



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

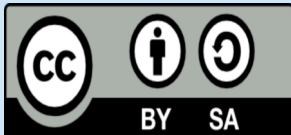
De Battista, Elias

Diseño de un Descriptivo de Puesto basado en Competencias, para una empresa aseguradora de C.A.B.A. Puesto de Asesor en el Área del Centro de Atención al Cliente : Período 2022 - 2024

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.  
Atribución – Compartir igual 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

De Battista, E. (2024). *Diseño de un Descriptivo de Puesto basado en Competencias, para una empresa aseguradora de C.A.B.A. Puesto de Asesor en el Área del Centro de Atención al Cliente : Período 2022 - 2024* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3262>

**Trabajo integrado final para optar por el grado de Licenciado en  
Relaciones del trabajo  
Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Universidad Nacional Arturo Jauretche**

***Título: Diseño de un Descriptivo de Puesto basado en  
Competencias, para una empresa aseguradora de C.A.B.A.  
Puesto de Asesor en el Área del Centro de Atención al Cliente.  
Período 2022 - 2024.***

**Autor:** De Battista, Elias.

**Directora:** Bacchetta, Cecilia.

**Codirector:** Defeo, Martín.

Resumen	2
Summary	2
Introducción	4
Apartado Metodológico	6
Capítulo 1: La organización, el área del Centro de Atención al Cliente.	9
1.1 Naturaleza de la Organización	9
1.2 Historia y funcionamiento de la organización	12
1.3 El área del Centro de Atención al Cliente	13
1.3.1 Actores que intervienen	14
1.4 Marco Regulatorio	16
Capítulo 2 - Referencias conceptuales	18
2.1 Descripción y Análisis de Puesto	18
2.2 Perfil de Puesto	20
2.3 Competencias Laborales	21
2.4 Manual de Competencias Laborales	23
Capítulo 3 - Diagnóstico organizacional	25
Presentación del Diagnóstico Situacional	25
3.1 Análisis Documental: Descriptivo de Puesto del rol de Asesor en el C.A.C.	25
3.2 Análisis de las entrevistas a las líderes del C.A.C.	27
3.3 Conclusiones Diagnósticas	31
3.4 Propuesta de Descriptivo de Puesto basado en Competencias	32
Reflexiones Finales	38
Referencias Bibliográficas	52

## **Resumen**

El Trabajo Integrador Final (TIF) es una propuesta de intervención que se centra en la creación de un documento que define de manera precisa las tareas, responsabilidades y competencias esenciales para el rol de Asesor en el Centro de Atención al Cliente (CAC) de una empresa aseguradora en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta iniciativa responde a la necesidad de alinear las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la organización, cuyo enfoque principal es mejorar la experiencia del cliente.

El trabajo utiliza un enfoque cualitativo, empleando entrevistas semiestructuradas y análisis documental para identificar las competencias clave necesarias para el éxito en el desempeño del puesto de asesor. La propuesta busca optimizar los procesos de selección, formación y evaluación del personal, estableciendo un marco claro para el desarrollo profesional dentro de la empresa.

Asimismo, el descriptivo de puesto desarrollado tiene como objetivo servir de modelo replicable en otras áreas de la organización, promoviendo una cultura de mejora continua y alineación estratégica que fortalezca tanto la competitividad de la empresa como la satisfacción del cliente. Se realizó un diagnóstico de las áreas críticas de la organización y se diseñó un descriptivo que integra habilidades específicas y competencias cardinales, contribuyendo así a la efectividad del servicio brindado en el CAC.

**Palabras claves:** Descripción de Puesto - Perfil de Puesto - Manual de Competencias Laborales - Centro de Atención al Clientes

---

## **Summary**

The Final Integrative Work (TIF) focuses on the creation of a document that precisely defines the tasks, responsibilities and essential competencies for the role of Advisor in the Customer Service Center (CAC) of an insurance company in the Autonomous City

from Buenos Aires. This initiative responds to the need to align staff competencies with the organization's strategic objectives, whose main focus is to improve the customer experience.

The work uses a qualitative approach, using semi-structured interviews and documentary analysis to identify the key competencies necessary for success in performing the advisor position. The proposal seeks to optimize the selection, training and evaluation processes of personnel, establishing a clear framework for professional development within the company.

Likewise, the developed position description aims to serve as a replicable model in other areas of the organization, promoting a culture of continuous improvement and strategic alignment that strengthens both the company's competitiveness and customer satisfaction. A diagnosis of the critical areas of the organization was carried out and a description was designed that integrates specific skills and cardinal competencies, thus contributing to the effectiveness of the service provided in the CAC.

**Keywords:** Job Description – Job Profile - Job Skills Manual - Customer Service Center

## **Introducción**

El presente trabajo integrador final, que propicia mi titulación de Licenciado en Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, se sustenta en el un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención en una organización del rubro de seguros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la que trabajan más de 800 personas. Esta empresa se dedica a la comercialización, asesoramiento y emisión de pólizas de seguros patrimoniales y de vida.

La organización propone dividir en dos etapas este proceso<sup>1</sup>, en la primera (que es la que desarrollaremos en este trabajo) realizaremos el descriptivo de puesto, basado en competencias únicamente para el Área del Centro de Atención al Cliente (en adelante C.A.C.) que está compuesta por una dotación de 50 asesores y 3 líderes. Luego, en una segunda etapa y dependiendo los resultados obtenidos, la organización analizada prevé ampliar el descriptivo de puesto basado en competencias de forma transversal a toda la compañía.

La organización se propuso comenzar con el C.A.C. debido a que es el área que tiene contacto directo con los clientes, lo que implica que la persona que ocupa el puesto de Asesor/a en el C.A.C. deba tener determinadas competencias técnicas y competencias comportamentales. Pereda y Berrocal (2001) indican que las competencias técnicas son aquellas que hacen referencia a aspectos derivados de los conocimientos técnicos que el ocupante de un puesto debe tener, es decir, al conjunto de conocimientos adquiridos que necesita tener un empleado para desempeñar de forma exitosa su trabajo. Por otro lado, las competencias comportamentales se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los colaboradores cumplen sus funciones. Pueden dividirse en dos grupos: las generalizables a todos los colaboradores de una organización y las que no pueden generalizarse, ya que dependen del rol, cargo o del área en la que se encuentre el empleado.

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por nuestro informante clave.

Para poder comunicar de forma interna las novedades que surgen en la organización utilizan una herramienta llamada *Workplace*<sup>2</sup>. En esta red social la organización publicó varios documentos asociados a un nuevo objetivo principal, el cual se centra en poner como foco al cliente y su experiencia. De la lectura y análisis de estos documentos, podemos afirmar que hace unos años "la experiencia del cliente" es el motor principal y, para que todo el recorrido que el cliente tenga con la compañía sea satisfactorio. Todos los colaboradores deben estar alineados en qué comunicar, cómo y con qué objetivo. El propósito de este cambio es identificar y capitalizar nuevas oportunidades, impulsando la innovación y encontrando soluciones a problemas comerciales recurrentes. El objetivo general de cada área, se encuentra alineado con el de la organización, generando sinergia y flujo de información en toda la compañía. Es por ello, que la organización requiere contar con determinadas competencias para que la persona que ocupe el puesto de asesor/a, pueda desarrollar sus tareas.

El objetivo que nos planteamos en este trabajo se enfoca en la elaboración de un documento que describa de manera precisa las tareas, responsabilidades y competencias necesarias para quien desempeñe el rol de Asesor en el Centro de Atención al Cliente (C.A.C.).

En el siguiente apartado se abordará la metodología empleada en el trabajo y las herramientas que se utilizaron para poder realizar la propuesta.

---

<sup>2</sup> *Workplace*: Según traductor significa "Espacio de trabajo". Es una herramienta de comunicación interna que utilizan para que todos sus colaboradores cuenten con la misma información y se encuentren alineados conforme a los objetivos que posee la organización.

## **Apartado Metodológico**

La metodología utilizada en el presente trabajo integrador final con propuesta de intervención, corresponde al paradigma cualitativo descriptivo, definido por Vasilachis (2006) como “interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva. Emplea métodos de análisis y de explicación flexibles y sensibles al contexto social en el que los datos son producidos. Se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador y los participantes” (p. 29).

El enfoque cualitativo propone describir el rol del investigador en el proceso. En este caso resulta importante analizar mi propio rol ya que estoy trabajando en la organización que analizo desde hace 6 años como analista de Beneficios en el área de *Personas*<sup>3</sup> y mi recorrido como estudiante avanzado de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo me ha permitido analizar mi propio trabajo desde una perspectiva profesional. Cuando ingresé a la organización ocupé el rol de asesor del Área del Centro de Atención al Cliente (en adelante C.A.C.), por este motivo la organización me ha convocado a realizar una propuesta que mejore los procesos que se dan dentro la organización. En el presente trabajo realizaremos la propuesta únicamente para el C.A.C. que está compuesta por una dotación de 50 asesores y 2 líderes.

El objetivo general de nuestro T.I.F. es diseñar un descriptivo de puesto basado en competencias en el Área del Centro de Atención al Cliente. Para ello, nos propusimos:

- Conocer y describir la organización. Su naturaleza, marco normativo y el proceso de transformación en el que se encuentra en la actualidad.
- Caracterizar el descriptivo de puestos del área de asesores telefónicos.
- Analizar las competencias laborales necesarias para el perfil de puesto de asesor/a pertenecientes al Área del Centro de Atención al Cliente.

