

TRABAJO FIN DE MÁSTER EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE LAS
ORGANIZACIONES Y EN RECURSOS HUMANOS

DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN
PLAN DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN POR
COMPETENCIAS EN UN
DEPARTAMENTO DE SERVICIO
TÉCNICO DE ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA
TELEFÓNICA



ESTUDIANTE: Pau Durà Pérez

TUTOR: Miguel Ángel Nadal

Curso: 2018-2019

Resumen

La forma en que evaluamos y desarrollamos el capital humano dentro de la empresa es un factor clave para el éxito de la misma. Por ello, el presente Trabajo Final de Máster tiene por objeto realizar una propuesta de gestión y evaluación por competencias dentro de un departamento de servicio técnico de atención al cliente vía telefónica.

Palabras Clave: Competencia, desempeño, evaluación, recursos humanos

Abstract

How we evaluate and develop human resources inside the company, is the key for the success of any organization. For that reason, this Final Masters Project is aimed at designing a proposal of management and evaluation of the H.R, based on competences, inside a a technical customer service.

Key Words: Competency, performance, evaluation, human resources.

Índice

1.INTRODUCCIÓN	3
1.1 Justificación	3
1.2 Revisión teórica	3
1.2.1 <i>Enfoque por competencias</i>	3
1.2.2 <i>Diccionario de competencias</i>	5
1.2.3 <i>APT y perfiles competenciales</i>	5
1.2.4 <i>Evaluación del desempeño</i>	6
2. OBJETIVOS	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos Específicos	7
3. METODOLOGÍA.....	8
3.1 Descripción del departamento	8
3.2 Diseño del Diccionario de Competencias	9
3.2.1 <i>Competencias Genéricas</i>	11
3.2.2 <i>Competencias Específicas</i>	13
3.3 Diseño de los perfiles competenciales	16
3.4 Diseño del plan de evaluación del desempeño basado en las competencias.....	22
3.4.1 <i>Evaluación competencias CSR</i>	23
3.4.2 <i>Evaluación competencias FLM y ACM</i>	24
3.4.3 <i>Evaluación competencias CCM</i>	25
3.5 Cronograma	26
4. RESULTADOS ESPERADOS.....	27
5. PRESUPUESTO	28
6. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y ANÁLISIS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS	29
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El siguiente trabajo está enfocado al diseño e implantación de un sistema de gestión por competencias, con el fin último de conseguir una herramienta de evaluación por competencias sólida y alineada con los valores de la organización, para un departamento de servicio técnico de atención al cliente vía telefónica, con base en Lisboa (Portugal), y en la cual el estudiante que ahora redacta, ha sido encargado por la empresa para realizar dicho trabajo.

La empresa ha escogido a la trabajadora y estudiante Pau Durà, basándose en sus conocimientos en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los RRHH que el máster le ha proporcionado y su previa experiencia realizando el “Diseño y elaboración de un Diccionario por Competencias y Elaboración de los Perfiles Competenciales de los Puestos de Trabajo de una Empresa de Exportación Hortofrutícola, Trabajo final de Grado UPV, Pau Durà Pérez, Tutora M^aEugenia Babiloni).

El presente trabajo se centrará en, a través de las competencias obtenidas a lo largo del máster y la información obtenida mediante la empresa, diseñar un plan de gestión por competencias desde la base, y proponer un sistema de evaluación del desempeño basado en las competencias marcadas. Todo esto, teniendo siempre presente la viabilidad del proyecto para la empresa, tanto en términos económicos como operativos.

Para partir de una base sólida, se realizará también una revisión de la literatura existente sobre la gestión por competencias y la evaluación del desempeño.

1.2 Revisión teórica

1.2.1 Enfoque por competencias

McClelland, D. definió en el artículo *Testing for Competence Rather Than Intelligence* (1973) las competencias como «las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplica».

Por tanto, el enfoque por competencias pretende implantar un nuevo formato de gestión y dirección basado en los recursos humanos, poniendo énfasis en las

competencias que posee y puede desarrollar cada trabajador, de forma que se optimice tanto la calidad como la eficiencia del desempeño de los recursos humanos (de ahora en adelante RRHH).

Dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones, la gestión por competencias, ha ido cogiendo fuerza en la sociedad occidental en los últimos años y se ha consolidado de forma significativa. La ventaja que aporta a la gestión de los recursos humanos en la empresa y los resultados de eficiencia y eficacia que se obtienen mediante este sistema, han hecho que su aceptación entre con fuerza dentro del ámbito empresarial.

Uno de los autores más importantes relacionados con el concepto de Competencia es el profesor David McClelland, quien mediante el artículo titulado *Testing for competence rather than for intelligence* publicado en la revista *American Psychologist* en 1973, fue capaz de demostrar empíricamente que ni las clasificaciones académicas ni el número de títulos que posee un empleado son capaces de predecir el éxito profesional o la actuación positiva dentro de una empresa de ningún trabajador.

McClelland no fue el único autor en definir el concepto de Competencia. Son muchos los autores que la han descrito a su manera y, aunque todos coinciden en el concepto general, las definiciones entre autores varían, en mayor o menor grado, algunas de las definiciones más importantes, y que pueden ayudar a la mejora de la comprensión del concepto son:

«Es una característica subyacente en una persona o que determinan los comportamientos de una persona y que están causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo». Según Boyatzis, (citado por Dalziel, M. A., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996, pág. 28)

«Son el conjunto integrado de conocimientos, rasgos y constructos psicológicos que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, y que están causalmente relacionados con la ejecución exitosa del mismo» Antonio Blanco Prieto (2007), Libro Trabajadores competentes (pág.26)

«Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta» Pereda & Berroca, (2005), libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias (pág. 83)

1.2.2 Diccionario de competencias

El diccionario de competencias se entiende como un documento en el que se recogen ordenadamente y se explican ciertos componentes de la personalidad y comportamientos de un individuo. En los diccionarios se recoge una selección de competencias que la empresa considera necesarias para cualquier trabajador dentro de la empresa (competencia genérica) o para ciertos puestos de trabajo (competencia específica). En ningún caso es un documento cerrado ni estándar. Cada diccionario estará diseñado a medida para cada empresa y debe de ser revisado y actualizado periódicamente para que recoja siempre las competencias que la empresa necesita dentro de su grupo de trabajadores.

El diccionario de competencias es un documento interno de cada empresa y, por este motivo, estará desarrollado en la misma línea de actuación que la estrategia de la empresa, y servirá de apoyo para alcanzar los objetivos de la empresa.

Puesto que una competencia no es un elemento fácilmente medible y se puede ver reflejada de diferentes formas y dentro de diferentes contextos, en todo diccionario de competencias, se definirá la competencia en varios niveles, para poder entender qué grado de competencia es requerido y cómo medirlo.

1.2.3 APT y Perfiles competenciales

Para la gestión por competencias, el primer paso esencial será siempre el diseño de un diccionario de competencias para, en base a este, diseñar los Perfiles Competenciales para los puestos de trabajo. En ellos, a parte de la misión del puesto y las tareas asignadas, se recogerán las competencias requeridas y se reflejarán en que niveles, éstas son requeridas.

El Análisis de Puesto de Trabajo es el documento en el cual, la empresa, recoge toda la información referente a en qué consiste un empleo y el tipo de persona que la empresa debe contratar para cubrirlo.

Aunque cada empresa ~~dispon~~ ^{dispon} de un modelo de APT adaptado a sus necesidades, por lo general, todo APT ~~cont~~ ^{cont} : una descripción, en la cual se muestre las tareas, responsabilidades y reporte jerárquico del puesto, y unas especificaciones en las que se enmarquen las características que el individuo que cubra el puesto de trabajo debe poseer. Aunque el APT es una herramienta de gestión de los R.R.H.H básica para toda empresa, dentro de la gestión por competencias toma especial importancia el apartado de especificaciones del puesto, donde se hace especial ~~himpé~~ ^{himpé} en las competencias y nivel de éstas necesarias para cada puesto de trabajo.

Para que una empresa adopte un sistema de gestión por competencias, será necesario que disponga de unos APT completos y actualizados, en los que exista un perfil competencial para cada puesto de trabajo y se muestren los niveles de cada competencia requerida dentro de estos. Los perfiles competenciales estarán diseñados en base al diccionario de competencias que posea la empresa y consensuados con las necesidades de la organización.

1.2.4 Evaluación del desempeño

Existen muchas formas de evaluar el desempeño, y dentro de cada empresa estas pueden variar notablemente dependiendo de la estrategia que siga la empresa, sus políticas de remuneración y su estructura. Cada técnica de evaluación del desempeño presenta ventajas y desventajas, por lo que no existe la técnica perfecta, y lo más recomendable siempre es adecuar los métodos en función de las necesidades de la empresa y aquello que se vaya a evaluar.

Según Martha Alles (2005), los métodos de evaluación del desempeño se pueden clasificar por aquellos que miden las competencias, las características o los resultados. Pero teniendo en cuenta que todos los métodos se pueden combinar.

Es importante que cada empresa tenga definido su sistema de evaluación y que todos los trabajadores sean conscientes de este. Solo así se conseguirá el óptimo desarrollo de los trabajadores y se fomentará una cultura de continuo aprendizaje y mejora.

