCTUBRE | CAMPAÑA OCTUBRE | CC | LIDER | TURNO | STATUS | DIAS DE GESTION | JORNADA | ANTIGÜEDAD | OBSERVACIONES | F. INGRESO | F. SALIDA | MOTIVO DE SALIDA |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 3.

Factor A. Conocimientos.

Las Tablas No. 3, 4, 5 y 6 presentan los grados correspondientes al Factor A - Conocimientos incluido en la valoración de puestos.

| Factor | Grado | | | | | | | | | |
|------------------|--|---|---|---|--|--|---|--|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A. Conocimiento | | | | | | | | | | |
| Formación Básica | Realizar siempre un mismo trabajo, simple y repetitivo | Realizar más de un trabajo, pero todos simples y repetitivos. | La tarea consiste en utilizar más de un procedimiento de trabajo sencillo o manejar varias instalaciones elementales. | La tarea consiste en utilizar un procedimiento de trabajo algo complejo o manejar una instalación normal. | Realizar un solo trabajo, que por ser relativamente complejo, requiere ciertos conocimientos teóricos específicos en su ejecución. | Realizar varios trabajos, que por ser relativamente complejos, requieren ciertos conocimientos teóricos específicos en su ejecución. | Puestos de Trabajo que requieren el dominio de una especialidad, en los que deben realizarse tareas de las comúnmente conocidas como "de oficio". | Puestos de trabajo que requieren los conocimientos teóricos/prácticos de una profesión suficientes para el desarrollo de todas las tareas que se le encomienden, con las limitaciones lógicas de la falta. | Tareas que requieren conocimientos tanto teóricos como prácticos de una profesión, pudiendo realizar cualquier tarea que se le encomiende, resolviendo todos los problemas que se le presenten. | Realizar trabajos que exigen profundos conocimientos especializados en un campo profesional que incluye áreas diversas interrelacionadas, que permiten establecer o modificar secuencias operacionales para conseguir los objetivos establecidos para el propio Puesto de Trabajo. |

| Factor | Grado | | | | |
|-------------------------|---|---------------------------------------|--|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A. Conocimiento | | | | | |
| Conocimiento de idiomas | No es necesario el uso de ningún idioma extranjero. | Conocimientos de un idioma extranjero | Dominio de un idioma extranjero o conocimientos de mas de uno. | Dominio de un idioma extranjero y conocimiento de otro u otros. | Dominio de más de un idioma extranjero |

| Factor | Grado | | | | | |
|-----------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A. Conocimiento | | | | | | |
| Experiencia | Menos de un mes de experiencia. | Hasta tres meses de experiencia. | Hasta nueve meses de experiencia. | Hasta dieciocho meses de experiencia. | Hasta tres años de experiencia. | Más de tres años de experiencia. |

| Factor | Grado | | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A. Conocimiento | | | | | | |
| Aprendizaje | Trabajos que necesitan como máximo un período de aprendizaje ordenado y continuo de 1 semana de duración. | Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de un máximo de 2 semanas. | Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de un máximo de 4 semanas. | Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de un máximo de 8 semanas. | Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de un máximo de 12 semanas. | Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de más de 12 semanas. |

Factor B. Iniciativa.

La Tabla No. 7 presenta los grados correspondientes al Factor B - Iniciativa incluido en la valoración de puestos.

| Factor | Grado | | | | |
|-----------------|---|---|--|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A. Conocimiento | | | | | |
| B. Iniciativa | Tareas simples repetitivas o de rutina. | Realizar trabajos variados simples dentro de su especialidad. | Realizar trabajos de cierta complejidad dentro de su especialidad. | Planear la ejecución de un trabajo complicado o inhabitual, del que solo se dispone del método general. | Trabajar independientemente para alcanzar resultados de aplicación general. |

Factor C. Autonomía.

La Tabla No. 8 presenta los grados correspondientes al Factor C - Autonomía incluido en la valoración de puestos

| Factor | Grado | | | | |
|-----------------|--|---|--|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A. Conocimiento | | | | | |
| C. Autonomía | Puesto de Trabajo sometido a estrecha supervisión. | Puesto de Trabajo que recibe una supervisión final para asegurar la correcta ejecución del trabajo. | Puesto de Trabajo que recibe supervisión ocasional, realizada de forma aleatoria a criterio del supervisor, o solicitada expresamente por el ocupante del Puesto de Trabajo. | Las tareas de este Puesto de Trabajo no reciben supervisión. Su ocupante es responsable total de las mismas, sobre las que debe tomar resoluciones amplias. | Puesto de Trabajo en el que su ocupante actúa de forma totalmente autónoma a la hora de planificar sus tareas, con el fin de obtener los requerimientos de las mismas. |

Factor D. Responsabilidades.