Utilizaremos diferentes herramientas que nos brinda este tipo de paradigma, por un lado, realizamos entrevistas semiestructuradas a las líderes del área del C.A.C. que nos permitieron conocer las competencias laborales requeridas por la organización para los

---

<sup>3</sup> En la organización analizada se llama área de Personas al área de Recursos Humanos.

puestos del área del Centro de Atención al Cliente. “El abordaje cualitativo es apropiado cuando nos proponemos desentrañar la construcción social de los significados en una determinada comunidad, las perspectivas y representaciones asumidas por diversos grupos sociales, los condicionantes de la vida cotidiana”. (Esquivel J., Carbonelli M. e Irrazabal G., 2011: 10). “Se garantizó el consentimiento informado para invitar a las personas a colaborar con dicho proceso, como también la confidencialidad de la información brindada y anonimato a quienes participaron” (Meo A., 2010: 7-14).

A través del análisis de la información proporcionada por la organización conocimos cómo están distribuidas en el área del Centro de Atención Telefónica las diferentes competencias que se necesitan para poder hacer sus tareas y en qué medida tienen desarrolladas dichas competencias. Hernández Sampieri (2010) señala que la investigación descriptiva analiza las tendencias dentro de un grupo o población, ofreciendo una visión detallada de un fenómeno, comunidad, contexto o situación. Estos estudios son valiosos para obtener una comprensión más precisa de las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos que se examinan.

Toda la información obtenida nos ayudó a visibilizar la realidad de la organización y a través de nuestra propuesta de intervención transformar y mejorar los procesos que se dan en su interior. Nuestra propuesta de intervención partirá desde el área del Centro de Atención al Cliente con la intención de poder replicarla en todas las áreas de la organización, "las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general" (Hernandez Samperi, 2014, p. 41).

De esta forma logramos obtener una visión integral y detallada de la naturaleza y funcionamiento de la organización, lo que nos permitió no solo comprender las dinámicas internas y las interacciones entre los diferentes actores, sino también identificar áreas de mejora y potenciales oportunidades de desarrollo.

La guía de entrevista se encuentra en el Anexo I (página 40). Las entrevistas se han analizado desde la perspectiva teórica de competencias laborales abordada por Alles (2009); competencias específicas y competencias cardinales, que desarrollaremos con más detenimiento en el Capítulo 2. Las mismas realizadas vía zoom y luego, desgravadas de forma manual. Basamos el siguiente trabajo en todo el material recopilado, tanto de las entrevistas, como del análisis de documentación brindada por la organización.

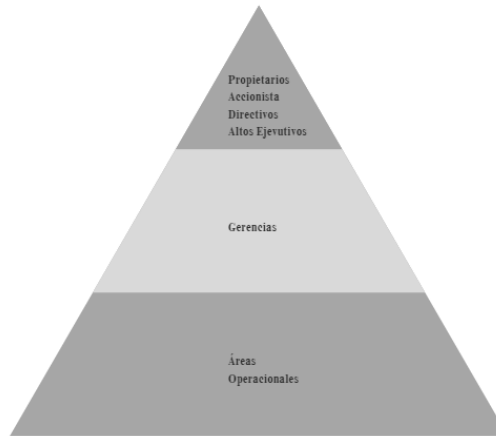
## **Capítulo 1: La organización, el área del Centro de Atención al Cliente.**

El presente capítulo se enfoca en explorar la naturaleza de la organización, proporcionando una visión detallada de su historia, funcionamiento, marco regulatorio y los actores que intervienen en su desarrollo y operación. Comprender estos aspectos es fundamental para analizar cómo la organización ha evolucionado a lo largo del tiempo y cómo se ha adaptado a los cambios en su entorno.

Todo este recorrido nos ayudará a entender cómo la organización opera en su día a día y cómo gestiona sus recursos para alcanzar sus objetivos. También nos permitirá entender cómo la organización asegura el cumplimiento de las regulaciones y cómo se relaciona con los diferentes actores que intervienen en su entorno.

### **1.1 Naturaleza de la Organización**

Podemos identificar que la organización se caracteriza por tener estructuras definidas y está constituida en su interior en tres niveles. En la cúpula de la pirámide, encontramos el nivel más alto compuesto por los directores, propietarios, altos ejecutivos o accionistas. En el segundo nivel, se encuentran las gerencias: de operaciones, comercial, de producto, de tecnología, de auditoría y de data. En la base de la pirámide, encontramos las áreas operacionales de la organización donde se desarrollan todas las tareas y actividades cotidianas de la empresa. Como sostiene Chiavenatto (2011): “Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones” (p.23).



Fuente: Elaboración propia en base a documentación brindada por la organización.

El Directorio de la organización trabajó en el rediseño de la estructura organizacional con la intención de que estos cambios la acerquen aún más a la meta de ser una organización ágil, centrados en la experiencia del cliente. Asimismo, estos cambios se proponen con la intención de fortalecer el proceso de transformación cultural que se encuentra transitando, basado en sus valores y propósitos, teniendo siempre presente el objetivo central.

Como los colaboradores deben encontrarse alineados con el nuevo objetivo de la organización, a partir de la propuesta de nuestro descriptivo de puesto basado en competencias, podremos describir las competencias necesarias para que cada uno pueda continuar desarrollando y cumpliendo con lo que la organización espera. Estas competencias deben encontrarse alineadas con la misión y visión de la empresa, entendiendo por “misión corporativa” a la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad; y la visión corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala “adónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular.” (Capriotti, P. 2009). Por otro lado, según Chiavenato (2011) “la misión organizacional significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos?

La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización, porque si las personas no saben por qué existe ni hacia dónde pretende dirigirse, jamás sabrán cuál es el mejor camino que deben seguir. Y si las personas no conocen la misión de la organización, estarán errantes y sin saber cuál es el camino para su realización”.

Como está declarado en el *Workplace* de la organización analizada la Misión es: “Cuidar los afectos y logros de las personas. Cumpliendo, siempre.” Esta tarea se puede llevar a cabo a través de los valores organizacionales que comparten todos sus colaboradores. Estos valores implican habilidades, actitudes y conocimiento por parte de los colaboradores y compromiso para poder desarrollarse. Luego de leer estos valores en la web organizacional, podemos enmarcarlos en 4 grandes pilares:

<p><b>INNOVO</b></p> <p>Me desafío y me anticipo creando nuevas miradas que potencien el valor.</p>	<p><b>ME ENTUSIASMO</b></p> <p>Contagio alegría y pasión para ir siempre un paso más allá con decisión y optimismo.</p>
<p><b>ME COMPROMETO</b></p> <p>Genero confianza, soy responsable y me involucro con profesionalismo.</p>	<p><b>ME ACERCO</b></p> <p>Te escucho y te acompaño siempre, con respeto y calidad humana.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a documentación brindada por la organización.

## **1.2 Historia y funcionamiento de la organización**

Hace más de 25 años la organización comenzó a recorrer su camino en el mercado asegurador argentino. A lo largo del tiempo, el objetivo de la organización fue y continúa siendo devolver al asegurado la confianza que éstos depositan en la empresa.

Por este motivo y como se encuentra declarado en el *Workplace* a la organización, todos los colaboradores que forman parte de la misma trabajan para darle la mejor experiencia a sus clientes. Para llevar este objetivo a cabo, la organización se divide en varias áreas: el proceso comienza en el área de técnica que es la responsable de la creación y actualización de los diferentes productos que se comercializan. Luego, el área comercial se encarga de hacer conocer la oferta de la organización al universo de socios comerciales.

Esta oferta está compuesta por seguros del ramo Vida, como los seguros de Vida y Accidentes personales que protegen a las personas ante el fallecimiento o algún grado de invalidez a consecuencia de un accidente o enfermedad. Perteneciente al mismo ramo, entramos el seguro de Fondo Futuro que le permite obtener al cliente una renta vitalicia como complemento a su jubilación y el seguro de Mascotas, responsable de la protección de las mascotas en caso de accidente, enfermedad y muerte.

Por otro lado, encontramos el ramo de seguros patrimoniales como el de Hogar, que protege los inmuebles ante incendio, robo, responsabilidad civil; el seguro de Robo en Vía Pública, Tecno Portátil y Robo de Celular, que protegen los bienes personales tecnológicos que se pueden transportar y documentación en caso de robo. Por último, encontramos el seguro de Bicicleta que protege el daño y robo de este bien y el seguro de Compra Protegida que resguarda todos los bienes que se compren con la tarjeta de crédito ante robo y daño accidental.