La evaluación por competencias tiene dos finalidades básicas según Grados, Beutelspacher y Castro (referenciados en Gil, 2007); una finalidad psicosocial, puesto que mediante la evaluación por competencias contribuirá al desarrollo del trabajador de forma individual e influirá en la adaptación del individuo al ambiente laboral, y un objetivo administrativo, ya que servirá primero para la selección del personal adecuado y la toma de decisiones sobre salario, formación y planes de carrera.

Existe una gran variedad de técnicas para valorar competencias, de entre todas, podríamos distinguir dos grupos; las técnicas que valoran competencias apoyándose mayoritariamente en los rasgos o características de las personas, las técnicas que se centran en el comportamiento de las personas dentro del puesto de trabajo, por último, las técnicas que integran las valoraciones de los propios trabajadores o compañeros, a la vez que pueden incluir recogida de información basándose en las otras técnicas mencionadas anteriormente.

Un resumen de las distintas técnicas de evaluación por competencias clasificadas por la fuente de información se verá en el siguiente Tabla 1 resumen

extraído de Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales, Revista Educación XXI , 10, 83-106.

Fuentes de Información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> - Listas de verificación - Sistemas de escalas para la observación - Indices críticos - Simulación y ejercicios prácticos
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> - Test psicológicos - Recogida de información biográfica - Entrevistas de evaluación - Portafolios
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Autoinforme sobre comportamientos - Balance de competencias - Evaluación 360°

Tabla 1. Técnicas de evaluación por competencias

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Mediante este trabajo, se pretende diseñar un modelo de gestión por competencias en un departamento de servicio técnico de atención al cliente vía telefónica, que sirva como base para la implantación de un plan de evaluación del desempeño basado en las competencias definidas para cada puesto de trabajo.

Para esto, se estudiará la situación actual, tanto de la empresa como de los empleados, y las tareas que se desempeñan en cada puesto de trabajo para, posteriormente, enfocarse en los puntos de mejora y diseñar el plan de gestión y evaluación de competencias adaptado a sus necesidades.

2.2 Objetivos Específicos

- Diseño y estructuración de un Diccionario de Competencias, tanto genéricas como específicas, en el que se recojan las competencias necesarias y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Diseño de un análisis y descripción de puestos de trabajo adaptados para la gestión por competencias para los agentes de llamada.

- Diseño de un plan de evaluación del desempeño basado en los Perfiles Competenciales marcados para cada puesto de trabajo.

3. METODOLOGÍA

3.1 Descripción del departamento

Para alcanzar nuestro objetivo principal, uno de los primeros pasos que tenemos que abordar es la realización de un análisis preliminar de la empresa, de su situación en general, y del departamento de atención al cliente en particular, para que podamos individualizar al máximo nuestra propuesta a la empresa.

El departamento al que va dirigido el presente trabajo ofrece servicio exclusivo de atención al cliente para una marca de origen americano, con servicio en gran parte de los países de todo el mundo y dedicada a ofrecer a sus clientes un servicio de reproducción multimedia mediante su plataforma de streaming. Puesto que la empresa ofrece servicio a prácticamente todo el mundo, esta tiene sus diferentes departamentos localizados en diferentes países y gestionados de forma completamente independiente entre ellos, para asegurar de este modo el máximo nivel de servicio, optimización de la toma de decisiones y reducción de costes.

El departamento al que va dirigido el presente trabajo, es un departamento de más de 400 trabajadores, localizado en Lisboa, cuyo objetivo principal es ofrecer el servicio técnico a los consumidores del servicio de streaming que la empresa ofrece en 6 lenguas diferentes. Dentro del departamento existen 4 puestos de trabajo distintos:

- **Customer Service Representative** (de ahora en adelante CSR): Encargados de tener el contacto directo con el cliente y hacer las gestiones necesarias para ofrecer la mejor solución posible.
- **First Line Manager** (de ahora en adelante FLM): Encargado de motivar y guiar al equipo de CSR para obtener su máximo potencial, ayudar a formar un buen clima de equipo y enfocar a los CSR para que alcancen sus objetivos profesionales.
- **Assistant Call Center Manager** (de ahora en adelante ACM): Encargado de vigilar el buen funcionamiento de sus mercados, tomar decisiones inmediatas para impulsar los KPI (Key Performance Indicator), coordinar el equipo de supervisores (FLM) e informar al CCM del funcionamiento y resultados del mercado.
- **Call Center Manager** (de ahora en adelante CCM): Encargado de la toma de decisiones que afecten al conjunto del departamento, control sobre todo el departamento y en específico sobre el equipo de ACM y punto de comunicación con el resto de la empresa.

El departamento está dividido en equipos, en base a la lengua de soporte que se ofrece al cliente: alemán, francés, español, italiano, árabe, portugués y griego. El tamaño de cada equipo es heterogéneo en base a los volúmenes de trabajo de cada lengua, siendo estos:

- Mercado **Español** 135 agentes de llamada, 7 FLM y 1 ACM
- Mercado **Francés** 120 agentes de llamada, 7 FLM y 1 ACM
- Mercado **Italiano** 90 agentes de llamada, 5 FLM y 1 ACM
- Mercado **Árabe** 40 agentes de llamada, 3 FLM
- Mercado **Portugués** 19 agentes de llamada, 1 FLM
- Mercado **Griego** 15 agentes de llamada, 1 FLM

*1 ACM encargado de los mercados Árabe, Portugués y Griego

De esta forma, el organigrama del departamento está confeccionado de la siguiente manera:

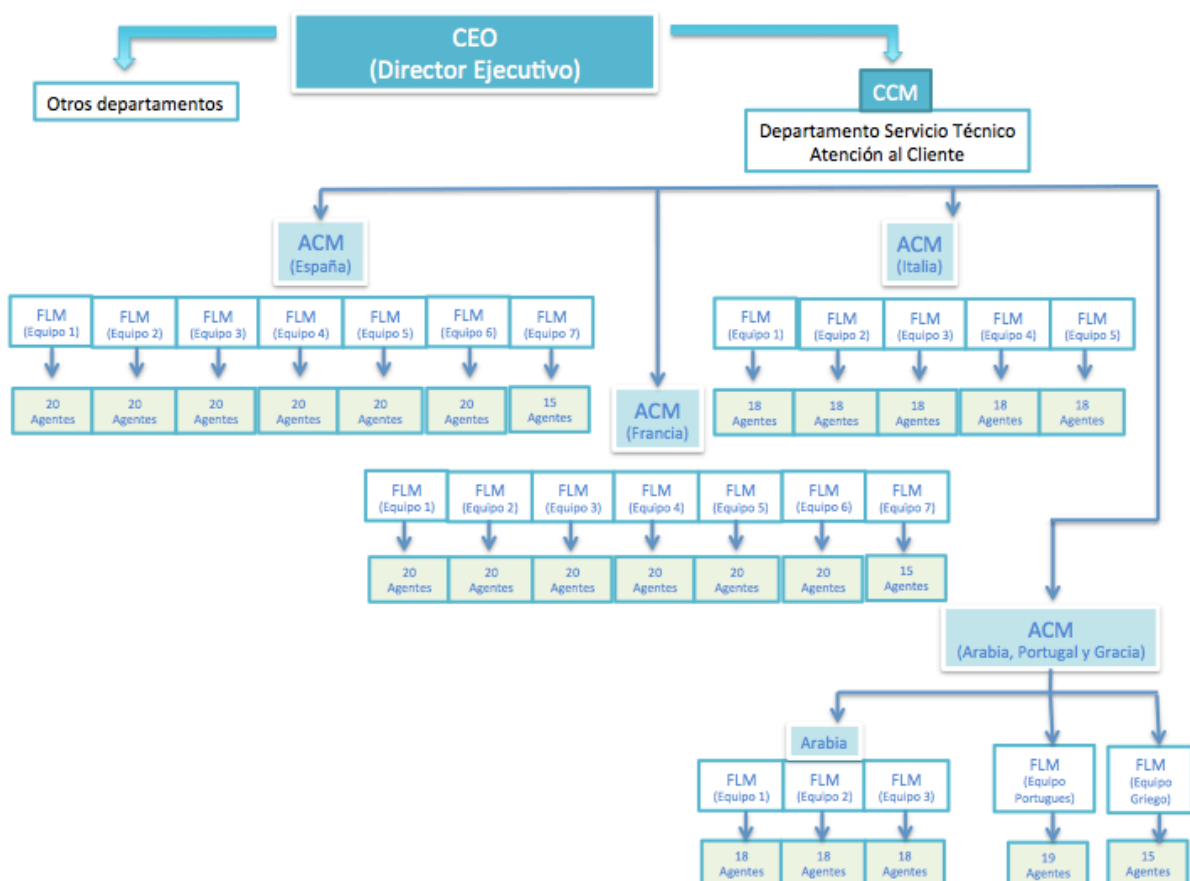


Tabla 2: Organigrama del departamento

3.2 Diseño del Diccionario de Competencias

Con el diseño del diccionario por competencias para dicho departamento, se pretende poner la primera piedra para en un futuro, conseguir un sistema de evaluación por competencias completo, específico, adaptado a cada uno de los puestos de trabajo de la empresa y siempre alineado con la estrategia de la organización.

