

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento

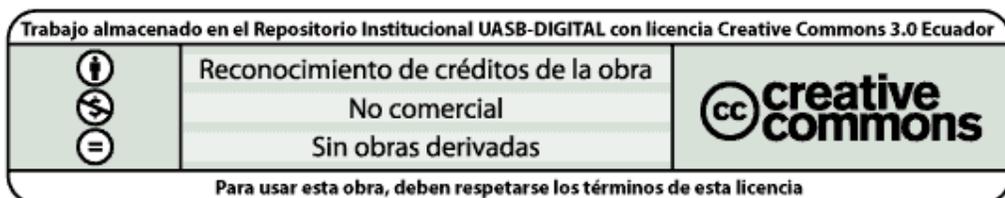
Humano

Universidades Corporativas: aportes y desafíos

en una empresa ecuatoriana caso CNT EP

María Fernanda Leiva Iturralde

2012



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, María Fernanda Leiva Iturralde, autor de la tesis intitulada **“Universidades Corporativas: aportes y desafíos en una empresa ecuatoriana caso CNT EP”**, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 25 de febrero del 2013

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento

Humano

Universidades Corporativas: aportes y desafíos

en una empresa ecuatoriana caso CNT EP

María Fernanda Leiva Iturralde

2012

Ing. Elizabeth Pérez

Quito - Ecuador

RESUMEN

El conocimiento, se ha convertido en un arma en el actual mundo globalizado, que permite la creación de valor en las organizaciones; para su gestión en varias empresas a nivel mundial se han creado centros de formación internos, conocidos como Universidades Corporativas, estas pretenden desarrollar perfiles profesionales y unificar la cultura corporativa, alineándose a la estrategia como una necesidad de desarrollo y expansión.

En este trabajo, se propone la creación de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, como una herramienta de desarrollo integral del talento humano que alineará los procesos de capacitación y formación con los perfiles profesionales y la estrategia empresarial.

En el primer capítulo, se estudia la definición de una universidad corporativa como estrategia de gestión del conocimiento y los lineamientos para su diseño e implementación.

En el segundo capítulo, se diseña el modelo de gestión de la Universidad Corporativa de CNT EP, así como las normativas para su funcionamiento. Se presenta dos casos prácticos, de diseño de perfiles profesionales y su malla curricular.

Finalmente en el tercer capítulo se identifican los principales aportes y desafíos en el diseño e implementación de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a Dios por este sueño hecho realidad y por estar conmigo en todo momento, por la vida, la salud y mi familia.

A todos quienes de una u otra forma han colaborado para el desarrollo de esta tesis.

A mis profesores y maestros, mi directora de tesis y a la Institución en la que me encuentro laborando.

DEDICATORIA

A mi Madre, por ser amiga en todo momento y por su apoyo incondicional, has sido ejemplo, motivación y luz en mi vida.

A mi amado esposo, por creer en mí y por su compañía en las largas horas de esta tesis.

Papi, abuelitos, tíos, primos y amigos por su cariño y apoyo sin límites.

Con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis.

María Fernanda

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo I La Universidad Corporativa	
1.1 La Globalización y la gestión del conocimiento	7
1.2 Nuevos modelos de aprendizaje en las organizaciones	8
1.3 La Universidad Tradicional y La Universidad Corporativa	10
1.4 Definición de Universidad Corporativa	12
1.4.1 Historia y expansión de la Universidad Corporativa	13
1.4.2 Prototipos de Universidad Corporativa	14
1.4.3 Estadios de la Universidad Corporativa	15
1.5 Lineamientos para la implantación de una Universidad Corporativa	16
Capítulo II Modelo de Gestión de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	
2.1 Situación actual y proyección estratégica de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	18
2.2 Modalidades del proceso de capacitación en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	20
2.3 Modelo de Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	23
2.3.1 Prototipo y Estadio de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	25
2.3.2 Objetivos de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	26
2.3.3 Misión y Visión de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de <i>Telecomunicaciones</i> CNT EP	27
2.4 Modelo de Diseño Curricular	27
2.4.1 Malla curricular ASESOR COMERCIAL CNT EP	32
2.4.2 Malla curricular ASESOR CONTACT CENTER CNT EP	43
2.5 Modelo de Aprobación de la Universidad Corporativa de CNT EP	54
2.6 Modelo de Calificación de Instructores de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	56
2.7 Normativa de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	63
Capítulo III Aportes y Desafíos de la Universidad Corporativa de CNT EP	
3.1 Aportes de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	71
3.2 Desafíos para la implementación de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP	73
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Bibliografía	79