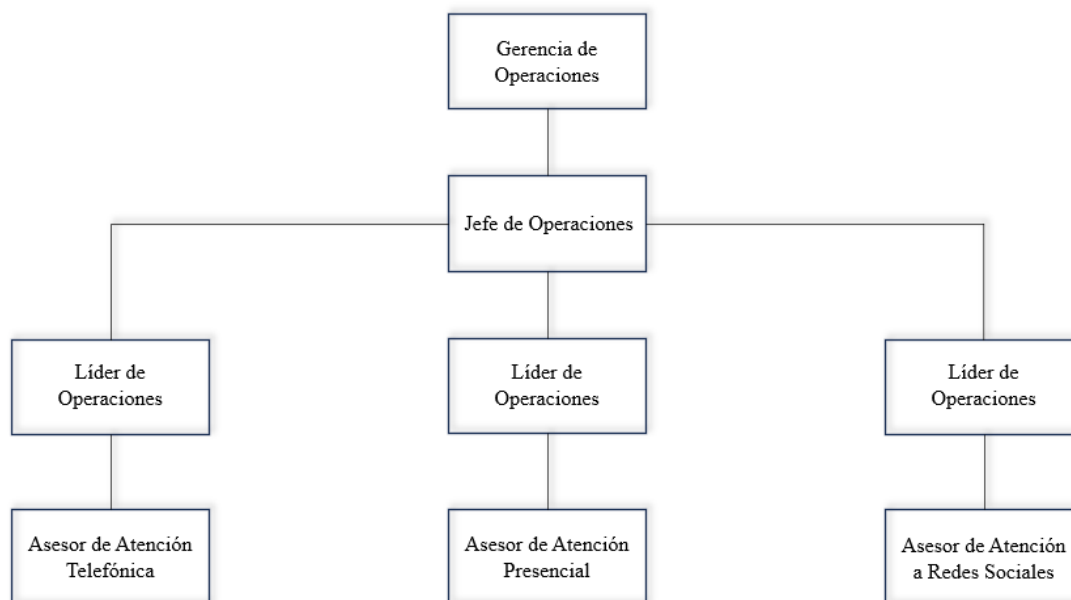
Como encontramos en su página web, estos seguros los clientes lo pueden adquirir a través de los diferentes puntos de venta, entre ellos encontramos: Venta Digital, a través de home banking de los socios comerciales que tiene la organización. También cuenta con una red de más de 300 sucursales y más de 180 stands con cotización y emisión en

línea, y asesoramiento tanto para individuos como para empresas. Por último, también se realiza la contratación del Centro de Ventas Telefónicas (CVT), con la atención de un equipo especializado, para ofrecer las mejores soluciones.

Después de que el cliente elige asegurarse con la empresa, se procede a evaluar la viabilidad de proporcionar el servicio y activar la póliza correspondiente. Por último, a través del área de operaciones, donde se encuentra situado el C.A.C., cada cliente puede gestionar la postventa de su seguro y hacer una denuncia en caso de sufrir un siniestro. En esta última área, su objetivo es mantener informado al cliente de sus pólizas y, ante un siniestro transmitirle tranquilidad.

### **1.3 El área del Centro de Atención al Cliente**

Después de revisar los documentos proporcionados por la organización, confirmamos que el Centro de Atención al Cliente está bajo la supervisión de la Gerencia de Operaciones. Esta gerencia, compuesta por un gerente, un jefe, tres líderes y cincuenta asesores tiene la responsabilidad de ofrecer a los clientes una experiencia excepcional. Cada líder tiene a su cargo un equipo que es especialista en un canal de atención específico, entre los que encontramos la atención presencial, atención por redes sociales y atención telefónica, donde se encargan de gestionar y resolver las consultas de los clientes a través de todos los canales de comunicación disponibles en la organización. Presentamos el organigrama, con el objetivo de mostrar la distribución interna del área.



Fuente: Elaboración propia en base a documentación brindada por la organización.

También obtuvimos información sobre la estructura y funciones del Directorio de la empresa, así como sus principales responsabilidades y partes constituyentes, que las veremos en el siguiente apartado.

### 1.3.1 Actores que intervienen

También encontramos en los documentos internos, que El Directorio de la organización es el máximo órgano de administración de la sociedad. Está integrado por cinco directores Titulares y por un director Suplente, los que deben contar con los conocimientos y competencias necesarios para comprender claramente sus responsabilidades y funciones dentro del Gobierno Societario y obrar con la lealtad y diligencia de un buen hombre de negocios.

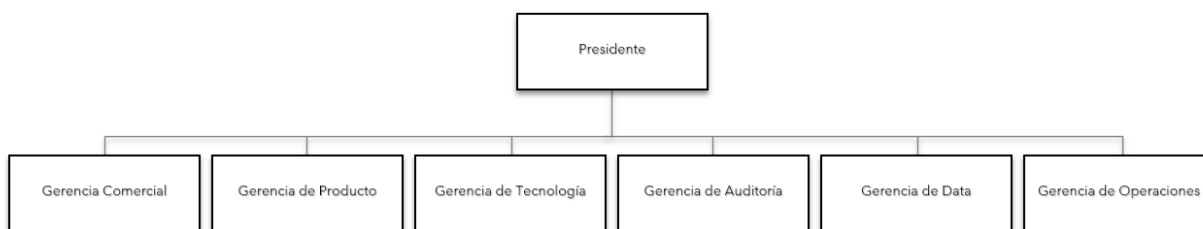
Además, su estatuto prevé la flexibilidad adecuada para adaptar el número de directores a la eventual variación de las condiciones en las que actúa la entidad, entre tres y nueve directores. La fijación del número y la designación de directores es competencia de la Asamblea General de Accionistas. La toma de decisiones del órgano de administración es colegiada. Dentro de estas decisiones, existen aquellas que son tomadas por la Alta Gerencia que son asignadas de acuerdo a los roles y jerarquías que cada director de área tiene respecto de sus funciones. Los miembros de la Alta Gerencia tienen la facultad de

decidir la delegación de tareas en sus reportes, pero siempre la responsabilidad final de las decisiones tomadas en cada área es del Gerente de la misma.

Los estatutos prevén la adopción de todas las medidas que reclaman el cumplimiento de los Estatutos y protegen el interés común de sus accionistas. Dentro de los estatutos, se establecen los derechos fundamentales de los accionistas que incluyen:

- La cesión o transferencia de sus acciones.
- La participación y votación en las Asambleas Generales de Accionistas.
- La elección y destitución de los miembros del Órgano de Administración.
- La participación en los beneficios de la entidad.
- Nombrar liquidadores en los casos de disolución o liquidación.

A fin de que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas, se incluye el organigrama que proyecta la distribución de áreas desde la Gerencia General:



Fuente: Elaboración propia en base a documentación brindada por la organización.

Dentro de los documentos analizados encontramos que el Directorio monitorea el cumplimiento del control interno y del marco regulatorio y el perfil de riesgo de la entidad, analizando los reportes de gestión presentados por las diferentes áreas al Comité Ejecutivo. Para el Directorio el establecimiento de un adecuado control interno es fundamental para el cumplimiento de los objetivos definidos por lo que los procesos de la auditoría interna cumplen una función principal dentro de la organización

La organización tiene declarado en su *Workplace* un Código de Conducta aprobado por el órgano de Administración que se aplica a todos los colaboradores, cuya finalidad es receptar los valores y misiones de la Entidad mediante el desarrollo de normas de conducta que reflejen los principios éticos, profesionales y normativos que pretende la organización para el desarrollo de todas sus actividades.

El Código de Conducta está compuesto por 3 universos:

- Conducta con el Cliente
- Conducta con nuestros compañeros
- Conducta con la Empresa

Asimismo, la organización cuenta con una línea ética que establece la existencia de canales de comunicación para facilitar que todos los colaboradores puedan informar una posible violación a la ley, a las regulaciones vigentes en relación a la actividad y al Código de Conducta, con las apropiadas medidas de protección y confidencialidad.

#### **1.4 Marco Regulatorio**

Para llevar adelante la tarea de regular las relaciones del trabajo que se encuentran dentro de la organización, utilizan el Convenio Colectivo de Trabajo 264/95 y la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. A través de este convenio la organización ha regulado todo lo que sea en materia de condiciones de trabajo, así como la especificación de las obligaciones a las que se comprometen tanto los trabajadores, como la propia organización.

La organización hace conocer estas políticas declarándolas en su *Workplace*, que se encuentran enmarcadas en 4 grupos, donde tanto los trabajadores como la organización deben respetar y cumplir. Tal como la organización propone nombraremos y describiremos cada uno de ellos:

**Políticas de Personas:** este tipo de políticas ayudan a los colaboradores a poder desarrollar su carrera profesional, donde la organización ofrece becas de grado, posgrado, idiomas y descuentos en cursos. También a través de esta política, la organización incentiva a los trabajadores a referir personal para que trabaje en la compañía brindándoles premios en efectivo o puntos en tu tarjeta de crédito para que puedan cambiar por lo que más deseen.

**Políticas de Beneficios:** dentro de este grupo encontramos todas las políticas que hacen más atractiva la propuesta laboral para los colaboradores, algunas de estas políticas son destinadas para un cierto público o las pueden utilizar ciertos trabajadores que cumplan con los requisitos de cada una de ellas. Entre los beneficios que son transversales para

toda la organización encontramos: día flex, día de cumpleaños, licencia por cuidado de un familiar, bono anual y día del seguro. Por otro lado, encontramos los beneficios exclusivos de los colaboradores que poseen hijos, como: reintegro por guardería y niñera, día flex por cumpleaños del hijo, licencia por paternidad – maternidad, licencias especiales.

**Políticas de Legales y *Compliance*<sup>4</sup>:** dentro de este segmento, la organización tiene declaradas todas las políticas en materia de conducta de los colaboradores dentro de la organización, con los proveedores y la confidencialidad de la información con la que se trabaja. Entre ellas encontramos: línea ética, código de conducta, protocolo de transición de género, política anticorrupción, acuerdo de confidencialidad, entre otras.

**Políticas de Prensa y Comunicación:** en este grupo encontraremos todas aquellas políticas que regulen temas en materia de comunicación interna y de comunicación externa (como la prensa). Principalmente se informa cómo, con qué herramientas y con qué objetivo se comunicará. También se estipulan todos los formatos que debe poseer cada comunicación, con el objetivo de que se mantengan alineadas con la imagen que la organización quiere dar.