Puesto que esto es una tarea que requiere de una gran inversión y tiene que ser hecha de manera progresiva e ir adaptándose a las necesidades de la empresa. El presente diccionario de competencias va a partir de unas bases simples y con unas competencias que se consideran esenciales para todos los puestos de trabajo, variando únicamente los niveles requeridos de cada una de ellas en los diferentes puestos. El objetivo futuro, será definir competencias cada vez más específicas y adaptadas a cada puesto de trabajo.

Este diccionario está compuesto por 3 competencias genéricas y 5 competencias específicas. Las competencias genéricas serán las actitudes, habilidades y conocimientos requeridos para cualquier trabajador que forme parte de la empresa, y servirán como primer filtro a la hora del proceso de selección de personal para dicha empresa ya que forman parte de la filosofía de la empresa. Las competencias genéricas, son visualmente distinguibles dentro del diccionario con el color verde. Por otro lado, las competencias específicas que se recogen en el diccionario, son las competencias requeridas para un determinado puesto de trabajo. Estas competencias se podrán distinguir dentro del diccionario por el color azul.

Cada competencia estará definida en 5 niveles, en cada uno del cual se define dicho nivel y se dan ejemplos de comportamientos lo más observable posible que evidencien cuáles son los trabajadores que poseen dicho nivel de competencia. De esta forma, se pretende facilitar al máximo posible la labor de la persona evaluadora a la hora de definir los niveles que posee cada trabajador.

Estos 5 niveles se pueden definir en la siguiente escala conductual, extraída del libro: 120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos J Tarcica, M Masis - 2013

1. INSUFICIENTE: El trabajador y la trabajadora que tenga este nivel de competencia será una persona que no posea dicha competencia e impactará de forma negativa en su desempeño.
2. POR DEBAJO DE LO ESPERADO: Dicho trabajador y trabajadora demostrará unas conductas mínimas en relación a esta competencia, lo que indicará la probabilidad de que muestre dificultades a la hora de realizar la tarea y requiere un desarrollo para mejorar dicha competencia.

3. PROMEDIO SUFICIENTE: Demuestra conductas que son aceptables o suficientes como evidencia de que el individuo tiene la competencia requerida.
4. EFICIENTE: Demuestra conductas que son evidencia de un nivel significativo en la competencia. Por encima de lo esperado.
5. SUPERLATIVO: Demuestra conductas que son evidencia del mayor nivel de la competencia, lo cual significa que el individuo el mayor grado de dominio de dicha competencia.

Como cualquier diccionario, dentro de cada bloque, las competencias estarán ordenadas alfabéticamente, y todas presentadas siguiendo la misma estructura: Título, código de identificación, 5 niveles, definición y ejemplos para cada nivel.

Cabe puntualizar que todas las competencias abajo mencionadas, son solo un listado condensado y razonable de las competencias más importantes para el departamento, de más está decir, que estas no son las únicas aplicables al departamento, y las líneas futuras de trabajo estarán enfocadas a completar dicho diccionario para hacerlo aún más específico y completo.

3.2.1 Competencias Genéricas

ADAPTABILIDAD CULTURAL CG.001	Capacidad para llevar a cabo los trabajos pertinentes a la actividad de la empresa en un entorno de diversidad cultural.
NIVEL 1	No es capaz de relacionarse con personas de otras culturas, razas o etnias. Además, muestra rechazo hacia ellas <u>Ejemplos:</u> - Dentro de la empresa solo se relaciona con gente de su mercado y su misma cultura - Evita todo tipo de situaciones y actividades que requieran de interacción entre otras personas de diferente cultura, etnia o país
NIVEL 2	Muestra desinterés por relacionarse con personas de otras culturas, razas o etnias. <u>Ejemplos:</u> - Aunque tiene interacciones con otras personas de diferente cultura, etnia o país, intenta evitar estas interacciones si es posible
NIVEL 3	Es capaz de relacionarse con personas de otras culturas, razas o etnias, aunque tiene dificultades a la hora de entender y empatizar con ellas. <u>Ejemplos:</u> - Interactúa de forma esporádica con personas de otras culturas, etnias o países, aunque invierte gran parte de su tiempo con personas de su mercado - Muestra cierto interés por participar en actividades y/o tareas que impliquen relacionarse con personas de diferentes culturas
NIVEL 4	Se relaciona con todo tipo de personas sin distinción de cultura, raza o etnia, además, muestra interés por entender y aprender gracias a esa diversidad. <u>Ejemplos:</u> - Participa en todo tipo de actividades destinadas a relacionarse con gente de otras culturas, etnias o países - Se relaciona diariamente con personas de otras culturas
NIVEL 5	Es reconocido dentro de la empresa como una persona abierta, con un conocimiento cultural amplio y capaz de relacionarse con cualquier persona, además promueve el desarrollo cultural dentro de la organización. <u>Ejemplos:</u> - Promueve actividades para fomentar la interacción entre todas las personas de la empresa - Es reconocido dentro de la empresa como una persona abierta, con conocimientos sobre todo tipo de culturas y muestra una continua involucración en el fomento de la variedad cultural dentro de la organización

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE CG.002	Capacidad de asimilar y evaluar la necesidad de nuevos conocimientos y experiencias, mostrando actitud y aptitud para adquirir nueva información.
NIVEL 1	<p>Muestra incapacidad de aprender nuevos conocimientos y habilidades.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No muestra capacidad para aplicar los conocimientos ofrecidos en los cursos y formaciones ofrecidos por la empresa dentro de su trabajo diario - Muestra rechazo para mejorar y aprender y es reacio a acudir a los cursos y formaciones ofrecidos por la empresa
NIVEL 2	<p>Refleja desinterés por aprender nuevos conocimientos y habilidades, aunque si le es requerido, es capaz de hacerlo dentro de sus dificultades.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ha acudido a los cursos y formaciones ofrecidos por la empresa, pero no refleja un esfuerzo por poner en práctica lo aprendido en su trabajo del día a día - Es reacio a mejorar o cambiar procesos dentro de su trabajo
NIVEL 3	<p>Es capaz de aprender nuevos conocimientos y habilidades con una cierta facilidad para ello, pero nunca proactivamente.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Acude a todos los cursos y formaciones que les son requeridos e intenta aplicar lo aprendido en su trabajo del día a día - Está abierto a mejorar o modificar procesos dentro de su trabajo siempre y cuando le sea requerido
NIVEL 4	<p>Es proactivo a la hora de aprender y desarrollarse dentro de la empresa, muestra un crecimiento continuo.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intenta acudir a todos los cursos y formaciones ofrecidos por la empresa - Aplica todo lo aprendido en dichos cursos en busca de mejorar su trabajo y procesos realizados
NIVEL 5	<p>Es rápido, eficaz y proactivo a la hora de aprender nuevos conocimientos y habilidades, sean o no, relacionados con su ámbito de trabajo.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Promueve nuevos cursos y formaciones para ser impartidos por la empresa - Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos de forma autónoma - Aplica de forma rápida y eficaz todo lo aprendido

TRABAJO EN EQUIPO CG.003	Capacidad de promover y fomentar interacciones con los compañeros y trabajar conjuntamente para conseguir un objetivo común.
NIVEL 1	<p>Muestra desinterés por trabajar con otros compañeros y realiza su trabajo de forma individual sin ofrecer ayuda a los demás.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se niega a trabajar con otros compañerxs - Evita situaciones que requieran un trabajo en equipo
NIVEL 2	<p>Es capaz de trabajar con otras personas siempre y cuando se le sea demandando, mostrando poco interés en promover un ambiente de equipo.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de trabajar con sus compañerxs, pero de forma poco eficiente e intento evitar este tipo de situaciones - Muestra una actitud individualista que solo la modifica si se lo pide un superior
NIVEL 3	<p>Trabaja habitualmente con otros compañeros y ofrece ayuda a sus compañeros cuando se le es requerido.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestra preferencia por trabajar individualmente, pero no muestra negativa a la hora de realizar trabajos en equipo - Ha ofrecido ayuda en diferentes ocasiones a sus compañerxs cuando estos se lo han pedido
NIVEL 4	<p>Coopera de forma habitual con todos sus compañeros, aportando ideas al equipo y ayudando a aquel que más lo necesita.</p>

	<p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza mayoritariamente trabajos en equipo, solo lo hace de forma individual cuando la misma tarea lo requiere - Es proactivo cuando trabaja en equipo y muestra interés por hacer que todos los compañeros se sientan a gusto trabajando con el/ella
NIVEL 5	<p>Firme promotor del trabajo en equipo dentro de la empresa, ofreciendo siempre proactivamente su ayuda y conocimientos a todos sus compañeros.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Promueve el trabajo en equipo dando ideas de cómo convertir tareas individualistas en tareas que requieran un trabajo en equipo - Cuando realiza trabajo en equipo se preocupa de integrar a todos los miembros, en especial a aquellos que son reacios a realizar tareas en equipo - Expresa ante sus compañeros la necesidad de trabajar conjuntamente y los beneficios de esto