Capítulo I La Universidad Corporativa

1.1 La Globalización y la gestión del conocimiento

En las últimas décadas del siglo XX asistimos a un proceso creciente de internacionalización y transformación económica, social y cultural y nuestro país no se encuentra ajeno a esta realidad. La globalización ha traído consigo nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo, además de la expansión y uso intensivo de la tecnología.

Este fenómeno de globalidad, ha dado lugar al auge del conocimiento, como un factor emergente y decisivo para el éxito, el cual ha traído consigo la aparición de una nueva disciplina para que sea capturado, distribuido y utilizado por las organizaciones: la *Gestión del Conocimiento*. Este concepto tiene el fin de “transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear (BA Fuentes, 2010), e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.”¹

La gestión del conocimiento, más que una moda es una necesidad estratégica de desarrollo y expansión, se va convirtiendo en una fuente de ventaja competitiva, pues las personas que trabajan, deben ser más competentes, y por tanto las organizaciones deben estar prestas a ofrecer educación oportuna y que esté alineada a los objetivos de su negocio.

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento

1.2 Nuevos modelos de aprendizaje en las organizaciones

Hay empresas que transmiten conocimiento a través de programas de capacitación, resultado de la detección de necesidades de conocimiento y desarrollo de habilidades, que se realizan con las personas de las áreas que componen una empresa. Estos programas de capacitación se ejecutan mediante la compra de capacitaciones acordes con la oferta del mercado o hechas a la medida de la empresa; a pesar de que los objetivos sean aumentar los índices de productividad, disminuir los costos y estar cada vez más cerca de las necesidades de los clientes, suelen ser programas dispersos y ocasionales, que no permiten un aprendizaje continuo y estructurado en igual nivel para todo el personal de la empresa.

Ante esta situación y considerando el afán de las empresas de ser cada día más competitivas, la capacitación ha ido adquiriendo un carácter estratégico ligado al desarrollo de las competencias laborales, que concibe el proceso de desempeño idóneo en la integración del *saber ser*, *el saber conocer* y *el saber hacer* (S. Tobon, 2005: 47-48)². Estos saberes se definen a continuación:

- *Saber conocer*: es observar, explicar, comprender y analizar un conjunto de conocimientos y herramientas, con el fin de procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular.
- *Saber hacer*: consiste en actuar con respecto a la realización de una actividad o resolución de problemas, comprendiendo su contexto. Es el desempeño

² Tobón, Sergio Tobón, *Formación basada en Competencias*, ECOE, Bogotá, Colombia, 2005, p. 47-48.

basado en procedimiento, instrumentos de actuación y criterios de desempeño.

- *Saber ser*: consiste en el control actitudinal en la realización de una actividad.

Estas competencias laborales describen a nivel de comportamientos los ideales para el desarrollo efectivo de un puesto de trabajo y permiten identificar los procesos de enseñanza para el cierre de brechas en el personal y que estas acciones puedan ser medibles en aprendizaje y aplicación, en la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar. Estas mediciones se realizan a través de herramientas de evaluación, que aseguran de alguna manera que en la organización existan procesos de aprendizaje continuos, orientados a lograr los objetivos de la organización y del personal.