---

<sup>4</sup> *Compliance*: Traducido al español significa cumplimiento normativo. Hace referencia no sólo al cumplimiento de las obligaciones que surgen de la actividad, sino con todas aquellas normas y buenas prácticas que la organización haya impulsado de manera voluntaria.

## **Capítulo 2 - Referencias conceptuales**

El desarrollo de una propuesta de intervención en un contexto organizacional requiere una sólida fundamentación teórica que sustente las decisiones y estrategias a implementar. En este sentido, la comprensión de ciertos conceptos teóricos se vuelve esencial para asegurar una coherente convergencia entre las necesidades organizacionales y las competencias del personal.

Entre estos conceptos, destacan Descripción y Análisis de Puesto, Perfil de puesto, Competencias Laborales y Manual de Competencias Laborales que serán trabajados en el presente capítulo.

### **2.1 Descripción y Análisis de Puesto**

Es el primer paso en la comprensión del rol que desempeña cada colaborador dentro de la organización. Este proceso implica identificar y registrar las responsabilidades, tareas y funciones específicas, así como los requisitos necesarios para su desempeño adecuado. Un análisis riguroso de los puestos permite detectar tanto las necesidades formativas como las áreas de mejora, facilitando así una intervención más dirigida y efectiva. Partiremos de la definición brindada por Arias (1998):

“La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa. Consiste en una enumeración detallada de las atribuciones o tareas (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. (p.34).

Todos los autores mencionados utilizan de manera indistinta los términos puesto o tareas para referirse a un cargo (espacio de trabajo, responsabilidades, etc.). Resulta necesario describir un puesto, para conocer su contenido.

Para Maristany (2007) “La descripción de tareas es una manera de establecer los objetivos básicos que deberá cumplir el puesto, es decir, un detalle de su justificación” (p. 251.). Chiavenato (2009) sostiene que “describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto” (p. 260.).

Según Chiavenato (2009) la descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad implicada. Está orientada hacia el contenido del rol, es decir, hacia los aspectos intrínsecos del mismo. Está compuesta por un resumen de las principales responsabilidades, actividades, tareas y obligaciones que posee. El autor también sostiene que “después de la descripción, sigue el análisis del puesto. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige para su ocupante” (p. 333.). Maristany (2007) afirma que el análisis de puesto es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos. La correcta identificación de las características, tareas y responsabilidades asociadas permite al seleccionador de personal determinar de manera más precisa el colaborador idóneo para ocupar una vacante.

Asimismo, Maristany (2007) sostiene que el análisis de puesto resulta crucial en otras etapas clave como la capacitación, evaluación de desempeño y la implementación de medidas de seguridad e higiene en el entorno laboral. En este sentido, el autor destaca la importancia de contar con un formulario que recoja de manera estructurada la información relevante del puesto, incluyendo su denominación, funciones, requisitos de formación y experiencia.

“La descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (...) en tanto que el análisis pretende estudiar y

determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones” (Dessler, 1999. 345).

Tanto la descripción como el análisis deben llevarse a cabo para obtener, de manera ordenada y sistematizada, toda la información requerida para estructurar el perfil de puesto.

## **2.2 Perfil de Puesto**

El Perfil de Puesto complementa el concepto que hemos descrito, el análisis y descripción de los mismos ya que se enfoca en las características específicas que debe poseer una persona para desempeñar exitosamente dicho rol. Esto incluye no solo las habilidades técnicas y conocimientos necesarios, sino también las competencias conductuales y actitudes que son vitales para su éxito. Esta herramienta se utiliza en los procesos de selección y formación de personal, asegurando que se alinee con la cultura y objetivos de la organización. Como señala Chiavenato, (2000), el perfil de puesto es una herramienta que se utiliza para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución. Con ello, se logra definir claramente lo que la organización espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto.

Chiavenato, (2000) también menciona que el Perfil del Puesto es la información estructurada respecto a la ubicación del mismo dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

El Perfil de Puesto establece los requisitos que el ocupante debe poseer para desempeñarse de manera eficiente. Los aspectos de especificación según Chiavenato (2009) son:

- **Requisitos Intelectuales:** Hace referencia a las exigencias de un puesto en cuanto a los requisitos que el ocupante debe poseer para poder desempeñarse de manera adecuada.

- **Requisitos físicos:** Se refiere a la cantidad, continuidad de energía, esfuerzo físico y mental requerido, así como también la fatiga provocada y la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto.
- **Responsabilidades Implícitas:** Plantean responsabilidades del ocupante del puesto que deben ser cumplidas además del trabajo normal.
- **Condiciones de trabajo:** Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, facilitando su desempeño. Hacen alusión a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones.

Chiavenato, (2000) afirma que el perfil de puesto representa una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que permite estandarizar o normalizar las actividades de los empleados, para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. Es una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos. En este sentido, el perfil de puesto también es un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros.

### **2.3 Competencias Laborales**

Para llevar esta tarea de definir qué es una competencia, tomaremos la definición que nos propone McClelland (1973), que fue el primero en indicar el término “Competencia”. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación una persona no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, (Competencias) que

de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. David McClelland define una competencia como “el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo” (p.420).

Las competencias laborales constituyen un conjunto de atributos, conocimientos y habilidades que permiten a los individuos desempeñar sus funciones de manera efectiva en el entorno laboral. La identificación y desarrollo de estas competencias es crucial para optimizar el rendimiento de los empleados y alcanzar las metas organizacionales. Este enfoque no solo beneficia al empleado individualmente, sino que también potencia el desempeño colectivo de la organización. Bunk (1994, citado en Vera-Mendoza, 2008, p.46) considera que posee competencia laboral “quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Alles (2009) sostiene que las competencias hacen referencia a “las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados diferentes” (p.29).

A la luz de estas definiciones, entendemos que las competencias laborales consisten en motivos, rasgos de carácter, aptitudes, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño notable en un puesto de trabajo.

Alles (2006), clasifica las competencias como específicas y cardinales. En el primer grupo se encuentran las competencias requeridas para desempeñarse en cualquier nivel jerárquico, sin importar el puesto. Son competencias genéricas, transversales a toda la compañía y son exigibles a todos los empleados de la organización, ya que son a través de éstas cómo se alcanzarán los objetivos generales que derivan de la misión, los valores y del modelo estratégico de la organización. En el segundo grupo, se encuentran aquellas competencias necesarias para el desempeño de funciones propias del puesto,

esto les permite a los colaboradores tener conocimientos, habilidades y actitudes que permitan su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos que, como dijimos anteriormente, se encuentran alineados con la gestión estratégica de la organización. Dependerán de los objetivos que éste debe alcanzar, de su nivel de responsabilidades y de las funciones que realiza.

## **2.4 Manual de Competencias Laborales**

El Manual de Competencias Laborales actúa como una guía integral que sistematiza y documenta las competencias esperadas para cada puesto en la organización. Este manual no solo es una herramienta valiosa para la gestión del talento humano, sino que también asegura una referencia clara que puede ser utilizada para la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo profesional de los colaboradores.

Alles (2005), define un Manual de Competencias como un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” (p. 48). La confección de un Manual de Competencias será el punto de partida para diferentes procesos del área de Recursos Humanos. Cada diccionario es específico y adaptado a cada organización, debido a que éste emana de su estrategia y cultura. Además, se utiliza como un marco de referencia para los empleados, de forma que su descripción facilite comprender cómo realizar su trabajo, a través de los conocimientos, habilidades y actitudes que en él se reflejan y que posibilitan que aparezca un desempeño excelente.

Continuando con la propuesta de Martha Alles (2011) para llevar a cabo la elaboración de un diccionario de competencias, es necesario:

- Realizar un análisis de la situación actual de la compañía, de su estructura y puestos que la configuran, su misión, valores y estrategia, así como el entorno en el que está contextualizada.
- Identificar y definir las competencias que configurarán el diccionario, a partir del análisis y descripción de puestos realizado anteriormente y de la misión y valores de la compañía.
- Una vez identificadas, se definen detalladamente y se determinan los niveles que van a configurar cada una de las competencias en función

del grado de desarrollo. Cada nivel reflejará el grado de desarrollo y/o habilidad que presenta el colaborador para poner en práctica y manifestar una serie de comportamientos. Para poder situarse en un nivel, es necesario dominar el nivel inferior.

En este sentido, Alles (2002) sostiene que el diccionario busca impulsar las competencias individuales de los trabajadores de acuerdo con las necesidades operativas de la organización, mediante una lógica integral en donde se logre reconocer aquellas competencias fundamentales para los colaboradores y sus puestos. Para ello, el manual debe describir de manera integral el fin de la competencia (QUÉ) y sus comportamientos observables (CÓMO). Por último, el diccionario buscará también desarrollar, es decir, promover la adquisición y mejora de las competencias identificadas y necesarias a través de un plan de capacitación personalizado. Por otro lado, con la elaboración del diccionario podremos definir y describir las competencias generales y específicas fundamentales para el cumplimiento de las metas y plan estratégico de la organización.

Todos los autores y conceptos que hemos abordado están orientados a cómo el trabajador puede desarrollar sus competencias dentro de la organización. En resumen, la integración de estos cuatro conceptos teóricos es parte de nuestros pilares para la elaboración de una propuesta de intervención que sea efectiva y sostenible. Este marco teórico proporciona una base sólida para entender la dinámica del trabajo y las interrelaciones entre puestos, competencias y desempeño, elementos clave para el crecimiento y desarrollo de las personas y, por ende, de la organización.