La Tabla No. 9, 10, 11, 12, 13 y 14 presentan los grados correspondientes al Factor D - Responsabilidad incluido en la valoración de puestos.

| Factor | Grado | | | | |
|----------------------------|---|--|--|---|--|
| D. Responsabilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sobre datos confidenciales | No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial. | Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves. | Se tiene acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya revelación podría causar daños menos graves para la Empresa. | Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede causar daños graves a la Empresa. | Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa. |

| Factor | Grado | | | | |
|-------------------------|--|--|--|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D. Responsabilidades | | | | | |
| Sobre equipo de trabajo | Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reponibles. | Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables. | Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante. | Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso. | Operar con instalaciones de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes precisiones exigidas, o por su alto valor. El uso incorrecto produce cuantiosos gastos hasta normalizar su puesta a punto. |

| Factor | Grado | | | | |
|----------------------|---|---|--|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D. Responsabilidades | | | | | |
| Sobre errores | Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas. | La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo. Los errores pueden causar pérdidas de tiempo o dificultades en las comprobaciones. | Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo. En general se descubren cuando ya han producido algunas pérdidas. | Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, rescisión de contratos con empresas o entidades, denegación de subvenciones, etc. | Los errores pueden provocar retrasos serios o falta de materiales vitales. Errores en trabajos de investigación que den lugar a inversiones desaprovechadas, pérdidas graves de información que supongan repetición de experiencias. Pueden, también, ser causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que afecten directamente a la continuidad de sus actividades. |

| Factor | Grado | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D. Responsabilidades | | | | | |
| Sobre manipulación de materiales / Proceso de trabajo | Los resultados del trabajo no intervienen de forma directa en la marcha global de la actividad y no producen alteraciones en la misma. | Las operaciones que realiza pueden producir ligeras alteraciones en la marcha de la actividad. Tales alteraciones se consideran normales del propio hecho de realizar un trabajo. | De su intervención pueden resultar deficiencias en el proceso de trabajo o en el avance de la actividad superiores a las consideradas como normales. | Por la cantidad y calidad exigidas, su actuación debe ser especialmente cuidadosa; de lo contrario podrían derivarse cuantiosas pérdidas por errores en los procesos de trabajo o retrasos importantes en el avance de la actividad. | Tanto por la gran precisión del trabajo como por el elevado coste de las tareas en las que tiene intervención, la actuación ha de ser altamente cuidadosa, de lo contrario se perjudicaría gravemente la marcha de la actividad. |

| Factor | Grado | | | | |
|--------------------------|---|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D. Responsabilidades | | | | | |
| Sobre contacto con otros | Puestos de Trabajo en los que el ocupante está sólo en contacto con sus Jefes y compañeros de su sección. | El ocupante del Puesto de Trabajo debe tener contactos responsables con personas de otros grupos de trabajo, áreas, departamentos, etc. | El ocupante del Puesto de Trabajo puede tener contactos responsables con personas ajenas a la Empresa. Los contactos que originan compromiso para la Empresa, están sujetos a revisión. | El ocupante del Puesto de Trabajo debe tener contactos responsables con personas ajenas a la Empresa. Los contactos que originan compromiso para la Empresa, están sujetos a revisión. | Contactos frecuentes o regulares, sin supervisión, con personas de otros centros de la Empresa o entidades externas, que requieren tacto y conocimientos considerables. El objetivo de estos contactos puede ser el conseguir recursos u obtener contratos. |

| Factor | Grado | | | | |
|--------------------------|---|--|--|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D. Responsabilidades | | | | | |
| Sobre seguridad de otros | Para Puestos de Trabajo aislados o no peligrosos. | Para Puestos de Trabajo en los que se debe actuar con un cuidado normal para evitar accidentes a otras personas que están dentro del área de su actividad. | Deben observarse las reglas de seguridad dictadas para el Puesto de Trabajo, a fin de evitar accidentes a otros. | Debe mantenerse un cuidado constante para evitar accidentes a otros por la peligrosidad propia del Puesto. | La seguridad de los demás depende exclusivamente de que el ocupante del Puesto de Trabajo actúe, vigile o sea eficaz en hacer que sus subordinados trabajen de forma adecuada, todo ello para evitar accidentes a los demás. Su negligencia en cualquiera de estos cometidos puede provocar accidentes fatales a otros, incluso con carácter colectivo. |

Factor E. Mando.