Esta evolución del desarrollo del talento humano por competencias laborales y su orientación a la práctica abre la posibilidad de una inserción de conocimientos y destrezas continuas en la vida laboral de un colaborador y "... convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. (Gonczi, Athanasou, 1996.)".³

³ <http://www.oei.es/oeivirt/fp/01cap04.htm>

Esta enseñanza integral, va generando en las organizaciones la necesidad de contar con centros de desarrollo del talento, y es así como poco a poco empiezan a aparecer las universidades corporativas en donde se gestiona el conocimiento y se desarrolla el know how convirtiendo el conocimiento tácito en explícito, e incluye la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información, además de transmitir cultura corporativa, para generar productos y procesos innovadores y por tanto una ventaja competitiva.

1.3 La Universidad Tradicional y La Universidad Corporativa

Universidad del latín UNIVERSITAS, nombre abstracto formado sobre el adjetivo UNIVERSUS-A-UM ("todo", "entero", "universal"), toma su nombre en la Edad Media europea. Desde la antigüedad las instituciones más poderosas fundaron universidades para sus propios intereses, gran parte de estas fueron fundadas por la iglesia en donde se estudiaba teología, posteriormente con el inicio de la era moderna, se enfatizó en la ciencia empírica y los procesos políticos, en donde el estado erigía las universidades y el conocimiento se convirtió en un medio para llegar al poder. Más tarde las universidades desarrollaron una forma de independencia, en una sociedad pluralista, asumiendo el papel de interpretar las diversas escuelas de pensamiento presentes en la sociedad, pero incluso esto cambió con el capitalismo que con una base tecnológica industrial, precisaba un mayor conocimiento tecnológico, así el papel de la universidad fue cambiando de servir al estado para dirigir a la sociedad y garantizar la empleabilidad de las personas. (P. Jarvis, 2006: 13-19)⁴

⁴ Jarvis, Peter, *Universidades Corporativas Nuevos Modelos de Aprendizaje en la Sociedad Global*, NARCEA S.A. Ediciones, Madrid, España. 2006, p. 13-19.

Hoy en día la universidad tradicional es un “establecimiento educacional dedicado a la enseñanza superior y a la investigación de un tema particular, el cual además está facultado para entregar grados académicos y títulos profesionales.”⁵

La universidad corporativa a diferencia de la universidad tradicional no otorga grados académicos a sus estudiantes, la universidad corporativa es un centro de desarrollo del talento en donde no solamente se capacita al personal sino se forma en la propia cultura de la organización y en los entornos en los que ésta interactúa, convirtiéndose en una sombrilla estratégica para el desarrollo de las personas y el logro de los objetivos. (J. Meister, 1998: 33)⁶

La institución de capacitación corporativa difiere de muchos programas de capacitación tradicionales en que el objetivo principal es generar el cambio organizacional. Es proactiva y estratégica, más que reactiva y táctica. Tradicionalmente, las empresas que ofrecen el programa proporcionan confianza interna y la utilizan como un medio de canalizar el desarrollo del empleado, los objetivos institucionales, el intercambio de información o conocimiento, y promover la cultura corporativa. (Mondy y Noe, 2005: 216)⁷

Así, las universidades corporativas, son una alternativa de formación de empleados, por la que muchas empresas optan hoy en día. Estas pretenden unificar la cultura corporativa y los perfiles profesionales, además de potenciar el talento humano (C.

⁵ <http://www.definicionabc.com/general/universidad.php>

⁶ Meister, Jeanne. *Corporate Universities*. McGraw-Hill. Estados Unidos, 1998. p.33

⁷ Mondy, Wayne y M. Noe, Robert. *Administración de Recursos Humanos*. México. Prentice Hall. 2005. p. 216

Castillo, 2009: 76)⁸.