### **Capítulo 3 - Diagnóstico organizacional**

Para poder proponer una mejora debemos saber en qué estadio se encuentra la organización analizada. En este apartado trabajamos juntamente con las líderes del área del Centro de Atención al Cliente, quienes nos facilitaron todos los documentos que disponían donde encontramos información de la organización en general como su composición, marco normativo, misión, visión y el plan estratégico. Como también nos brindaron el descriptivo y perfil de puesto, y en la entrevista nos pudieron informar cuáles son las competencias que consideran necesarias para aquellas personas que ocupen el puesto de asesor en el C.A.C. Stuhlman (2004), afirma que el diagnóstico orienta las acciones destinadas a modificar y mejorar la organización. Ayuda a elegir las intervenciones más adecuadas para abordar los problemas identificados y aumentar su eficacia.

#### **Presentación del Diagnóstico Situacional**

Para llevar adelante el diagnóstico organizacional nos basamos en las teorías de autores como Stuhlman (2004), Schein (1988), Blake y Mouton (1985) que sostienen que el diagnóstico organizacional es un proceso sistemático mediante el cual se recopila y analiza información sobre las estructuras, procesos, dinámicas y condiciones actuales de una organización. Este análisis tiene como objetivo identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones estratégicas que permitan optimizar el funcionamiento y desempeño de la organización.

Con esta base sólida, podremos abordar en el siguiente capítulo una propuesta alineada con los desafíos que enfrenta la organización, su misión y objetivos estratégicos.

#### **3.1 Análisis Documental: Descriptivo de Puesto del rol de Asesor en el C.A.C.**

En el presente apartado analizaremos el descriptivo de puestos del rol de Asesor para el área del Centro de Atención al Cliente. Esta información fue brindada por la organización analizada con el objetivo de poder encontrar mejoras, no sólo en el descriptivo de puestos, sino que también en los procesos que se dan en su interior.

El documento brindado por la organización consta de dos partes, en la primera, encontramos la descripción del puesto y las principales responsabilidades y, en la segunda parte, encontramos los objetivos que la persona que ocupa el puesto debe cumplir.

En el descriptivo de puesto se detalla como el rol de asesor en el Centro de Atención al Cliente es fundamental para el funcionamiento de la organización buscando mantener altos estándares de calidad en la atención al cliente. La descripción del puesto resalta que el objetivo principal es ejecutar procesos dentro del Centro de Atención al Cliente, lo que está directamente relacionado con la percepción que tienen tanto los clientes internos como externos de la empresa. Esto implica que la calidad en el servicio no solo influye en la satisfacción del cliente, sino también en la imagen y reputación institucional Documento interno “Descriptivo de puesto”, julio 2024).

Una de las responsabilidades claves mencionadas es brindar atención telefónica y por redes sociales, que cumpla con los estándares de calidad establecidos. Esto sugiere que existen indicaciones claras que guían la interacción del personal de atención al cliente, lo que contribuye a la consistencia y a la efectividad del servicio. La correcta utilización del sistema de Gestión (CRM) para registrar las interacciones es un aspecto crítico, ya que permite el seguimiento de casos y el análisis de tendencias en la experiencia del cliente. La integración efectiva de la tecnología en el proceso de atención es un factor determinante en la mejora continua del servicio.

El enfoque en ofrecer un servicio integral de asesoramiento y la promoción de mejoras en las coberturas, refleja una estrategia proactiva hacia el cliente. Este no solo busca satisfacer las necesidades inmediatas, sino también fomentar una relación a largo plazo mediante la identificación de oportunidades. Al orientar al cliente hacia opciones que puedan beneficiarlo, se evidencia una mentalidad centrada en el cliente, que es esencial en el contexto actual de la organización analizada.

La ejecución de los procesos de atención, así como el cumplimiento de cronogramas de capacitaciones y de métricas de calidad, pone en foco la importancia de la formación continua y el monitoreo en tiempo real del desempeño del equipo. Estos elementos no

solo aseguran que el personal esté preparado para ofrecer un servicio de calidad, sino que también denotan la transformación que actualmente está atravesando la organización y las herramientas que ésta implementa para hacerle frente al contexto.

El cumplimiento de las métricas de Calidad (QA) y el Tiempo Promedio de Manejo (AHT) son aspectos críticos que afectan no solo la experiencia del cliente, sino también la eficiencia operativa del Centro de Atención al Cliente. De esta forma podemos entender que los objetivos que se miden para el puesto son enteramente duros, como los mencionados anteriormente, donde desde la organización se entiende que ayudará en el cumplimiento del objetivo que actualmente es brindarle una experiencia memorable para que el cliente recomiende la marca. Sin embargo, esto no es tan lineal como parece ya que creemos que el descriptivo de puesto debe contar con las competencias necesarias que ayuden a entender al colaborador qué habilidades, actitudes, valores debe poseer para alcanzar los objetivos no sólo del puesto, sino también los de la organización.

En resumen, el puesto de asesor en el C.A.C. juega un papel vital en la estrategia organizacional de visualización de los clientes, y su éxito depende de un descriptivo de puesto bien elaborado, una capacitación adecuada, el uso efectivo de herramientas tecnológicas y el compromiso constante con la calidad del servicio. En un mercado competitivo y en constante evolución, el Centro de Atención al Cliente se presenta como la primera línea de interacción, donde la experiencia del cliente puede determinar la lealtad hacia la marca y el crecimiento sostenido de la organización.

### **3.2 Análisis de las entrevistas a los líderes del C.A.C.**

Para llevar adelante el diagnóstico de la organización analizada nos propusimos hacerles entrevistas semiestructuradas a dos líderes del área del Centro de Atención al Cliente. Ambas líderes se encuentran trabajando para la organización hace más de 5 años y fueron desarrollándose dentro de la misma, ocupando varios roles hasta llegar al puesto que ocupan hoy.

En ambas entrevistas pudimos observar que las líderes describen una modificación a lo largo del tiempo en el objetivo principal de la organización que ha pasado de centrarse en el posicionamiento en el mercado y la mejora de productos a enfocarse en la experiencia del cliente. Principalmente la organización realiza este tipo de cambios para poder adaptarse a su contexto y a los cambios en la tecnología de los últimos años.

Esto implica que los colaboradores deben encontrarse alineados con los objetivos organizacionales, especialmente aquellos roles que tienen relación directa con los clientes, como lo es el de asesor del Centro de Atención al Cliente. Por este motivo, y como vimos en los anteriores capítulos, todos los colaboradores que se encuentran en la organización deben poseer ciertas competencias por el simple hecho de formar parte de la organización y, también posee competencias que son específicas de cada puesto o tarea que realizan. Es importante tener bien definidas estas competencias para ayudar a los colaboradores a comprender qué espera la organización de ellos y cómo alcanzar sus objetivos.

Ambas líderes coinciden en la importancia de una buena experiencia del cliente y cómo ésta impacta en la retención y recomendación de la marca: “Se dieron cuenta que un cliente contento, vamos a decirlo así de alguna forma, termina permaneciendo en el tiempo y contrata más productos” (Líder 2, julio 2024). En el caso de la persona que debe ocupar el rol de Asesor en el área del Centro de Atención al Cliente, las líderes consideran que hay dos competencias que son clave para la persona que ocupe el rol de Asesor en el C.A.C. las mismas son empatía y trabajo en equipo, consideran que estas competencias le van a permitir a esa persona relacionarse de forma efectiva tanto con el cliente, como con sus compañeros y superiores. Dichas competencias podemos codificarlas como competencias específicas y competencias cardinales, ya que son competencias que las personas deben tener para poder desarrollar sus tareas en el puesto y, a su vez, son competencias conductuales específicas del puesto, debido a que el puesto de Asesor en el C.A.C. requiere de estas competencias, puede ser que para otro puesto o área, se requieran otras competencias para llegar al cumplimiento de objetivos.

Consultamos si la organización contaba con alguna herramienta que ayude a las líderes a descubrir y seleccionar las competencias más idóneas para toda la organización en general y, en particular, para cada puesto, nos dijeron que hace unos años poseían uno pero que ya no lo utilizaban. Este cambio principalmente se debe a que, al cambiar la estrategia de la organización, también se cambiaron la forma en las que se evaluaba a los colaboradores. Nos contaban que hace unos años atrás en el manual de competencias agrupaba las competencias en dos categorías, en la primera, tenían enmarcadas las competencias generales, transversales a toda la organización, que usualmente se encontraban enmarcadas con la visión, misión y estrategia de la organización. La segunda categoría, correspondía a las competencias específicas que requería cada puesto en la organización, que estas dependían de las tareas que realizaban ya que había competencias “blandas”, llama de esta forma a las competencias que tienen que ver más con habilidades que se adquieren socialmente; como competencias “duras”, hace referencia a estas competencias como las capacidades para adquirir habilidades técnicas.

En esos años, las líderes debían incluir en el descriptivo de puesto tanto las competencias generales de la organización, como las competencias específicas del rol. De esta forma, tenían una base sólida para otros procesos como la selección, capacitación, evaluación de desempeño, etc. En este sentido, la organización utilizaba las competencias declaradas para realizar la evaluación de desempeño de sus colaboradores y medir en qué medida los colaboradores habían desarrollado o adquirido dichas competencias.