La Tabla No. 15 presenta los grados correspondientes al Factor E – Mando incluido en la valoración de puestos

| Factor | Grado | | | | | | | |
|----------|--|--|--|---|---|---|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| E. Mando | El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo. | Situaciones de mando delegado o supervisión funcional. | Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 3 personas. | Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 10 personas. | Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 25 personas. | Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 50 personas. | Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de más de 50 personas. | Responsable de coordinar el trabajo de personal con mando de Grado 7 de este factor. |

Factor F. Complejidad.

Las Tablas No. 16 y 17 presentan los grados correspondientes al Factor F – Complejidad incluido en la valoración de puestos.

| Factor | Grado | | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|---|---|---|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| F. Complejidad | | | | | | | | |
| Dificultad de trabajo | Hacer una sola tarea fácil, sin interrupciones de ningún tipo. | Hacer una sola tarea difícil, sin interrupciones de ningún tipo. | Hacer hasta tres tareas difíciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones. | El Puesto de Trabajo comprende de cuatro a seis tareas fáciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones. | El Puesto de Trabajo comprende de cuatro a seis tareas difíciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones. | El Puesto de Trabajo comprende más de seis tareas fáciles realizadas de forma correlativa y sin interrupciones. | El Puesto de Trabajo comprende más de seis tareas fáciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias. | El Puesto de Trabajo comprende más de seis tareas difíciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias. |

| Factor | Grado | | | | |
|------------------------|--|--|--|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F. Complejidad | | | | | |
| Condiciones de Trabajo | El Puesto de Trabajo no exige trabajar con ninguna de condición de penosidad y/o peligrosidad estructurales. | El Puesto de Trabajo exige trabajar con una condición de penosidad y/o peligrosidad estructurales. | El Puesto de Trabajo exige trabajar con dos condiciones de penosidad y/o peligrosidad estructurales. | El Puesto de Trabajo exige trabajar con tres condiciones de penosidad y/o peligrosidad estructurales. | El Puesto de Trabajo exige trabajar con más de tres condiciones de penosidad y/o peligrosidad estructurales. |

ANEXO 4. COMPETENCIAS A EVALUAR

| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | |
|--|---|
| Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes internos o externos, de satisfacer sus necesidades, de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos, cumpliendo con los compromisos pactados. | |
| 1 | Aborda las necesidades específicas que el cliente manifiesta, sin proponer soluciones a las mismas. |
| 2 | Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. |
| 3 | Indaga sobre las necesidades de los clientes. |
| 4 | Limita sus esfuerzos en asesorar al cliente con sus solicitudes. |
| 5 | Mantiene una comunicación fluida y eficiente con los clientes. |
| 6 | Presenta una actitud de servicio y se enfoca en comprender las necesidades de sus clientes. |
| 7 | Rara vez solicita una retroalimentación por parte de los clientes. |
| 8 | Responde a quejas o problemas que el cliente plantea de manera superficial, sin indagar en las necesidades específicas. |

| FLEXIBILIDAD | |
|--|---|
| Es la capacidad de adaptarse a diversas situaciones, con personas o grupos diversos y seguir trabajando óptimamente. También supone ser abierto y receptivo a diferentes perspectivas, proyectos organizacionales, adaptando la propia postura a medida que la situación lo requiere. | |
| 1 | Acepta cambiar su comportamiento y tomar acción al respecto de ser necesario. |
| 2 | Acepta otros puntos de vista. |
| 3 | Demuestra apertura ante los cambios. |
| 4 | Demuestra malestar ante los cambios. |
| 5 | No evalúa sus acciones pasadas, carece de actitud positiva. |
| 6 | Presenta dificultad para adaptarse a nuevos requerimientos. |
| 7 | Se adapta a nuevos requerimientos y cambios en los horarios. |
| 8 | Se resiste a diferentes posturas y criterios. |

| INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD | |
|--|--|
| Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos, concretándolos en acciones, con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos de cambio en la organización. | |
| 1 | Aporta con ideas al equipo. |
| 2 | Apoya al equipo a consolidar acciones a partir de las ideas generadas. |
| 3 | Bajo nivel de aporte y participación. |
| 4 | Es precavido y conservador. |
| 5 | Evita riesgos. |
| 6 | Genera ideas que permiten explicar situaciones y resolver problemas. |
| 7 | Le va muy bien con la rutina. |
| 8 | Sus ideas son reconocidas por ser productivas y viables. |

| INICIATIVA | |
|--|---|
| Anticiparse ante posibles eventos o condiciones relevantes para el cumplimiento de metas. Implica hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, emprender acciones que no se han solicitado y/o prepararse para enfrentar problemas futuros. | |
| 1 | Aporta ideas que permitan mejorar el trabajo diario. |
| 2 | Demora en enfrentar los problemas. |
| 3 | Demuestra malestar en participar de actividades ajenas a sus funciones. |
| 4 | Le cuesta entender y actuar en situaciones cambiantes. |
| 5 | Muestra predisposición a participar y aportar ideas. |
| 6 | Participa activamente en diversas actividades. |
| 7 | Poco interés en el aporte de ideas y alternativas. |
| 8 | Propone alternativas para la resolución de problemas. |

| ORDEN Y CALIDAD | |
|---|---|
| Es la capacidad de realizar las actividades, manteniendo el orden, cuidado, calidad y exactitud en el trabajo ejecutado. | |
| 1 | Cuida la calidad en la ejecución de sus actividades. |
| 2 | Es preciso en el desarrollo de las tareas propias de su trabajo. |
| 3 | Establece un orden apropiado en la ejecución de sus actividades. |
| 4 | Organiza la documentación e información. |
| 5 | Poca organización en sus actividades. |
| 6 | Presenta inexactitud y errores en su trabajo por falta de cuidado. |
| 7 | Realiza la presentación de la información cuidando de manera básica la calidad. |
| 8 | Registro básico de la información y de la documentación. |

| TRABAJO EN EQUIPO | |
|--|--|
| Es la capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. | |
| 1 | Comparte de forma incompleta la información con las diferentes áreas. |
| 2 | Comparte información con las diferentes áreas de la organización. |
| 3 | Comprende ideas, objetivos y necesidades de las diferentes áreas. |
| 4 | Demuestra interés en atender a tiempo los requerimientos de las diferentes áreas. |
| 5 | Es flexible ante los cambios de último momento. |
| 6 | Le cuesta adaptarse a los cambios de las áreas. |
| 7 | Muestra poco interés ante el cumplimiento de metas comunes. |
| 8 | Se le dificulta el entendimiento de las ideas y necesidades transmitidas por las diferentes áreas. |

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Es la capacidad de encaminar todos los actos y comportamientos a la consecución de las metas, objetivos y resultados, tanto organizacionales y del puesto, mediante la efectiva administración de los recursos y cumplimiento de estándares de calidad establecidos.

| | |
|---|---|
| 1 | Alcanza consistentemente las metas establecidas. |
| 2 | Cumple con las tareas en tiempo y forma. |
| 3 | Identifica factores internos y externos que puedan afectar la consecución de los objetivos de su trabajo. |
| 4 | Le cuesta ser persistente en alcanzar las metas o retos propuestos. |
| 5 | Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar. |
| 6 | Se demora en realizar las actividades asignadas. |
| 7 | Se desenfoca con facilidad apesar de la claridad de los objetivos establecidos. |
| 8 | Únicamente alcanza los resultados ante un seguimiento minucioso. |

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Es la habilidad de transmitir información de forma clara y comprensible, utilizando canales efectivos de comunicación . Incluye la escucha, el entendimiento y la transmisión de información.

| | |
|---|--|
| 1 | Comparte la información en el momento oportuno. |
| 2 | Es poco asertivo al transmitir información. |
| 3 | Establece una comunicación clara y definida. |
| 4 | Expresa y comunica lo que piensa. |
| 5 | Genera apertura y confianza a los clientes internos y externos. |
| 6 | Interrumpe a los demás, no deja hablar. |
| 7 | Su falta de comunicación crea desconfianza. |
| 8 | Trabaja en la construcción de una buena comunicación de doble vía. |