1.4 Definición de Universidad Corporativa

Una vez que se ha diferenciado a la universidad tradicional de la universidad corporativa, se puede afirmar que:

La Universidad Corporativa es un centro de aprendizaje, que convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito, permitiendo que el saber se vuelva organizacional a través del diseño de mallas curriculares para la difusión de mejores prácticas y desarrollo de competencias, habilidades y actitudes, necesarias para crear ventaja competitiva en la organización.

Entre los beneficios de la implementación de una Universidad Corporativa tenemos:

- ✓ Aumenta el conocimiento de los empleados con información específica que modela el perfil profesional.

- ✓ El proceso formativo permite un mejor uso de la tecnología y los programas se alinean a los objetivos estratégicos de la empresa.

- ✓ Genera conocimiento organizacional como ventaja competitiva.

- ✓ Logra coherencia entre lo que se “aprende” y se “hace”, orientando el proceso de aprendizaje y generación de conocimiento hacia el alcance de un mejor desempeño.

⁸ CONRADO CASTILLO, Serna. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. España. Fundación EOI. 2009. Pág. 76

- ✓ Fortalece la cultura, los valores de la empresa y mejora el compromiso de la persona con el entorno en el que interactúa.

1.4.1 Historia y expansión de la Universidad Corporativa

Desde la década de los 60 se han creado a nivel mundial centros especializados de generación de conocimiento y perfeccionamiento de competencias empresariales, que han tomado el nombre de Universidades Corporativas, constituidos como respuesta a las necesidades de las compañías tanto de gestionar el conocimiento interno como de proporcionar a sus empleados formación en un área de trabajo específica. Actualmente en los Estados Unidos existen aproximadamente 2000 de estos centros.

En la TABLA 1 se presentan las Universidades Corporativas de mayor relevancia a nivel mundial, en orden ascendente por su año de creación; la información correspondiente al período entre los años 1963 y 2000, es una traducción obtenida del libro “Universities and Corporate Universities”⁹, en adelante, son investigación de la autora.

⁹ Jarvis, Peter. Universities and corporate universities. The higher learning industry in global society. Estados Unidos. Stylus Publishing Inc. 2001. Pág. 112

AÑO CREACIÓN	UNIVERSIDAD	CARACTERÍSTICAS
1963	Hamburguer University Mac Donalds	Ha formado a la fecha a más de 65.000 gerentes de restaurantes. Instalaciones ultramodernas de 12.000 m2 con sistema de traducción a 22 idiomas. Posee 10 centros internacionales.
1971	Motorola University	Programas de capacitación dirigidos a los empleados de la Compañía, proveedores y distribuidores.
1990	British Aerospace Virtual University	Enfatizan en educación e-learning para capacitar a su personal
1998	Daimler Benz – Alemania	Poseen cyber-aulas para que los funcionarios tomen sus cursos virtuales en sitios diferentes a los escritorios donde realizan el trabajo.
1998	France Telecom University	160 sesiones semanales de formación para sus 140.000 empleados.
1999	Arthur D. Little	Dirigida a la formación de gerentes de las empresas que asesoran.
2000	Sierra Systems – Canadá	Capacitación a 900 empleados.
2000	Unión Fenosa – España	Dirigida a 5000 profesionales distribuidos en América, Europa, África y Asia.
2001	Tigre Tubos Y Conexiones – Brasil	Dirigida a 12000 profesionales en Brasil, Paraguay, Chile y Bolivia
2006	Universitas Telefónica - España	1.000 directivos y profesionales procedentes de todos los países y negocios en los que opera Telefónica. Proyección formación de 6.000 profesionales.
2007	Grupo Interbank – Perú	Ofrece a los más de 25 mil colaboradores en sus más de 10 empresas, aproximadamente unos 600 cursos y 25 programas diseñados para puestos específicos.
2009	Grupo Financiero Caixanova - España	Unova, imparte formación continua, actualizada y a medida para sus más de 3.300 empleados.
2010	Ecopetrol - Colombia	Oferta 140 cursos internos para 6000 empleados.
2012	UCF Universidad Corporativa Frigicoll	Formación comercial para 300 empleados.