3.2.2 Competencias Específicas

Capacidad Comunicativa CE.001	Capacidad de expresar y exponer aquello que se desea y de un modo efectivo. También hace referencia a la capacidad de entender el mensaje de los demás.
NIVEL 1	<p>Falla en la transmisión del mensaje al no saber emplear un buen vocabulario ni esquematizar sus ideas.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los clientes y/o trabajadores no son capaces de entender cual es el mensaje que transmite y se ven obligados a preguntar de nuevo - Causa confusión en su mensaje y en ocasiones se ve en situaciones en las que se mal interpreta lo que dice - Tiene dificultades a la hora de entender las órdenes recibidas por sus superiores
NIVEL 2	<p>Transmite un mensaje ambiguo al no ser capaz de manejar bien expresiones y vocabularios.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de hacer que los clientes y/o trabajadores sigan los pasos a marcados, pero con dificultades y necesidad de esclarecer ciertos puntos - No es capaz de transmitir ideas complejas, solo un mensaje básico y con vocabulario limitado - Transmite un mensaje ambiguo y de difícil comprensión
NIVEL 3	<p>Es capaz de transmitir el mensaje de manera fluida y con una buena utilización de las expresiones</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de transmitir lo que quiere decir a la primera, aunque con un lenguaje sencillo, se apoya de expresiones y símiles para hacer el mensaje fácil de comprender - Muestra dificultades a la hora de transmitir ideas más complejas, pero esto no hace que no sea capaz de encontrar la forma de pasar el mensaje - Comprende todo aquello que se le dice y muestra una escucha activa
NIVEL 4	<p>Transmite sus ideas de manera clara y es capaz de atraer la atención del receptor</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmite su mensaje a la primera, de forma clara y sin mostrar dificultades a la hora de comunicar - Transmite ideas y opiniones complejas y adapta su mensaje según el tipo de persona al que vaya dirigido - Es capaz de comprender mensajes complejos y ambiguos
NIVEL 5	<p>Es capaz de transmitir cualquier tipo de mensaje e idea cautivando al receptor gracias a la calidad de sus expresiones y vocabulario.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de mantener un mensaje cautivador y adaptado a todo tipo de público - Muestra un amplio vocabulario y abanico de expresiones - Tiene una capacidad retórica que le permite hablar de cualquier tipo de tema y hacerlo entendible y atractivo

Capacidad de Asesorar CE.002	Capacidad de orientar de manera efectiva a los demás y dar consejos que contribuyen a la mejoría del trabajador y/o cliente.
NIVEL 1	<p>No demuestra interés por ayudar y dar consejos.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No da consejos ni enseña a los clientes y/o sus compañeros como mejorar en tareas que el sabe hacer - Trabaja de forma autónoma y en busca de su único beneficio
NIVEL 2	<p>Se esfuerza por dar consejos a los clientes y/o trabajadores, aunque carece de habilidades para ser más efectivo.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestra interés por ayudar a los demás, aunque su bajo conocimiento en el producto le dificulta la tarea - Cuando asesora tanto a los clientes como a los compañeros muestra dificultades a la hora de hacerlo ya que no es confiante en su mensaje
NIVEL 3	<p>Asesora a los clientes y trabajadores cuando se le es pedido.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aunque no muestra proactividad, asesora de forma eficiente, mostrando en ocasiones ciertas pequeñas dificultades, pero siendo capaz de dar un buen consejo al cliente y/o trabajador cuando se le requiere
NIVEL 4	<p>Asesora de manera proactiva y estimula el deseo de mejora dedicando su tiempo a instruir al trabajador y/o cliente a mejorar día a día.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Da consejos eficaces a los clientes y/o trabajadores - Muestra proactividad a la hora de acercarse al cliente y/o trabajador para asesorarle
NIVEL 5	<p>Es un referente dentro de la empresa a quien la gente acude para comunicarle todo tipo de problemas, asesora de manera efectiva y estimula el desarrollo del cliente y/o trabajador.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las personas acuden de forma proactiva a el/ella para ser asesorados y recibir su consejo, ya que se ha construido durante el tiempo una imagen a base de asesorar a los demás - Transmite sus consejos de forma proactiva, clara y efectiva

Conocimiento Organizativo CE.003	Capacidad conocimiento de la organización, estructura y políticas de la misma que permite una eficaz ejecución de las tareas siempre alineadas con los objetivos de la empresa.
NIVEL 1	<p>No muestra capacidad de comprensión del funcionamiento de la empresa ni de su estructura y políticas.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ante situaciones en las que es necesario saber cómo funciona la empresa para resolver el problema, se ve obligado a acudir a otros trabajadores para entender qué pasos debe seguir - Actúa de forma desalineada con la organización, saltándose jerarquías y/o haciendo procedimientos incorrectos - No muestra interés por entender la estructura de la empresa, y solo se preocupa por su jerarquía más cercana <p>Vago conocimiento de la empresa que incurre a veces en acciones desalineadas con la organización.</p>
NIVEL 2	<p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestra un conocimiento del funcionamiento de la empresa y jerarquía de la misma superficial - Aunque no de forma frecuente, ha realizado acciones y/o tareas incorrectas por falta de conocimiento sobre la empresa
NIVEL 3	<p>Desempeña sus tareas de forma alineada con la organización y es leal con la empresa.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabaja de forma alineada con la organización de la empresa - Ante cualquier duda, consulta a su superior para entender cuales son las mejores acciones a realizar y de esta forma se asegura que está alineado con los procesos de la empresa
NIVEL 4	<p>Todas sus acciones están alineadas con el funcionamiento de la empresa y tiene un amplio conocimiento de su funcionamiento</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee un amplio conocimiento de la gran mayoría de departamentos de la empresa y su funcionamiento - Nunca ha trabajado de forma desalineada con la empresa y se asegura que el resto de compañeras y compañeros lo hagan de igual forma

	- Muestra un continuo interés por seguir aprendiendo sobre el funcionamiento de la empresa y mantenerse actualizado de los posibles cambios dentro de la misma
NIVEL 5	<p>Es un referente al que acuden los trabajadores para resolver dudas acerca del funcionamiento de la empresa y tiene amplio conocimiento sobre todos los elementos de la organización.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sus años de experiencia dentro de la empresa y Su conocimiento de la misma lo sitúan como un referente al que la gente puede acudir cuando tienen dudas de procedimientos o jerarquías dentro de la empresa - Está al día de todos los cambios organizativos dentro de la empresa y su red de contactos dentro de la misma le permite realizar los trabajos burocráticos de forma eficiente

Empatía CE.004	Virtud de entender los comportamientos y sentimientos de los demás, así como de saber mostrar este entendimiento. Capacidad para interactuar con las personas mediante la comprensión de sus pensamientos y la sensibilización de ellos.
NIVEL 1	<p>No muestra interés por los demás ni intenta comprender sus sentimientos.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No comprende la situación del otro, ni se pone en su lugar para mostrar comprensión - No intenta entender cómo se puede sentir la otra persona (cliente o trabajador), ni intenta mostrar un mínimo de comprensión
NIVEL 2	<p>Tiene buenas intenciones a la hora de interactuar con los demás, pero no es efectivo a la hora de entender los sentimientos ni las señales emocionales del interlocutor.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestra intención por intentar comprender al otro, aunque a veces no consiga ponerse en su lugar, y hacer que la otra persona se sienta entendida - Mal interpreta sentimientos o emociones de los demás y esto hace que no sea capaz de empatizar de una forma efectiva
NIVEL 3	<p>Muestra interés por entender a los demás y se esfuerza en crear una confianza, aunque sea algo que hace solamente cuando se ve obligado a ello.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intenta evitar situaciones en las que se vea obligado a empatizar con el cliente y/o compañero - Es capaz de empatizar y mostrar comprensión de los sentimientos y situaciones de los demás, aunque no lo hace de forma proactiva
NIVEL 4	<p>Prioriza el entender a los demás y se preocupa por hacerles entender que es una figura a la que pueden acudir en caso de necesidad</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de entender los sentimientos de los demás y mostrar este entendimiento de forma clara - De forma proactiva intenta ponerse en la situación de los demás para mostrarse como un apoyo ante ellos
NIVEL 5	<p>Se identifica plenamente con el estado emocional de los demás, hecho que hace que el resto de personas lo vean como una figura dentro de la empresa, como para los clientes, a la que pueden acudir para solicitar ayuda.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es un referente para los demás, la gran mayoría de personas se siente cómoda interactuando con el porque siempre es capaz de entender a los demás y mostrar comprensión por ellos - Es capaz de interactuar con todo tipo de personas ya que tiene una perfecta habilidad para entender todo tipo de perfiles