Actualmente, pasaron a tener una evaluación por métricas duras, donde lo que se pone en foco es el tiempo de llamado de los asesores, cuántos chats o llamados atienden en el día y el cumplimiento de otros tiempos como el de almuerzo o descanso. De esta forma relegaron las competencias que se tenían en cuenta hasta el momento, pero las líderes nos cuentan que es importante que las competencias se encuentren detalladas en el descriptivo de puesto, ya que es una condición para que logren cumplir con sus objetivos y los organizacionales.

“En la descripción del puesto (..) para el puesto de Asesor dice: “cumplir con las métricas del rol asignado de asesor del Centro de Atención al Cliente, cada gestión siguiendo los procesos” ... de manera de que si vos seguimos este proceso o la descripción de puesto se sigue por completo, vos vas a poder lograr los objetivos que se piden para cumplir con los *KPI*<sup>5</sup> organizaciones. (...) O sea, si falta en la descripción del puesto algo de lo que tenemos escrito, hay algo que no se está cumpliendo del otro lado y viceversa (...)” (Líder 1, julio 2024).

A raíz que la organización dejó de utilizar el manual de competencias, las líderes muchas veces tuvieron que pedirle ayuda al área de *Personas*, debido a que para ellas era más fácil tener las competencias declaradas en el descriptivo de puesto, ya que se especificaba de mejor forma la principales tareas y responsabilidades del puesto, y qué espera la organización de la persona que ocupe el puesto.

En este sentido, entendemos que es importante que los descriptivos de puesto del rol de asesor telefónico para el CAC tengan delimitadas y detalladas las competencias necesarias que requiere el mismo, ya que es un puesto estratégico que tienen mucha inferencia en la experiencia que el cliente tenga con la organización ya que determina cuánto el cliente elige y recomienda la marca.

También las líderes nos cuentan que ellas propusieron a la organización hacer un “plan de carrera” (así lo denominan), que sería un rol un poco más avanzado que el asesor, donde en el descriptivo de puesto se soliciten no sólo competencias necesarias para cumplir el rol de asesor, sino competencias del rol de líder. Este nuevo puesto actuaría como una ayuda para las Líder, ya que, si ellas no están en su puesto o están teniendo un caudal mayor de trabajo, pueden delegar ciertas tareas a esta persona sabiendo que se va a encontrar alineada en qué se espera del rol. Informan que esto no lo pueden llevar a cabo, por un lado, debido a que la organización no tiene el presupuesto

---

<sup>5</sup> Key Performance Indicator traducido al español significa Indicador Clave de Desempeño y es una forma que tienen las organizaciones de medir su progreso a lo largo del tiempo y si están en camino de alcanzar sus objetivos. Los *KPI* brindan información sobre los niveles de desempeño en relación con el cumplimiento de objetivos estratégicos.

suficiente para “crear esa nueva silla” y, por otro lado, porque no tiene una clara definición de las competencias que requiere cada puesto en el descriptivo de puestos.

### **3.3 Conclusiones Diagnósticas**

Las entrevistas realizadas a las líderes del área del Centro de Atención al Cliente revelan que nuestra propuesta de un descriptivo de puesto basado en competencias en la organización analizada sería un elemento crucial para alinear a los colaboradores con la nueva estrategia centrada en la experiencia del cliente, que se ha convertido en el eje fundamental de la organización en respuesta a los cambios en el mercado y la tecnología.

A lo largo de la conversación, los líderes subrayaron que, para cumplir con los objetivos organizacionales, es imprescindible que todos los colaboradores, especialmente aquellos que tienen contacto directo con los clientes, cuenten con competencias bien definidas. La falta de un descriptivo de puesto basado en competencias ha provocado una descoordinación en las expectativas de desempeño, sino que también ha limitado la capacidad de la organización para realizar procesos de selección y capacitación efectivos. Sin un marco claro de competencias, los descriptivos de puestos se vuelven insuficientes, ya que no reflejan las habilidades y actitudes que se necesitan para brindar un excelente servicio al cliente.

Además, se destacó que las competencias identificadas como clave para el rol de asesor, como la empatía y el trabajo en equipo, son esenciales para construir relaciones sólidas tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo. Esto pone de manifiesto que un descriptivo de puesto basado en competencias no solo debería enumerar habilidades técnicas y blandas, sino que también debería alinearse con la misión y visión de la organización, promoviendo una cultura de servicio que impacte positivamente en la experiencia del cliente.

El cambio reciente en la metodología de evaluación hacia métricas exclusivamente cuantitativas, como el tiempo de llamada y el número de gestiones, descuida el aspecto cualitativo del servicio. Los líderes señalan que una vez que se priorizan estas métricas,

las competencias y actitudes necesarias para fomentar una relación constructiva con el cliente pueden ser relegadas a un segundo plano, lo que a su vez puede perjudicar la calidad del servicio. Por ello, es fundamental reintegrar un sistema de evaluación que contemple tanto las métricas duras como las competencias necesarias para realizar una evaluación integral del desempeño.

Asimismo, la propuesta de implementar un “plan de carrera” que contempla roles avanzados con competencias definidas también refuerza la importancia de tener un descriptivo de puesto basado en competencias. Este enfoque no solo facilitaría la identificación de futuros líderes dentro de la organización, sino que también contribuiría a la motivación y desarrollo profesional de los colaboradores, asegurando su alineación con los objetivos organizacionales.

En conclusión, la creación de un descriptivo de puesto basado en competencias sería clave para la organización. Este descriptivo no solo servirá como guía para los colaboradores en sus respectivos roles, sino que también establecerá un marco de referencia claro que favorecerá la selección, capacitación y evaluación del personal. Al integrar el descriptivo de puesto basado en competencias en la cultura organizacional, la empresa podrá garantizar una experiencia del cliente más consistente y de alta calidad, lo que se traduce en una mayor retención y recomendación de la marca en un entorno cada vez más competitivo.

### **3.4 Propuesta de Descriptivo de Puesto basado en Competencias**

Como matriz de toma de decisiones para entender qué competencias serán necesarias para la persona que ocupe el puesto de asesor en el C.A.C agrupamos las diferentes competencias en base a las codificaciones trabajadas y brindadas por los diferentes autores que trabajamos a lo largo de este trabajo (Pereda y Berrocal, 2001 y Alles, 2009).

Dado que el centro de atención telefónica está profundamente relacionado con la interacción humana, nos centramos en las competencias interpersonales. Estas competencias facilitan la socialización con los usuarios y permiten la adaptación adecuada a diferentes contextos. Por lo tanto, especificar en la descripción de cada

puesto las diversas habilidades requeridas. Como mencionamos a lo largo de este trabajo integrador final, la organización analizada se encuentra transitando un proceso de transformación donde el objetivo principal es brindarle al cliente una experiencia memorable para que éste continúe eligiendo y recomiende la marca. Por este motivo, el descriptivo de puesto del rol de asesor en el área del Centro de Atención al Cliente debe contar de una forma detallada todas aquellas habilidades, conocimientos, aptitudes y competencias que requiere el puesto, para que la persona que desarrolle estas tareas entienda lo que la organización espera.

El descriptivo de puesto basado en competencias que propondremos en este trabajo integrador final estará estructurado en cinco partes. En el Anexo III (página 45) se encuentra un archivo llamado “Descriptivo de Puesto basado en Competencias” estructurado con cada una de las partes que describiremos a continuación.

En la primera parte encontraremos los datos con los que identificamos el puesto como el nombre, a qué área pertenece, al puesto que reporta y la fecha en la que se elaboró el descriptivo en cuestión. En la segunda parte del descriptivo hallaremos los datos generales del mismo, como el objetivo del puesto (tanto general, como específico) y las funciones y atribuciones, que nos ayudarán a entender qué es lo que espera la organización de la persona que ocupe el puesto y cuáles son las principales tareas que debe llevar adelante. En la tercera parte del documento se presenta el perfil del puesto, donde se enmarca toda la información sobre el nivel de conocimientos necesarios para ocupar el puesto, si el mismo requiere también de alguna experiencia específica o simplemente se busca que tenga un experiencia o recorrido más general, qué formación necesita esa persona en caso de que lo requiera y los idiomas deseados que debe poseer. Seguido detallaremos las responsabilidades que posee el puesto, las mismas se encontrarán medidas en diferentes niveles y tipo de responsabilidades. Distinguiremos tres tipos de niveles de responsabilidades, el nivel elevado que sería el mayor nivel de responsabilidad, luego el medio y, por último, el nivel bajo. En la cuarta parte del documento abordaremos las competencias que se requieren para el puesto en cuestión. En este sentido, trabajamos con dos grandes grupos: por un lado, las competencias específicas que son aquellas esenciales para el desempeño en cualquier nivel jerárquico, independientemente del puesto ocupado. Estas competencias son de carácter genérico y

se consideran transversales a toda la organización, siendo exigibles para todos los empleados. A través de estas competencias se busca alcanzar los objetivos generales que derivan de la misión, los valores y el modelo estratégico de la entidad. Por otro lado, las competencias cardinales comprenden aquellas competencias que son necesarias para la ejecución de funciones particulares del puesto. Estas competencias permiten a los colaboradores desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que son fundamentales para su progreso y para el logro de los objetivos, los cuales, como se mencionó anteriormente, están alineados con la gestión estratégica de la organización. La relevancia de estas competencias específicas dependerá de los objetivos a alcanzar, el nivel de responsabilidades asumidas y las funciones desempeñadas por el individuo en cuestión.