TRABAJO BAJO PRESIÓN

Es la capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

| | |
|---|---|
| 1 | Al momento de situaciones estresantes descuida su cumplimiento y calidad. |
| 2 | Ante altos niveles de estrés su comunicación con clientes internos y externos se ve afectada. |
| 3 | Ante situaciones de presión y tensión se muestra positivo. |
| 4 | Busca mecanismos para disminuir la tensión. |
| 5 | Disminuye su disposición en situaciones tensas. |
| 6 | Logra los resultados en ambientes tensos y presionantes. |
| 7 | Se irrita en situaciones de estrés. |
| 8 | Se mantiene enfocado en situaciones de estrés. |

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Es el conocimiento básico de la Seguridad y Salud Ocupacional, y fundamentos para la prevención de los Riesgos Ocupacionales.

| | |
|-----------|---|
| 1 | Expresa un sentido de autoprotección durante sus actividades laborales, tal es el caso de correctas posturas en la silla, utilización de accesorios que acomoden su PC a su fisionomía, entre otros. |
| 2 | No evidencia la adopción de de medidas de autoprotección en su puesto de trabajo en teas como correctas posiciones en la silla, utilización de accesorios que acoplen los equipos informáticos a su fisionomía, entre otras. |
| 3 | Participa de manera activa y hasta espontanea en las actividades de simulacros, entrenamientos, capacitaciones que se organizan en materia de Seguridad y Salud Ocupacional. |
| 4 | Es poco participativo en los eventos de entrenamientos, simulacros, capacitaciones que se organizan en materia de Seguridad y Salud Ocupacional. |
| 5 | Muestra interés por compartir y vigilar que sus compañeros implementen medidas de autoprotección en sus puestos de trabajo, en aspectos como correctas posturas de trabajo, acondicionamiento de su puesto de trabajo a su fisionomía, entre otros. |
| 6 | No comparte con sus compañeros las medidas de auto protección en sus puestos de trabajo, en aspectos como correctas posturas de trabajo, acondicionamiento de su puesto de trabajo a su fisionomía, entre otras. |
| 7 | Realiza aportaciones y retroalimentación de cómo hacer más seguro su puesto de trabajo, instalaciones y demás. |
| 8 | No expresa interés por sugerir mejoras de cómo hacer más seguro su puesto de trabajo, instalaciones y demás. |
| 9 | Evidencia un uso adecuado y mantenimiento de sus implementos de trabajo, auriculares, PC, silla, entre otros. Con relación a los entandares de seguridad y salud ocupacional. |
| 10 | No se evidencia un uso adecuado o mantenimiento de los implementos de trabajo auriculares, PC, silla, entre otros. Con relación a los entandares de seguridad y salud ocupacional. |

ANEXO 5. Formato FOR_EC_RH_2

| DATOS INFORMATIVOS | | | | | | | | | | | ORIENTACIÓN AL CLIENTE | | | | | | | |
|--------------------|------|------|--------|------------------|-------|-----------------|----------------|------------|-----------------------------|--|--|---|--|--|---|--|---|------------------------|
| No. | CÍA. | C.I. | Nombre | Fecha de Ingreso | Cargo | Centro de Costo | JEFE INMEDIATO | SUPERVISOR | RECEPCIÓN DE CAPITAL HUMANO | Aborda las necesidades específicas que el cliente manifiesta, sin proponer soluciones a las mismas | Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. | Indaga sobre las necesidades de los clientes. | Limita sus esfuerzos en asesorar al cliente con sus solicitudes. | Mantiene una comunicación fluida y eficiente con los clientes. | Presenta una actitud de servicio y se enfoca en comprender las necesidades de sus clientes. | Rara vez solicita una retroalimentación por parte de los clientes. | Responde a quejas o problemas que el cliente plantea de manera superficial, sin indagar en las necesidades específicas. | ORIENTACIÓN AL CLIENTE |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PARTE NRO.2 DE FORMATO FOR_EC_RH_2

| DATOS INFORMATIVOS | | | | | | | | | | | FLEXIBILIDAD | | | | | | | |
|--------------------|------|------|--------|------------------|-------|-----------------|----------------|------------|-----------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---|--|---|--------------|
| No. | CÍA. | C.I. | Nombre | Fecha de Ingreso | Cargo | Centro de Costo | JEFE INMEDIATO | SUPERVISOR | RECEPCIÓN DE CAPITAL HUMANO | Acepta cambiar su comportamiento y tomar acción al respecto de ser necesario. | Acepta otros puntos de vista. | Demuestra apertura ante los cambios. | Demuestra malestar ante los cambios. | No evalúa sus acciones pasadas, carece de actitud positiva. | Presenta dificultad para adaptarse a nuevos requerimientos. | Se adapta a nuevos requerimientos y cambios en los horarios. | Se resiste a diferentes posturas y criterios. | FLEXIBILIDAD |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PARTE NRO.3 DE FORMATO FOR_EC_RH_2