Equilibrio Emocional CE.005	Capacidad para adaptarse a las exigencias del trabajo, manteniendo un equilibrio emocional en situaciones de presión y/o estrés.
NIVEL 1	<p>Tiene bajos niveles de estabilidad emocional ante situaciones de estrés</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No es capaz de manejar situaciones de presión y se derrumba ante ellas - En situaciones en las que los clientes y/o empleados muestran una actitud desfavorable, empatiza de forma negativa con los mismos y hace que la situación empeore - Muestra frecuentemente cambios de humor que influyen en la atención a los clientes y en la relación con sus compañeros de trabajo
NIVEL 2	<p>Muestra altibajos emocionales que influyen en la realización de su trabajo</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Su efectividad en situaciones de presión se ve reducida - Aunque no es demasiado habitual, muestra cambios de humor que afectan a la forma de realizar su trabajo
NIVEL 3	<p>Muestra una buena actitud antes situaciones desfavorables en el trabajo.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de mantener una estabilidad emocional con clientes (o empleados) descontentos y mantener un tono formal - Su efectividad no se ve reducida ante situaciones de presión
NIVEL 4	<p>Suele salir adelante ante situaciones desfavorables y de estrés, mostrando una buena actitud</p> <p><u>Ejemplo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Es capaz de calmar al cliente y/o trabajador en situaciones desfavorables o de tensión - Mantiene una estabilidad emocional constante a lo largo de los días sin mostrar altibajos emocionales ni cambios de eficiencia en situaciones de estrés
NIVEL 5	<p>Mantiene siempre un equilibrio emocional, sobrellevando cualquier situación de presión.</p> <p><u>Ejemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transforma una situación de presión y estrés en una oportunidad para destacar y soluciona de forma eficiente la situación - Es capaz de entender a los demás, empatizando con ellos pero no dejándose arrastrar por sus sentimientos, y haciendo que estos, razonen por si mismos sobre la situación y encuentren una solución óptima - Los agentes y/o trabajadores acuden a el/ella en situaciones en las que se requiere un control emocional máximo

3.3 Diseño de los perfiles competenciales

Para conseguir un APT real y adaptado a la empresa se ha establecido contacto y entrevistas con todas las supervisoras, supervisores y ACM del proyecto, en los cuales, se han propuesto las competencias y niveles requeridos en cada puesto de trabajo. Asimismo, gracias a que la alumna que ahora escribe ha estado implicada dentro de departamento durante más de seis meses cubriendo el puesto de supervisora y 9 meses anteriormente como agente, también se han podido establecer conversaciones informales con gran parte de los y las agentes, los cuales han aportado su opinión acerca de las competencias que consideraban importantes para su día a día y éstas han sido tomadas en cuenta para la realización y diseño de los perfiles competenciales de cada puesto de trabajo.

Por otro lado, toda la información relativa a los R.R.H.H que se expone en este trabajo son el resultado de actualizar y adaptar toda la documentación que la empresa poseía y que ha puesto al alcance de la alumna autora de este trabajo.

Para que dicha información fuera de utilidad se ha requerido de un trabajo complementario dentro de la empresa para actualizarla ya que, dentro de la empresa, en la descripción de puestos de trabajo no estaban contemplados los perfiles competenciales y, estos APT no se actualizaban desde que se implementó dicho departamento.

A continuación, se presentan los 4 análisis de puesto de trabajo en los que se contemplan la misión, responsabilidades, dependencia jerárquica, requerimientos y perfiles competenciales de todos los puestos del departamento de Servicio Técnico a la empresa de contenido en streaming.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto: Customer Service Representative

Departamento: Servicio Técnico Atención al Cliente

Ubicación: Teleperformance Portugal (Lisboa)

MISIÓN DEL PUESTO

Ofrecer a los clientes un servicio de calidad y adaptado a cada una de las necesidades, enfocándose siempre en la resolución de problemas.

RESPONSABILIDADES

- Atendimento a los clientes vía telefónica
- Ayudar a los clientes con sus cuentas, problemas con el navegador y facturación
- Resolver problemas técnicos con las aplicaciones y dispositivos utilizados para el servicio
- Cumplimiento de los KPI marcados por el equipo y el supervisor

Dependencia a: First Line Manager

Supervisa a: -

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- **Formación:** Titulación universitaria de nivel superior.
- **Idiomas:** Español .
- **Conocimientos:** Alto conocimiento en tecnología
- **Experiencia:** (mínimo 1 año) atención al cliente

PERFIL COMPETENCIAL

Código	Definición	Nivel				
		1	2	3	4	5
CG.001	Adaptabilidad Cultural	■				
CG.002	Capacidad de aprendizaje	■				
CG.003	Trabajo en equipo	■				
CE.001	Capacidad Comunicativa	■				
CE.002	Capacidad de asesorar	■				
CE.003	Conocimiento Organizacional	■				
CE.004	Empatía	■				
CE.005	Equilibrio Emocional	■				

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto: First Line Manager (FLM)
Departamento: Servicio Técnico Atención al Cliente
Ubicación: Teleperformance Portugal (Lisboa)

MISIÓN DEL PUESTO

Conseguir un equipo unificado y motivado para ofrecerle al cliente la mejor experiencia posible.

RESPONSABILIDADES

- Motivar y guiar al equipo para alcanzar su máximo potencial, tanto en términos de métricas de servicio como objetivos profesionales
- Ayudar a formar un equipo altamente calificado mediante la participación en entrevistas y decisiones de contratación
- Asegurar la productividad tanto individual como del equipo, administrar el rendimiento y proporcionar formación
- Monitorear los contactos para identificar áreas de oportunidad para mejorar el desempeño
- Analizar datos para identificar tendencias de rendimiento y oportunidades de mejora
- Trabajar con el ACM para crear planes de desarrollo significativos y brindar retroalimentación

Dependencia a: Assistant Call Center Manager
Supervisa a: Customer Service Representative

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- **Formación:** Titulación universitaria de nivel superior (Psicología, RRHH o ADE)
- **Idiomas:** Español e Inglés(Bilingüe)
- **Conocimientos:** Alto conocimiento en el producto y de gestión de recursos humanos
- **Experiencia:** (mínimo 2 años) en gestión de equipos

PERFIL COMPETENCIAL

Código	Definición	Nivel				
		1	2	3	4	5
CG.001	Adaptabilidad Cultural	████████████████████				
CG.002	Capacidad de aprendizaje	████████████████████				
CG.003	Trabajo en equipo	████████████████████				
CE.001	Capacidad Comunicativa	██████████████████				██
CE.002	Capacidad de asesorar	████████████████████				
CE.003	Conocimiento Organizacional	██████████████			██	██
CE.004	Empatía	████████████████████				
CE.005	Equilibrio Emocional	████████████████████				

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto: Assistant Call Center Manager (ACM)

Departamento: Servicio Técnico Atención al Cliente

Ubicación: Teleperformance Portugal (Lisboa)

MISIÓN DEL PUESTO

Asegurar el correcto funcionamiento del mercado del que es responsable, manteniendo siempre un equipo unido y enfocado en el logro de los KPI

RESPONSABILIDADES

- Gestionar el equipo de FLM, monitorear su desempeño, trabajar para su desarrollo y brindales capacitación y apoyo
- Analizar e informar de los resultados principales y KPI al ACM
- Implementar planes de acción para los KPI negativos
- Identificar riesgos potenciales y oportunidades de mejora
- Trabajar en estrecha colaboración con el departamento de IT para mejorar los procesos
- Asegurar la correcta implementación de los procesos y procedimientos estándar

Dependencia a: Call Center Manager

Supervisa a: First Line Manager

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- **Formación:** Titulación universitaria de nivel superior + Master Universitario (Campo relacionado con los RRHH, la organización de empresas y/o tecnología)
- **Idiomas:** Español e Inglés(Bilingüe) + Portugués (Nivel C1)
- **Conocimientos:** Alto conocimiento en el producto, gestión de equipos y de la empresa.
- **Experiencia:** (mínimo 3 años) en gestión de equipos

PERFIL COMPETENCIAL

Código	Definición	Nivel				
		1	2	3	4	5
CG.001	Adaptabilidad Cultural	■				
CG.002	Capacidad de aprendizaje	■				
CG.003	Trabajo en equipo	■				
CE.001	Capacidad Comunicativa	■				
CE.002	Capacidad de asesorar	■				
CE.003	Conocimiento Organizacional	■				
CE.004	Empatía	■				
CE.005	Equilibrio Emocional	■				

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto: Call Center Manager (CCM)

Departamento: Servicio Técnico Atención al Cliente

Ubicación: Teleperformance Portugal (Lisboa)

MISIÓN DEL PUESTO

Cumplir y superar las expectativas de la marca, manteniendo una relación estrecha y de confianza con la misma, y coordinar de forma efectiva los equipos internos de trabajo para lograr los KPI definidos por la marca.