Para llevar adelante la propuesta realizada, en los primeros tres apartados utilizaremos la información que encontramos en el actual descriptivo de puesto, ya que nos brinda información valiosa, actualizada y pertinente al rol en cuestión. Haremos foco en el cuarto apartado del descriptivo de puesto, donde detallaremos cada competencia que consideramos idóneas para que la persona que cumple el puesto pueda alcanzar sus objetivos y categorizamos las mismas en base a la clasificación propuesta anteriormente. Para entender qué competencias son las más adecuadas nos basamos en las entrevistas que realizamos a las líderes del C.A.C y consultamos el diccionario de competencias propuesto por Martha Alles (2009).

- **Competencias Específicas:**

- *Trabajo en equipo y cooperación:* Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
- *Compromiso con la organización:* Capacidad para comprender y aplicar los conocimientos sobre la dinámica existente dentro de las organizaciones. Conciencia y asimilación de las condiciones específicas del entorno del trabajo.

- *Empoderamiento*: Hacerse dueños de los procesos y realizar propuestas para desarrollar y desafiar los mismos.
- *Pensamiento analítico*: Capacidad de entender una situación, desagregando en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades con criterios racionales. También incluye la comprensión de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.
- *Búsqueda de información*: Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o lo que se requiere en el puesto.
- *Empatía*: Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de otras personas, teniendo una visión del cliente en el centro.
- *Domino herramientas de Atención al Cliente*: Poseer conocimiento de plataformas y softwares utilizados para la gestión de interacciones con los clientes, como sistemas de tickets, chat en vivo y CRM. Documentar interacciones, realizar seguimientos de casos y resolver consultas rápidamente.
- *Me comprometo con la Comunicación y Colaboración*: Dominio de herramientas que facilitan la comunicación y la colaboración entre equipos, especialmente en entornos remotos o distribuidos. Incluye el uso de software de videoconferencias, chat y colaboración en documentos, como Microsoft Teams, Slack o Zoom.
- *Tomo decisiones con Datos y Reportes*: Capacidad para utilizar herramientas de análisis de datos que permiten generar reportes, interpretar datos y realizar análisis de tendencias del mercado y del comportamiento del cliente. Esto incluye el manejo de software como Microsoft Excel, Tableau, Power BI o herramientas específicas de análisis.

- **Competencias Cardinales:**

- *Innovación y creatividad:* Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
- *Orientación a resultados:* Obtener logros fijados en primer lugar y metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
- *Adaptabilidad a los cambios del entorno:* Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.
- *Desarrollo de interrelaciones:* Capacidad para establecer, desarrollar y mantener relaciones cordiales con personas que son o serán adecuadas para alcanzar los objetivos del puesto de trabajo.
- *Habilidades conversacionales:* Capacidad de sentir, de percibir sensorialmente lo que transmite otra persona, comprender el mensaje; este aspecto permite al oyente, evaluar la importancia de lo escuchado para responder acertadamente al interlocutor; exige además tomar conciencia de las posibilidades de tergiversación de los mensajes. Creando un ambiente de confianza, evitando malas interpretaciones y por tanto malentendidos, expresando de forma asertiva emociones, participando de manera creativa y comprometida.

- *Orientación al cliente interno y externo:* Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.
- *Flexibilidad y Adaptabilidad:* Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

## **Reflexiones Finales**

En este Trabajo Integrador Final (T.I.F.), nos centramos en las competencias propias de un profesional en relaciones del trabajo, abordando el análisis y diseño de intervenciones organizacionales. Esto incluye la identificación de puntos críticos en el entorno laboral, la definición de los perfiles profesionales necesarios y la implementación de procesos de mejora continua. En este sentido, nos enfocamos en la necesidad de diseñar un descriptivo de puesto basado en competencias para el rol de Asesor en el Centro de Atención al Cliente (C.A.C.) de una empresa aseguradora en Buenos Aires. A lo largo del proceso, nos propusimos no solo entender cómo funciona la organización, sino también identificar qué competencias son esenciales para que los colaboradores puedan alinear su trabajo con la estrategia centrada en la experiencia del cliente.

Un aspecto que resaltó durante este trabajo es la importancia de contar con un descriptivo de puesto que, además de detallar las tareas y responsabilidades, integre claramente las competencias necesarias para un desempeño exitoso. En un entorno tan dinámico y orientado al cliente como el de esta organización, es propicio que los asesores del C.A.C. tengan las habilidades, conocimientos y actitudes correctas para enfrentar los retos diarios.

Las entrevistas con los líderes del área subrayaron lo vital que son las competencias como la empatía y el trabajo en equipo. Estas competencias ayudan a mantener una relación positiva con los clientes y a fomentar un ambiente de trabajo colaborativo. Igualmente, se destacó la necesidad de competencias específicas, como el manejo de herramientas de atención al cliente y software de comunicación, para asegurar que los procesos sean ágiles y efectivos.

Proponer un descriptivo de puesto basado en competencias abre la puerta a reflexionar sobre la gestión del talento en la organización. Incluir las competencias en los descriptivos facilita la implementación de un sistema de gestión por competencias, útil no solo en la selección de personal, sino también en la capacitación, evaluación de

desempeño y planificación de carrera. Esto contribuye a alinear mejor los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos de la organización.

Otro punto importante es la necesidad de tener un diccionario de competencias dentro de la empresa. Como mencionaron en las entrevistas, la falta de un diccionario actualizado ha generado desafíos en la evaluación y desarrollo de los colaboradores. Recuperar y adaptar este instrumento a las necesidades actuales permitiría una evaluación más completa del desempeño y una gestión del talento más eficaz.

A largo plazo, adoptar un enfoque basado en competencias puede influir positivamente en la cultura organizacional. Definir claramente lo que se espera de cada rol y cómo deben desempeñar las funciones establece una base sólida para la formación y el desarrollo de los colaboradores. Esto no solo mejora la calidad del servicio al cliente, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y enfocado en alcanzar objetivos comunes.

Además, este trabajo demuestra que, en un entorno organizacional cada vez más competitivo y centrado en el cliente, la capacidad de adaptación y la flexibilidad son competencias esenciales. Proponer un descriptivo de puesto que incluya la adaptabilidad y la orientación al cliente asegura que la empresa esté preparada para responder a las demandas cambiantes del mercado y a las expectativas de los clientes.

Finalmente, es importante destacar que la elaboración del descriptivo de puesto basado en competencias no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr una gestión más efectiva y alineada con la estrategia organizacional. Es un proceso que requiere seguimiento y ajustes continuos para reflejar los cambios tanto en la organización como en su entorno.

En conclusión, diseñar un descriptivo de puesto basado en competencias para el rol de Asesor en el C.A.C. es un paso importante hacia la mejora de la gestión del talento en la organización. Este enfoque no solo refuerza la importancia de las competencias en el logro de los objetivos organizacionales, sino que también ofrece un marco para el

desarrollo continuo de los colaboradores, lo que, en última instancia, contribuye al éxito sostenido de la empresa.

## ANEXO I

### Guía de entrevista

#### **Consentimiento Informado:**

Mi nombre es Elías De Battista, estudiante de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, me encuentro trabajando en la redacción de mi trabajo integrador final para obtener el título de licenciada en relaciones del trabajo. Mi trabajo se propone diseñar un Programa de Intervención en una empresa aseguradora de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es por ello que la contacto a fin de hacerle llegar la guía de entrevista, en la que detallo las preguntas que le realizaré en la virtual. La fecha de la misma la acordaremos en los próximos días.

Las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información. Usted puede negarse a responder alguna de las preguntas o detenerse en el momento que considere oportuno.

Agradezco la predisposición y el tiempo que le está brindando para que pueda avanzar en la elaboración de mi trabajo.

Título de mi T.I.F.: *Diseño de un Manual de Competencias laborales para el Área del Centro de Atención al Cliente para una empresa aseguradora de C.A.B.A. en el período 2022 - 2024.*

Directora: Cecilia Bacchetta.

Correo electrónico: [gestionycapacitacion3@gmail.com](mailto:gestionycapacitacion3@gmail.com)

#### **Guía de preguntas: Entrevista a las líderes del área del Centro de Atención al Cliente.**

Preguntas:

- ¿En qué área trabajas? ¿Cuánto tiempo hace que trabajas allí?

*Objetivo: Conocer y describir la organización. Su naturaleza, marco normativo y el proceso de transformación en el que se encuentra en la actualidad.*

Preguntas:

- ¿Cuál consideras que es el objetivo principal al que apunta la organización? ¿Cambió en el tiempo? ¿Qué me podés contar al respecto?
- ¿Tiene sitio web la organización? ¿Qué se puede hacer en él?
- ¿Poseen algún canal formal de comunicación interno donde toda la organización comunique las novedades?
- ¿Sabes con qué Convenio Colectivo de Trabajo se rige la organización? y dentro del área en la que sos Líder... todo el personal se encuentra bajo CCT? Contame un poco la estructura.

*Objetivo: Conocer, analizar y describir las competencias laborales necesarias para los perfiles de puesto pertenecientes al Área del Centro de Atención al Cliente.*

En el trabajo hablamos de la definición de Competencia brindada por Martha Alles (2009): “hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados diferentes”.

En base a la definición brindada: ¿Qué competencias consideran necesarias para la persona que ocupe el área del Centro de Atención Telefónico?

Preguntas:

- ¿Sabes si la organización posee algún manual de competencias?
- ¿Cuáles consideras que son las competencias generales que debe poseer esa persona?
- ¿Y las competencias específicas?