| DATOS INFORMATIVOS | | | | | | | | INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|--------|------------------|-------|-----------------|----------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------------|-----------------------------|----------------|--|-------------------------------|--|--------------------------|
| No. | CÍA. | C.I. | Nombre | Fecha de Ingreso | Cargo | Centro de Costo | JEFE INMEDIATO | SUPERVISOR | RECEPCIÓN DE CAPITAL HUMANO | Aporta con ideas al equipo. | Apoya al equipo a consolidar acciones a partir de las ideas generadas. | Bajo nivel de aporte y participación. | Es precavido y conservador. | Evita riesgos. | Genera ideas que permiten explicar situaciones y resolver problemas. | Le va muy bien con la rutina. | Sus ideas son reconocidas por ser productivas y viables. | INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PARTE NRO.4 DE FORMATO FOR_EC_RH_2

| DATOS INFORMATIVOS | | | | | | | | | | | INICIATIVA | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|--------|------------------|-------|-----------------|----------------|------------|-----------------------------|--|------------------------------------|---|--|--|--|--|---|------------|-------------------------------|
| No. | CÍA. | C.I. | Nombre | Fecha de Ingreso | Cargo | Centro de Costo | JEFE INMEDIATO | SUPERVISOR | RECEPCIÓN DE CAPITAL HUMANO | Aporta ideas que permitan mejorar el trabajo diario. | Demora en enfrentar los problemas. | Demuestra malestar en participar de actividades ajenas a sus funciones. | Le cuesta entender y actuar en situaciones cambiantes. | Muestra predisposición a participar y aportar ideas. | Participa activamente en diversas actividades. | Poco interés en el aporte de ideas y alternativas. | Propone alternativas para la resolución de problemas. | INICIATIVA | COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PARTE NRO.5 DE FORMATO FOR_EC_RH_2

| DATOS INFORMATIVOS | | | | | | | | | | ORDEN Y CALIDAD | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|--------|------------------|-------|-----------------|----------------|------------|-----------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------|--|---|--|-----------------|
| No. | CÍA. | C.I. | Nombre | Fecha de Ingreso | Cargo | Centro de Costo | JEFE INMEDIATO | SUPERVISOR | RECEPCIÓN DE CAPITAL HUMANO | Cuida la calidad en la ejecución de sus actividades. | Es preciso en el desarrollo de las tareas propias de su trabajo. | Establece un orden apropiado en la ejecución de sus actividades. | Organiza la documentación e información. | Poca organización en sus actividades. | Presenta inexactitud y errores en su trabajo por falta de cuidado. | Realiza la presentación de la información cuidando de manera básica la calidad. | Registro básico de la información y de la documentación. | ORDEN Y CALIDAD |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PARTE NRO.6 DE FORMATO FOR_EC_RH_2

| DATOS INFORMATIVOS | | | | | | | | | | ORIENTACIÓN A RESULTADOS | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|--------|------------------|-------|-----------------|----------------|------------|-----------------------------|--|--|---|---|--|--|---|--|--------------------------|
| No. | CÍA. | C.I. | Nombre | Fecha de Ingreso | Cargo | Centro de Costo | JEFE INMEDIATO | SUPERVISOR | RECEPCIÓN DE CAPITAL HUMANO | Alcanza consistentemente las metas establecidas. | Cumple con las tareas en tiempo y forma. | Identifica factores internos y externos que puedan afectar la consecución de los objetivos de su trabajo. | Le cuesta ser persistente en alcanzar las metas o retos propuestos. | Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar. | Se demora en realizar las actividades asignadas. | Se desenfoca con facilidad apesar de la claridad de los objetivos establecidos. | Únicamente alcanza los resultados ante un seguimiento minucioso. | ORIENTACION A RESULTADOS |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PARTE NRO.7 DE FORMATO FOR_EC_RH_2