RESPONSABILIDADES

- Reuniones diarias con la marca para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la operación y centrandose en los KPI, rentabilidad, satisfacción del cliente y agregar valor a la marca.
- Trabajar con el ACM para asegurar el logro de los resultados.
- Planificar acciones necesarias de reclutamiento, formación, desarrollo de IT y condiciones logísticas

Dependencia a: Chief Executive Officer (CEO)

Supervisa a: Assistant Callcenter Manager

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- **Formación:** Titulación universitaria de nivel superior + Master Universitario (Campo relacionado con los RRHH, la organización de empresas y/o tecnología)
- **Idiomas:** Español e Inglés(Bilingüe) + Portugués (Nivel C1)
- **Conocimientos:** Alto conocimiento en el producto, gestión de equipos y de la empresa.
- **Experiencia:** (mínimo 5 años) en gestión de equipos

PERFIL COMPETENCIAL

Código	Definición	Nivel				
		1	2	3	4	5
CG.001	Adaptabilidad Cultural	████████████████████				
CG.002	Capacidad de aprendizaje	████████████████████				
CG.003	Trabajo en equipo	████████████████████				
CE.001	Capacidad Comunicativa	████████████████████				
CE.002	Capacidad de asesorar	██████████████████				
CE.003	Conocimiento Organizacional	████████████████████				
CE.004	Empatía	██████████████████				
CE.005	Equilibrio Emocional	████████████████████				

3.4 Diseño del plan de evaluación del desempeño basado en las competencias

La evaluación por competencias se centra en los perfiles competenciales definidos dentro de los APT. El objetivo final de este trabajo es diseñar un método de gestión de los recursos humanos en el que no solo se tenga en cuenta la consecución de los objetivos basados en resultados, sino también se obtenga la información necesaria para buscar la mejora del desempeño en función de las competencias demostradas y requeridas para cada puesto de trabajo.

La evaluación por competencias comparará las competencias demostradas por la persona trabajadora y las competencias exigidas por el puesto que ocupa. Las diferencias que existan entre las mismas, ayudarán a diseñar un plan de desarrollo de las competencias del individuo. Además, estas competencias también se utilizarán a la hora de hacer la selección de personal.

En la actualidad, el departamento utiliza una evaluación del desempeño en base a resultados, todos los coaching y feedbacks que se dan, se basan en los resultados obtenidos y marcados por los KPI, además, cada mes se hace una revisión de los KPI de cada trabajador y un porcentaje del sueldo se base en estos resultados. Con el presente informe, se pretende introducir un modelo mixto, en el que se sigan teniendo en cuenta los resultados cuantitativos de cada trabajadora y trabajador, pero también el nivel de desempeño alcanzado en cada competencia evaluada por la empresa.

Teniendo en cuenta que este trabajo académico se centra en un primera fase de introducción de un sistema de evaluación por competencias que nunca antes ha tenido, y analizando los diferentes sistemas de evaluación de competencias, vamos a centrar la primera fase de implementación en las técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica, de esta forma, en la introducción del nuevo sistema se tomará como fuente de información para la valoración la experiencia real o simulada del trabajo.

Se ha elegido esta técnica para la evaluación ya que las personas encargadas de evaluar están en contacto directo con los evaluados, y en la actualidad la empresa utiliza un formato parecido para evaluar los resultados, por lo tanto, el cambio será progresivo y más fácil de aceptar por los trabajadores.

Por tanto, para evaluar las competencias de cada trabajador, se van a diseñar 3 planes de evaluación basándose en cada puesto de trabajo y sus perfiles competenciales; un plan de evaluación para los CSR que evaluarán los FLM, un plan de evaluación tanto para los FLM como los ACM en los cuales, quien ejercerá la figura de evaluador será su superior más inmediato. El último plan de evaluación estará enfocado para la evaluación del CCM y quien ejercerá la figura de evaluador serán los propios ACM de su equipo.

3.4.1 Evaluación competencias CSR

En la actualidad, dentro del departamento, los supervisores (FLM) de los agentes (CSR) realizan monitorias de las llamadas que los agentes tienen con los clientes para entender si siguen correctamente el protocolo marcado y resuelven el problema del cliente. El nuevo modelo de evaluación está basando en la guía de evaluación que actualmente utiliza el departamento, pero añadiendo un apartado de evaluación por competencias. De las llamadas escuchadas, se valorarán las siguientes competencias:

- Capacidad Comunicativa
- Capacidad de asesorar
- Empatía
- Equilibrio emocional

Para esto, a la guía de evaluación de las llamadas actual, se le ha añadido un apartado extra para evaluar las competencias observables de los agentes durante las llamadas, la cual se presenta a continuación:

Número de llamada	
Día y hora	
Tipificación de la llamada	

Resolucion de problemas

	1	2	3	4	5
Conocimiento del producto					
Conocimiento tecnico					
Conocimiento de la herramienta					
Rápidez/Resolución					
Contexto					
Información enviada					

Competencias

	1	2	3	4	5
Equilibrio emocional					
Capacidad Comunicativa					
Empatía					
Capacidad de asesorar					

Teniendo en cuenta que la competencia CE003 (Conocimiento organizativo) No es una competencia altamente demandada en la posición de CSR y no es posible observarla mediante la escucha de llamadas, la anterior tabla de evaluación no contempla esta competencia. Esta decisión de no incluir dicha competencia dentro de la tabla de evaluación, es una decisión temporal, ya que el sistema de evaluación que se presenta en este proyecto es la base para un sistema más complejo y adaptado a las necesidades del departamento en el que sí se introducirá un método más complejo que valorará dicha competencia en los CSR ya que la empresa tiene como objetivo que todos sus trabajadores sean conscientes de la estructura y funcionamiento de dicha, aunque su trabajo no requiere implícitamente de dicho conocimiento.

Para la obtención de una evaluación realista y fiable, el supervisor se encargará de realizar al menos 5 monitorias al mes por cada agente, con dichos datos, se podrá obtener una media del nivel de competencia observadas para cada agente.

Puesto que las competencias genéricas y la de conocimiento organizacional, no pueden ser evaluadas mediante la monitoria de llamadas, en la primera fase de implantación de la evaluación por competencias, no se va a utilizar ningún método de evaluación específico, pero sí se comentarán dentro de cada coaching que el supervisor realice con el agente, para obtener un feedback y asegurar su desarrollo.

3.4.2 Evaluación competencias FLM y ACM

La forma de evaluación tanto de los FLM y ACM dentro de la empresa, actualmente sigue un formato idéntico. Cada trabajador/trabajadora que ocupa estos puestos es evaluado por su superior más inmediato y tiene en cuenta los resultados conjuntos del conjunto del equipo que dirige. Esta evaluación se realiza cada dos semanas y el evaluado recibe dicha evaluación por escrito mediante la plataforma interna de la empresa y aparte un feedback de su supervisor inmediato.

Con el nuevo modelo de evaluación por competencias, se pretende mantener dicha forma de evaluar, pero añadiendo un apartado de competencias observadas, en las que el evaluador será el encargado de pasar al menos 2 horas a la semana junto su evaluado para observar dichas competencias y, así, ser capaz de evaluarlas de la forma más objetivo posible.

A continuación, se presenta el nuevo modelo de tabla de evaluación con todos los elementos presentes:

Identificación evaluación
 Día y hora

Rendimiento del equipo

	Objetivo	Obtenido	Diferencia
AHT	7.5	<input type="text"/>	<input type="text"/>
RCR	13%	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Absentismo	2.5%	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Resignaciones	2%	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		Total	<input type="text"/>

Competencias

	1	2	3	4	5
Equilibrio emocional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidad Comunicativa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empatica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidad de asesorar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conocimiento Organizacional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tabla 4: Evaluación FLM y ACM

De esta forma, la evaluación por competencias de los FLM y los ACM se obtendrá mensualmente calculando la media de puntuación de cada competencia obtenida durante las dos evaluaciones que se hayan realizado en el mes.

3.4.3 Evaluación competencias CCM

Puesto que el CCM reporta directamente al CEO de la empresa y este no es capaz de realizar una observación continua del desempeño de su CCM, la evaluación por competencias del CCM la realizarán los propios ACM, rellenando una encuesta mensualmente en la que evaluarán a su CCM por las competencias que el mismo muestra durante la realización de su trabajo. Después de esta evaluación, buscando una evaluación justa y realista, el CEO revisará todos los resultados y ofrecerá un feedback de dichos resultados y opinión sobre esto a su CCM.

3.5 Cronograma de actuación

Una vez diseñado por completo el plan de gestión y evaluación por competencias, es necesario que marquemos con los responsables del departamento un calendario de actuación que nos servirá como guía para implementar dicho plan. Teniendo en cuenta que es una implementación que parte desde cero, es importante asegurarnos que el departamento cuenta con el tiempo necesario para introducir este plan y conseguir que todos los empleados lo entiendan e interioricen para su óptimo funcionamiento.

Por esto, el primer paso será la presentación del nuevo plan de gestión a todos los empleados. En este punto, todos los empleados del puesto asistirán a una reunión en la que se presentará el concepto de competencia, los nuevos perfiles competenciales y la forma de evaluación para todos los puestos de trabajo. Para esto, en cada mercado se realizarán dos reuniones, de forma que se garantice que no existen barreras lingüísticas para la perfecta comprensión ni los grupos son demasiado grandes y esto pueda propiciar a que la gente no muestre sus dudas y opiniones. Esta fase se realizará durante las dos primeras semanas del mes de septiembre.

Para la perfecta implantación, el siguiente paso será formar a los FLM, ACM y CCM sobre la gestión por competencias, para asegurarnos de que entienden el nuevo sistema, tienen un perfecto conocimiento del funcionamiento de las nuevas tablas de evaluación y aplican sus resultados a los coachings y feedbacks de una forma óptima. Esta formación será de 4 sesiones de 2 horas cada una, repartidas los martes y jueves.