*Objetivo: Conocer, analizar y caracterizar los descriptivos de puestos del área de asesores telefónicos.*

Preguntas:

- ¿Poseen el perfil y descriptivo de puesto? ¿Podría tener una copia para analizarlo y describirlo? ¿En qué fecha se realizó? ¿Suelen actualizarlo? ¿Consideras que se vincula de alguna manera con las competencias laborales que venimos conversando?
- ¿Hay algo más que consideres oportuno contarme en relación a lo conversado?

## **ANEXO II**

### **Descriptivo de puesto Asesor del C.A.C.**

#### **Descripción del puesto:**

El principal propósito del rol será Ejecutar los procesos del Centro de Atención al cliente, garantizando una excelente experiencia del Cliente interno como externo, a fin de lograr cumplir con los estándares de calidad de atención, definidos por la organización.

#### **Principales responsabilidades:**

Brindar atención telefónica acorde a los estándares de calidad, registrando correctamente en nuestro sistema de Gestión (CRM).

Otorgar un servicio integral de asesoramiento, brindando un plus de atención ofreciendo mejoras en las coberturas y crosseling.

Ejecutar los procesos de atención definidos por el área.

Realizar llamados salientes según proceso establecido.

Cumplir con la adhesión al cronograma de capacitaciones, reuniones y horarios dentro del sector.

Cumplir con las métricas de QA, AHT establecidos.

#### **Objetivos del puesto de Asesor en el C.A.C.**

<b>OBJETIVOS 2024</b>			
<b>Tipo</b>	<b>métrica Medida</b>	<b>Propósito a alcanzar.</b>	<b>Pesos</b>
<b>Individual</b>	<b>AHT</b>	<b>6:40 (Postventa)</b>	25%
		<b>08:44 (Siniestros)</b>	
	<b>QA</b>	90%	25%
	<b>Encuestas Satisfacción</b>	85% de encuestas puntuadas con 5.	20%
<b>Grupal</b>	<b>Procesos</b>	2,5% Cantidad de tickets Rechazados	15%
	<b>Obj. Grupal</b>	Todos los resultados anteriores a nivel Equipo.	15%
<b>Descomponemos AHT</b>			
OBJETIVO PostVenta: TT: 4:30, Wrap Up 02:06, Ring Time: 00:04, siendo un total de AHT: 00:06:40.			
OBJETIVO Siniestros TT: 6:30 Wrap Up 02:10, Ring Time: 00:04, siendo un total de AHT: 00:08:44.			

### ANEXO III

#### Propuesta de Descriptivo de Puesto basado en Competencias.

#### DESCRIPTIVO DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asesor <b>COORDINACIÓN, ÁREA O DEPARTAMENTO:</b> Centro de Atención al Cliente	
<b>PUESTO AL QUE REPORTA:</b> Líder C.A.C.	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> Agosto 2024

DATOS GENERALES:
OBJETIVO DEL PUESTO
<p><b>General</b></p> <p>El principal propósito del rol será ejecutar los procesos del Centro de Atención al cliente, garantizando una excelente experiencia del Cliente interno como externo, a fin de lograr cumplir con los estándares de calidad de atención, definidos por la organización.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conformar y gestionar el equipo de atención al cliente. Implementar estrategias que permitan mejorar la calidad, la productividad y el rendimiento del servicio al cliente.</li><li>• Liderar iniciativas y proyectos que tengan como objetivo la mejora en la atención al cliente, siempre poniendo al cliente en el centro.</li><li>• Promover la recuperación de cartera de clientes, reportando información recopilada del cliente, que pueda ser insumo importante para otras áreas de la empresa</li></ul>

- Detectar aspectos de mejora continua de procesos.

### FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

Brindar atención telefónica acorde a los estándares de calidad, registrando correctamente en nuestro sistema de Gestión (CRM).

Otorgar un servicio integral de asesoramiento, brindando un plus de atención ofreciendo mejoras en las coberturas y crosseling.

Ejecutar los procesos de atención definidos por el área.

Realizar llamados salientes según proceso establecido.

Cumplir con la adhesión al cronograma de capacitaciones, reuniones y horarios dentro del sector.

Cumplir con las métricas de QA, AHT establecidos.

### PERFIL DEL PUESTO

<b>ESCOLARIDAD:</b>	✓ SECUNDARIO COMPLETO	
	✓ LICENCIATURA ESPECIFICAR: Recibido o en curso.	MAESTRÍA ESPECIFICAR:
	OTRO: ESPECIFICAR:	
<b>EXPERIENCIA:</b>	En puestos similares.	
<b>EXPERIENCIA NECESARIA:</b>	Comprensión de los sistemas básicos de Windows, capacidad de comprensión y habilidades conversaciones.	
<b>FORMACIÓN NECESARIA:</b>	Universitario recibido o en curso, aunque la carrera no sea afín a la cía.	
<b>IDIOMAS:</b>	Español e inglés	

### RESPONSABILIDADES

	NIVEL		
	ELEVADO	MEDIO	BAJO
<b>MATERIALES (maquinaria, equipo y materiales):</b>	✓		
<b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b>		✓	
<b>TOMA DE DECISIONES:</b>		✓	
<b>SUPERVISIÓN:</b>	✓		
<b>PERSONAL A SU CARGO:</b>			✓

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Trabajo en equipo y cooperación	Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
Compromiso con la organización	Capacidad para comprender y aplicar los conocimientos sobre la dinámica existente dentro de las organizaciones. Conciencia y asimilación de las condiciones específicas del entorno del trabajo.
Empoderamiento	Hacerse dueños de los procesos y realizar propuestas para desarrollar y desafiar los mismos.
Pensamiento analítico	Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades con criterios racionales. También incluye la comprensión de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.
Búsqueda de	Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas,

información	hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o lo que se requiere en el puesto.
Empatía	Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de otras personas, sin que estas los hayan expresado o los expresen solo parcialmente.

### COMPETENCIAS CARDINALES

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Iniciativa	<p>Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.</p> <p>Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.</p>
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<p>Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.</p> <p>Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.</p>
Flexibilidad y Adaptabilidad	<p>Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso</p>

	puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.
Orientación al cliente interno y externo	Demstrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.
Orientación a resultados	Obtener logros fijados en primer lugar y metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Habilidades conversacionales	Capacidad de sentir, de percibir sensorialmente lo que transmite otra persona, comprender el mensaje; este aspecto permite al oyente, evaluar la importancia de lo escuchado para responder acertadamente al interlocutor; exige además tomar conciencia de las posibilidades de tergiversación de los mensajes. Creando un ambiente de confianza, evitando malas interpretaciones y por tanto malentendidos, expresando de forma asertiva emociones, participar de manera creativa y comprometida.
Desarrollo de las interrelaciones	Capacidad para establecer, desarrollar y mantener relaciones cordiales con personas que son o serán adecuadas para alcanzar los objetivos del puesto de trabajo.
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
Dominio de	Poseer conocimiento de plataformas y softwares utilizados

Herramientas de Atención al Cliente	para la gestión de interacciones con los clientes, como sistemas de tickets, chat en vivo y CRM. Documentar interacciones, realizar seguimientos de casos y resolver consultas rápidamente.
Conocimiento de Software de Comunicación y Colaboración.	Dominio de herramientas que facilitan la comunicación y la colaboración entre equipos, especialmente en entornos remotos o distribuidos. Incluye el uso de software de videoconferencias, chat y colaboración en documentos, como Microsoft Teams, Slack o Zoom.
Uso de Herramientas de Análisis de Datos y Reportes.	Capacidad para utilizar herramientas de análisis de datos que permiten generar reportes, interpretar datos y realizar análisis de tendencias del mercado y del comportamiento del cliente. Esto incluye el manejo de software como Microsoft Excel, Tableau, Power BI o herramientas específicas de análisis.

*Nota.- Agregar más líneas si fuera necesario.*

## REQUISITOS ADICIONALES

## Referencias Bibliográficas

Arias, F. (1998). Administración de recursos humanos. Tercera edición. México: Editorial Trillas, 1998.

Alles, M. (2002). “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2005). *Diccionario de competencias: La trilogía*. Ediciones Granica.

Alles, M. (2006). Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. 1ª edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

Alles, M. (2009). Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. - 1a ed. - Buenos Aires: Granica, 2009. 264 p.

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica SA.

Blake, R., & Mouton, J. (1985). Diagnóstico organizacional: Un enfoque integral para el desarrollo organizacional. Addison-Wesley.

Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista Europea de Formación Profesional, 1, 8-14

Capriotti, P. (2009) Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago de Chile: Libros de la empresa.

Chiavenato, I. (2000). Gestión del talento humano. Editorial MCgraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. Editorial MCgraw Hill.

Chiavenato Idalbert (2011), Administración de Recursos Humanos. Ed.: McGRAW - HILL, Segunda edición.

Esquivel, J., Carbonelli, M., Irrazábal. G. (2011). Introducción al Conocimiento Científico y a la metodología de la Investigación. 1ª edición Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación, 6ta edición. México, D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.

Maristany, J. (2007). Administración de recursos humanos. Décimo segunda edición. México: Pearson Educación.

McClelland, C (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, (1). Pp. 423- 447.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias. 1ª edición. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

Schein, E. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Stuhlman, L. (2004). *Diagnóstico Organizacional: Métodos y Técnicas de Investigación*. Ediciones Granica.

Vasilachis, I. (Coord.) (2006). Estrategias de investigación cualitativas. Barcelona: Editorial Gedisa.

Vera-Mendoza, M. B. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro Y Sociedad*, 42–54. Recuperado a partir de <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3379>