| DATOS INFORMATIVOS | | | | | | | | | TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|--------|------------------|-------|-----------------|----------------|------------|-----------------------------|---|---|--|---|---|---|---|--|-------------------|
| No. | CÍA. | C.I. | Nombre | Fecha de Ingreso | Cargo | Centro de Costo | JEFE INMEDIATO | SUPERVISOR | RECEPCIÓN DE CAPITAL HUMANO | Comparte de forma incompleta la información con las diferentes áreas. | Comparte información con las diferentes áreas de la organización. | Comprende ideas,objetivos y necesidades de las diferentes áreas. | Demuestra interés en atender a tiempo los requerimientos de las diferentes áreas. | Es flexible ante los cambios de último momento. | Le cuesta adaptarse a los cambios de las áreas. | Muestra poco interés ante el cumplimiento de metas comunes. | Se le dificulta el entendimiento de las ideas y necesidades transmitidas por las diferentes áreas. | TRABAJO EN EQUIPO |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PARTE NRO.8 DE FORMATO FOR_EC_RH_2

| DATOS INFORMATIVOS | | | | | | | | | | COMUNICACIÓN EFECTIVA | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|--------|------------------|-------|-----------------|----------------|------------|-----------------------------|---|---|--|-----------------------------------|---|---|---|--|-----------------------|
| No. | CÍA. | C.I. | Nombre | Fecha de Ingreso | Cargo | Centro de Costo | JEFE INMEDIATO | SUPERVISOR | RECEPCIÓN DE CAPITAL HUMANO | Comparte la información en el momento oportuno. | Es poco asertivo al transmitir información. | Establece una comunicación clara y definida. | Expresa y comunica lo que piensa. | Genera apertura y confianza a los clientes internos y externos. | Interrumpe a los demás, no deja hablar. | Su falta de comunicación crea desconfianza. | Trabaja en la construcción de una buena comunicación de doble vía. | COMUNICACIÓN EFECTIVA |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PARTE NRO.9 DE FORMATO FOR_EC_RH_2

| DATOS INFORMATIVOS | | | | | | | | | | TRABAJO BAJO PRESIÓN | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|--------|------------------|-------|-----------------|----------------|------------|-----------------------------|---|---|--|---|---|--|-------------------------------------|--|----------------------|-------------------------|----------------|
| No. | CfA. | C.I. | Nombre | Fecha de Ingreso | Cargo | Centro de Costo | JEFE INMEDIATO | SUPERVISOR | RECEPCIÓN DE CAPITAL HUMANO | Al momento de situaciones estresantes descuida su cumplimiento y calidad. | Ante altos niveles de estrés su comunicación con clientes internos y externos se ve afectada. | Ante situaciones de presión y tensión se muestra positivo. | Busca mecanismos para disminuir la tensión. | Disminuye su disposición en situaciones tensas. | Logra los resultados en ambientes tensos y presionantes. | Se irrita en situaciones de estrés. | Se mantiene enfocado en situaciones de estrés. | TRABAJO BAJO PRESIÓN | COMPETENCIAS DEL PUESTO | PUNTAJE GLOBAL |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 6. FORMATO FOR_EC_RH_4

| CONSOLIDADO DE MARCACIONES | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|--|--------------------|------------|-------------|--------------------------------------|---------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|
| DIVISIÓN DE ASISTENCIAS | | | | | | | | | | | |
| REGISTRO MENSUAL DE | | | | | | | | | | | |
| NOMBRE DEL PERSONAL | CARGO | MARCACIÓN DE ENTRADA Y SALIDA | OBSERVACIÓN | DÍA | HORA | HORA DEFINIDA ENTRADA | SALIDA | HORA DEFINIDA SALIDA | TEMPRANO / TARDE | HORAS EXTRAS | HORAS AUTORIZADAS |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

ANEXO 7. FORMATO FOR_EC_RH_5

ALTA Y BAJA DE EMPLEADOS

DIVISIÓN DE ASISTENCIAS

Detalle de Altas y Bajas

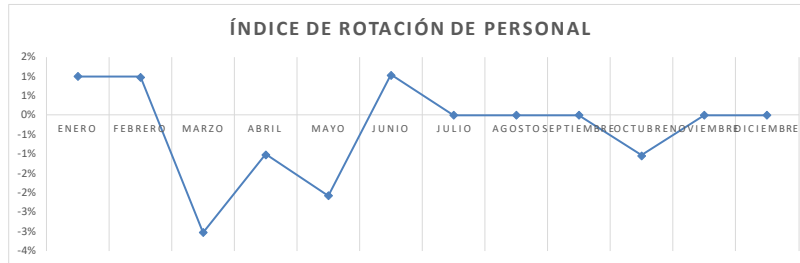
| ALTA/BAJA | NRO. EMPLEADO | EMPLEADO | FECHA DE COMIENZO | MES | DEPARTAMENTO ASIGNADO | POSICIÓN | UBICACIÓN |
|-----------|---------------|----------|-------------------|-----|-----------------------|----------|-----------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