Una vez anunciado el nuevo plan de gestión, resueltas todas las dudas acerca de las cuestiones generales y realizado el curso de formación. Los siguientes pasos para la introducción de los nuevos sistemas de evaluación se hará de manera progresiva y escalonada. Por lo que, las siguientes 4 semanas, se implementará el plan de evaluación de los CSR. Los supervisores (FLM) serán los encargados de realizar las primeras monitorias al lado de cada uno de sus agentes, para darle feedback inmediato y asegurarse de que cada CSR entiende el significado de cada competencia requerida y como se le va a evaluar a partir de ahora.

Una vez transcurridas las 4 semanas e implementado por completo el plan de gestión por competencias dentro del equipo de los CSR con sus respectivos supervisores, será el turno de que los ACM realicen el mismo proceso con sus respectivos FLM, este proceso durará también 4 semanas y los mismos ACM realizarán las evaluaciones enfrente de sus FLM para garantizar que todos están alineados con la nueva forma de evaluación.

Las últimas dos fases de implementación del plan se centrarán en la evaluación de los ACM y CCM, estas fases, teniendo en cuenta que todos los

empleados ya tendrán las nociones básicas de competencias interiorizadas, serán más corta, su duración será de 2 semanas para la evaluación de los ACM por su CCM y las otras dos semanas se realizará una evaluación del CCM por su equipo de ACM. En esta fase se requerirá de la presencia del CEO durante dos días para supervisar la primera evaluación y obtener feedback directo de los ACM y el CCM para alinear conocimientos y expectativas.

Con todo esto se dará por implementado el nuevo modelo de gestión y evaluación, pero esto no equivaldrá al final del proceso, ya que semestralmente se realizarán reuniones entre todos los empleados del departamento para recoger opiniones y propuestas de mejora.

De este modo, el cronograma de implantación quedará de la siguiente manera:

Cronograma

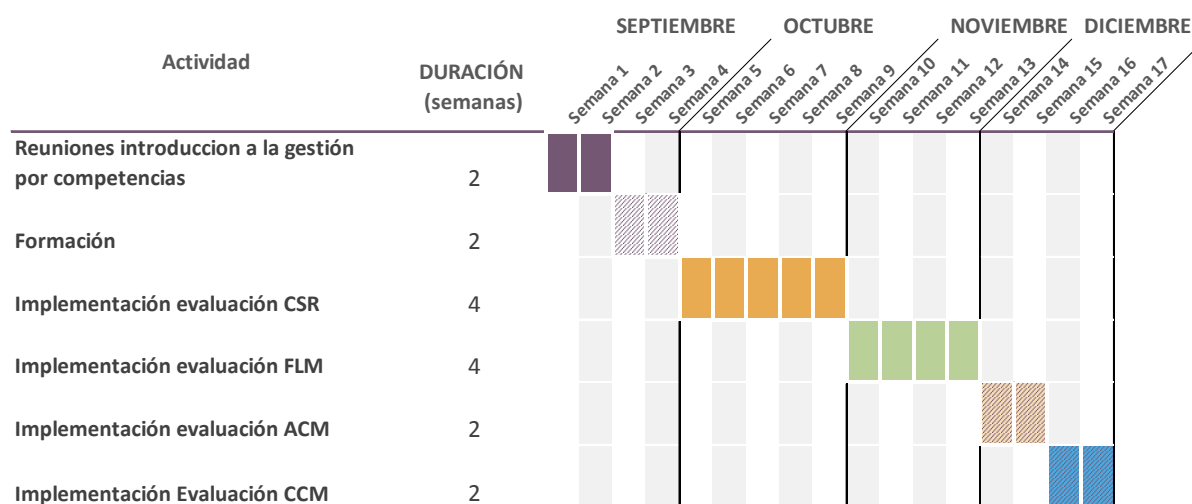


Tabla 5: Cronograma de actuación

4. RESULTADOS ESPERADOS

Con la implantación de este nuevo sistema de gestión, se conseguirá un gran número de ventajas, las cuales se irán viendo reflejadas dentro del departamento a medida que se vaya implantando dicho plan. De entre todas las ventajas, se destaca que el siguiente plan conformará una herramienta eficaz para la gestión del cambio. Con esta herramienta se facilitará la evaluación continua basada en las competencias de los trabajadores, mejorando así el rendimiento, tanto individual como colectivo, al alinear las competencias requeridas por la empresa con los trabajadores.

Todo esto, generará también un compromiso personal, ya que el trabajador será consciente de las competencias requeridas y su nivel de desempeño actual y trabajará enfocado en estas. Además, puesto que la evaluación no se centrará solo en los resultados obtenidos, sino también en cómo se realiza el trabajo y las competencias observadas, el nuevo modelo de liderazgo será un modelo facilitador y capacitador.

Este plan genera también una ventaja competitiva para la empresa, ya que este modelo ayuda a la mejora del control de desviaciones de demandas entre lo que la empresa necesita y lo que el trabajador aporta, y además ayuda a la búsqueda y retención de talento. Gracias a todo esto, también será posible adaptar de forma más específica los planes de carrera y formación dentro del departamento.

Todo esto, se verá reflejado en una mejora del clima laboral dentro del departamento, ya que los trabajadores trabajarán con objetivos más claros, y se verán acompañados por sus supervisores a la hora de desarrollarse y mejorar sus competencias.

5. PRESUPUESTO

El coste de implantar un sistema de gestión por competencias completo, puede variar dependiendo de muchos factores, sobretodo, si se tiene en cuenta que lo que aquí se presenta es sólo la primera piedra de un complejo sistema de evaluación y gestión, que puede tardar años en implantarse por completo, y que, aun así, siempre se tendrá que presentar periódicamente a revisión para adaptarlo a las necesidades cambiantes de la organización.

Para el cálculo del presupuesto de la presente propuesta, se han tenido en cuenta los elementos básicos y principales, pero no se puede olvidar que, si la empresa decide embarcarse en la gestión por competencias y enfocar su sistema retributivo mediante estas, se requerirá de una revisión y especificación del mismo, incurriendo en costes no contemplados hasta el momento.

Para implantar lo hasta ahora presentado, sería necesario:

1. Persona encargada del diseño y dirección de ejecución del sistema por competencias = 21.000€ anuales (persona contratada a tiempo completo con un suelo de 9,37€/hora)
2. Curso de formación para todos los empleados = 2.000€ (Persona contratada para impartir el curso, con un total de 8 horas impartidas de curso + gasto de materiales y formación)

3. Informático que diseñe las nuevas tablas de evaluación = 10.000€ (Persona contratada para el diseño y programación informática de las tablas, 400 horas de trabajo a 25€/hora).

En un futuro y tras la implantación por completo de todo el plan arriba diseñado, si se quiere continuar perfeccionando y adaptando el sistema a la empresa, también se deberían contemplar los siguientes gastos:

4. Bono de productividad basado en competencias para todos los trabajadores (a definir por la dirección de la empresa)
5. Contratación de un informático encargado de generar y diseñar todo el sistema de gestión del que la empresa dispone 35.000€ anuales (Persona contratada a tiempo completo a 15,62€/hora)

6. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS Y ANÁLISIS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

Para finalizar, en este apartado se van a analizar las diferentes competencias adquiridas y/o desarrolladas a lo largo del máster y que han sido base fundamental para la creación del presente trabajo, y serán la clave para el éxito del alumno en la vida laboral.

Para ello, se realizará una comparativa del nivel de competencia que el alumno autor del presente trabajo, tenía antes de empezar el máster y una vez finalizado el mismo. Para esta comparativa, se utilizará una escala tipo likert (del 1 al 4). Con este análisis, se busca también realizar una reflexión acerca de los beneficios de cursar el Máster de Psicología del Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos, y ofrecer un feedback a la dirección del máster.

Mi experiencia laboral en el ámbito de la Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los RRHH, era prácticamente nula hasta el inicio del máster. Había tenido contacto con la gestión de RRHH durante mis prácticas en empresa mientras cursaba el grado de Administración y Dirección de Empresas, y para sacar el máximo provecho, decidí realizar el trabajo final de grado enfocado a dicho departamento, y centrándose en la gestión por competencias.

Una vez terminada la carrera, realicé un erasmus práctico en Inglaterra, en el que mis tareas principales estaban relacionadas con la administración y marketing de la empresa. Una vez terminada la estancia erasmus, decidí continuar en dicha empresa durante dos años.

Una vez empezado el máster, he tenido más contacto dentro del ámbito de la psicología de los RRHH ya que el trabajo actual que realizo está basado en gran

medida en dar coaching a los trabajadores y enfocarse en el desarrollo de los mismos dentro de la empresa. Mediante dicho trabajo y gracias a la realización del máster, he podido desarrollar competencias como las abajo mencionadas.