ANEXO 7. FORMATO FOR_EC_RH_5

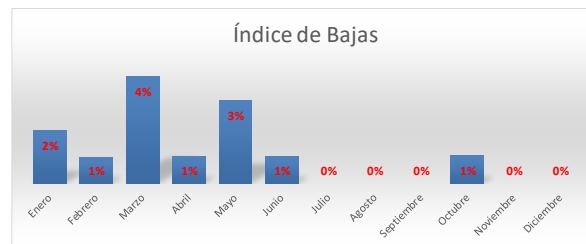
Alta y Bajas de Empleados

Índice de Rotación de Personal

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|---------------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|---------------|
| Alta | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| Baja | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 13 |
| Cantidad de empleados activos | 101 | 102 | 99 | 98 | 96 | 97 | 97 | 97 | 97 | 96 | 96 | 96 | 1172 |
| Índice de Rotación de Personal | 1% | 1% | -3% | -1% | -2% | 1% | 0% | 0% | 0% | -1% | 0% | 0% | -0,34% |



| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Baja | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 13 |
| Cantidad de empleados activos | 101 | 102 | 99 | 98 | 96 | 97 | 97 | 97 | 97 | 96 | 96 | 96 | 1172 |
| Índice de Bajas | 2% | 1% | 4% | 1% | 3% | 1% | 0% | 0% | 0% | 1% | 0% | 0% | 1% |



ANEXO 8. FORMATO FOR_EC_RH_6

| INFORME DE ASISTENCIA MENSUAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|----|----|----|-------|--|--|--|--|
| DIVISIÓN DE ASISTENCIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MES: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES | CARGO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | T | F | CS | PC | DM | TOTAL | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|----|--------------------|
| T | TARDANZA |
| F | FALTA |
| CS | COMISION SERVICIOS |
| DM | DESCANSO MEDICO |
| X | ASISTENCIA NORMAL |
| PC | PERMISO CONCEDIDO |

ANEXO 9. FORMATO FOR_EC_RH_8

| REVISIÓN DE CAPACITACIÓN | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------|--------------|
| CAPACITACIÓN EN: | CONTENIDOS | CAPACITADOR | DURACIÓN HORAS | COSTO CAPACITACIÓN USD. | COTIZACIÓN Nº | FECHA |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

ANEXO 10. FORMATO FOR_EC_RH_9

| REVISIÓN DE PRESUPUESTO | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| ACTIVIDAD | PRESUPUESTO ASIGNADO | PRESUPUESTO REAL | % CUMPLIMIENTO |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ANEXO 11. FORMATO FOR_EC_RH_12




| REVISIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES | | | |
|--|-------------------------------|---|-----------------------|
| ACTIVIDAD | CRONOGRAMA ESTABLECIDO | FECHA INICIO Y FINALIZACIÓN REAL | % CUMPLIMIENTO |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ANEXO 12. FORMATO FOR_EC_RH_13

| REUNIÓN PERIÓDICA DE RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO | | | | | | |
|---|-----------------|--------------------------|---------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| DIVISIÓN: | | | INFORME NRO: | | | |
| ACTIVIDAD | RECURSOS | RETROALIMENTACIÓN | FECHA | SEGUIMIENTO | PERÍODO | RESPONSABLE |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

ANEXO 13. FORMATO FOR_EC_RH_15

| REGISTRO DE AVANCE DE COMPETENCIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|----------------------------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---------------|-----------------------|---|---|---|--|
| FECHA DE EVALUACIÓN: ----- | COMPETENCIAS CONTEMPLADAS EN EL PLAN DE CARRERA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OBSERVACIONES | | | | | |
| | Administración de equipos | | | | | Monitoreo y control | | | | | Capacidad de análisis y síntesis | | | | | Capacidad de ejecución | | | | | Liderazgo | | | | | | Comunicación efectiva | | | | |
| NOMBRES Y APELLIDOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|---|----------------------------------|
|  | Competencia no desarrollada |
|  | Competencia en vía de desarrollo |
|  | Competencia desarrollada |