En resumen, todo el conocimiento sobre los RRHH que poseía antes de iniciar el máster estaban basados en la gestión de los mismos, pero mi interés por la psicología y por ver más allá de números dentro de la empresa, me lleva a iniciar este máster y me ayudó a desarrollar las siguientes competencias:

Competencia: Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

Nivel Inicial: No conocía ninguna teoría ni proceso de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional. Los pocos conocimientos que tenía sobre Ergonomía habían sido adquiridos en la asignatura Gestión de Recursos Humanos cursada durante la realización del Grado de ADE en la que se revisó la ley de prevención de riesgos laborales, y vistos de manera sutil dentro de las diferentes empresas donde había trabajado.

Nivel Actual: Gracias, principalmente, a la asignatura asignatura sobre Trabajo y Salud Ocupacional he obtenido una visión amplia de las diferentes teorías y procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía. Entendiendo mejor cuales son las responsabilidades de la empresa con respecto a la salud ocupacional y ergonomía y obteniendo ejemplos sobre cómo aplicarlo. Además, en la gran mayoría de asignaturas del máster se han estudiado las causas y consecuencias de no aplicar los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional como: el estrés laboral, burnout, mobbing, et.

Competencia: Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

Nivel Inicial: El nivel de competencia para comparar diferentes teorías y procesos de desarrollo sobre Psicología de RRHH era completamente nulo, ya que no tenía nada de conocimiento sobre psicología y por tanto no conocía ninguna teoría ni proceso de desarrollo de la misma. Todo el conocimiento que tenía sobre desarrollo de RRHH era sin tener en cuenta la psicología de los mismos.

Nivel Actual: Esta competencia es la que he visto desarrollada en más asignaturas del máster, ya que cada asignatura me ha aportado una visión diferente de los diferentes procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos. En especial, destacaría la asignatura de Psicología de los RRHH y de la Salud Ocupacional en los que aprendí los diferentes modelos de liderazgo y entendí que no existe el modelo de liderazgo perfecto, sino que es necesario adaptar cada

modelo de liderazgo a las diferentes situaciones y dar una importancia relevante al capital humano dentro de la empresa.

Competencia: Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Nivel Inicial: El conocimiento inicial que tenía sobre la Psicología Organizacional Positiva era muy básico, ya que, aunque no hubiera estudiado ni hubiera tenido contacto con esta, desde siempre me ha despertado interés la psicología positiva y aplicar la misma dentro de las empresas, ya que creo que es de vital importancia trabajar para tener trabajadores felices dentro de la empresa, y esto me llevó a investigar y leer sobre el tema de manera proactiva.

Nivel Actual: Gracias a la realización del máster y en especial a la asignatura Psicología Organizacional Positiva, he podido adquirir un conocimiento más amplio sobre el tema, siendo capaz de entender mejor la importancia del optimismo, resiliencia y autoeficacia de los trabajadores dentro de la empresa y sus repercusiones sobre la misma.

Además, todos estos conocimientos fueron fundamentados en el seminario de Neurofelicidad, el cual me ayudó a entender la felicidad de los trabajadores desde una base más científica.

La metodología HERO estudiada a lo largo del Máster, también me ha ayudado a entender la importancia que tienen las buenas prácticas dentro de la organización para mejorar la calidad del puesto de trabajo y el clima laboral.

Competencia: Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

Nivel Inicial: El nivel de esta competencia antes de iniciar el máster era prácticamente nulo. Lo poco que sabía sobre clima y cultura organizacional lo había adquirido mediante la asignatura de gestión de los recursos humanos dentro del grado de ADE y el interés por saber más sobre el tema que me había llevado a leer sobre el tema.

Nivel Actual: Dentro del máster he ido viendo y adquiriendo conocimiento sobre el clima y la cultura organizacional, pero en especial, gracias a la asignatura Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad, he podido entender la importancia del clima y la cultura organizacional en todas las empresas y me ha ayudado a entender que esto es algo que se puede desarrollar dentro de cada empresa y he obtenido ejemplo sobre cómo hacerlo.

Además, mediante el trabajo realizado de esta asignatura, en la que de forma práctica se analizaba la calidad de servicio de un restaurante mediante el cuestionario SERVQUAL, conseguí adquirir entre otras muchas capacidades, la capacidad de identificar puntos de mejorar del servicio dentro de la empresa para competir con empresas del sector y satisfacer a sus clientes.

Competencia: Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

Nivel Inicial: El nivel de dicha competencia que tenía al inicio del master era muy bajo, ya que los únicos conocimientos que poseía eran basados en la gestión de los recursos humanos y pocas veces era capaz de enfocar estos conocimientos desde un punto de la psicología de la salud ocupacional debido a mis bajos conocimientos en psicología.

Nivel Actual: Esta competencia la he ido desarrollando a lo largo de todo el máster, y fui capaz de entender el nivel de desarrollo que había adquirido cuando realicé el trabajo de la asignatura Intervención Psicosocial en el Trabajo. Dicha asignatura me hizo reflexionar sobre todo lo que había aprendido durante el máster y como ponerlo en práctica en un futuro dentro de la empresa. Cada asignatura del máster me ha ayudado a entender las infinitas maneras y opciones que hay para la intervención y optimización de la salud psicosocial dentro de la empresa y a sentirme confidente a la hora de poner esto en práctica dentro de una situación real.

Evaluación de competencias

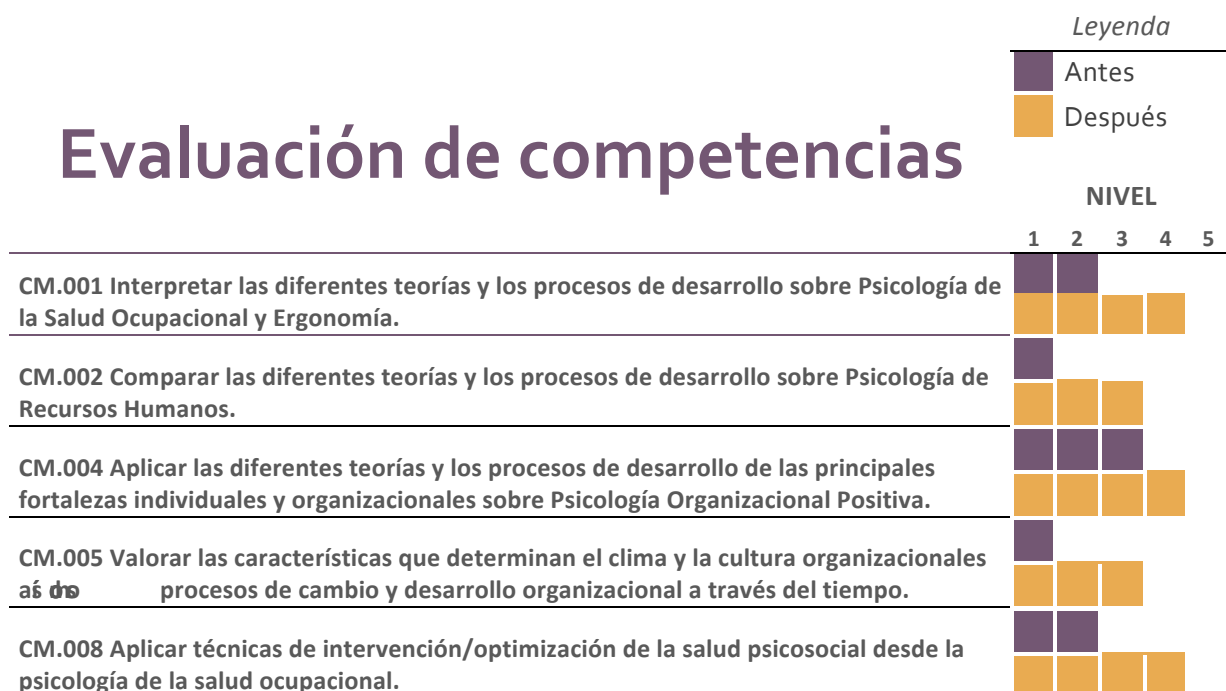


Tabla 6: Evaluación de Competencias

7. Bibliografía

- Alles, M. [Martha] (2005), *Desempeño por Competencias, Evaluación 360°* (2ª Ed.) Montevideo: Ediciones Garnica S.A
- Blanco Prieto, A. (2007), *Trabajadores competentes: Introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias* (1ª Ed.) Madrid: ESIC Editorial
- Boyatzis, R. (2012) The Competent Manager. *Revista De Psicología Del Trabajo De Las Organizaciones* 18(2-3):247-258
- Chávez Hernández, N. (2012) La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. nº 33: Jul-Dic
- Durà Pérez, P. (2015) *Diseño y elaboración de un Diccionario por Competencias y Elaboración de los Perfiles Competenciales de los Puestos de Trabajo de una Empresa de Exportación Hortofrutícola* (Trabajo final de Grado no publicado) Universidad Politécnica de Valencia. Comunidad Valenciana
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales, *Revista Educación XXI*, 10, 83-106.
- McClelland, D. Testing for competence rather than for “intelligence” *Revista American Psychologist* en 1973, 28(1), 1-14
- Pereda & Berrocal, (2005), *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias* (1ª Ed.) Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces
- Ribes Giner, G., Herrero Blasco, A. y Perelló Marín, R. (2011). *Los recursos humanos en la empresa*. (3ª Ed.) Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Tarcica, J., Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. Recuperado de <https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>