Tabla 1. Evolución de las universidades corporativas a nivel mundial

1.4.2 Prototipos de Universidad Corporativa

Los prototipos de las universidades corporativas, en función de su misión, para determinar el objetivo de la universidad que se pretende instaurar en la organización,

según (Fresina, 1997: 28 citado en López, 2006)¹⁰ son:

Prototipo I: El objetivo para estas Universidades Corporativas es “*reforzar y perpetuar*” todo lo relacionado con los valores y principios de la empresa.

Prototipo II: Busca el “*cambio controlado*”, promueve nuevas orientaciones de la empresa y los cambios que se derivan de estas, propende a la actualización del personal.

Prototipo III: El propósito es “*conducir y ajustar*” con la finalidad de promover la participación del personal en el diseño de cambios y el diseño de nuevos escenarios para la compañía.

1.4.3 Estadios de la Universidad Corporativa

Así mismo, bajo la perspectiva de la evolución de las universidades corporativas, se han formulado tres estadios, bajo las siguientes características (Rademarkers y Huizinga, 2000: 29 citado en López, 2006):

1. Estadio Operacional. El objetivo es la eficiencia en el trabajo, a través de programas de capacitación para el desarrollo de competencias del personal.
2. Estadio Táctico. Busca alinear la capacitación del personal con la estrategia corporativa.
3. Estadio estratégico. Se centra en la competitividad, mediante ajustes y aportes en la estrategia corporativa a través de la investigación y educación de su personal.

¹⁰ López, José Antonio. La reingeniería de la administración académica de las funciones substantivas universitarias con base en cuerpos académicos (El caso de la Facultad de Contaduría y administración, UAEM). México. Universidad Autónoma del Estado de México. Primera Edición. 2006. Pág. 28

1.5 Lineamientos para la implantación de una Universidad Corporativa

Dentro del diseño de una Universidad Corporativa, se deben definir los lineamientos para su implementación; luego de analizada la literatura, la autora considera que se deben definir cuatro componentes constitutivos que caracterizan a una Universidad Corporativa:

a) Alcance. Definición de los parámetros sobre los que operará la universidad corporativa son:

- *Objetivos de la universidad corporativa* (definición de prototipo y estadio de la universidad y en función de estos aspectos los objetivos de la misma)
- *Perfiles de competencias* (formación y desarrollo de unidades y elementos de las competencias)
- *Información corporativa* (transmisión de la cultura, misión, visión, valores y estrategia corporativa, formación en herramientas de trabajo y sistemas informáticos transaccionales de la empresa)

b) Modelos propios de gestión. Definición de los requerimientos y las normas de calidad de la universidad corporativa, los mismos que se articulan dentro de los modelos de actuación expuestos en la TABLA 2:

Modelo de Diseño Curricular	Creación de la malla curricular en la que se estructuran los módulos de cada programa en función de las competencias requeridas.
Modelo de Aprobación	Establece los parámetros de evaluación y aprobación de los participantes y de las acciones desarrolladas dentro de la universidad corporativa.
Modelo de Calificación de Instructores	Donde se definen los criterios comunes de selección y actuación de los instructores.
Normativa Interna	Define las políticas y las actividades dentro del ciclo de formación de la universidad corporativa.

Tabla 2. Lineamientos para la implantación de una Universidad Corporativa

c) Impulsores internos. Al iniciar un proyecto de universidad corporativa se debe proponer la creación de un grupo de impulsores internos que apoyen su creación y promuevan la implantación; este debe integrarse por directivos y empleados de la organización, quienes participarán en dos formas diferentes.

- *Auspiciantes del Proyecto*. Directivos y Responsables de las áreas involucradas.
- *Agentes de Cambio*. Líderes de opinión de varias áreas de la organización.

d) Imagen de la universidad corporativa. La creación de una universidad corporativa, requiere la creación de una imagen de marca, con el diseño de un logotipo y lema, para su uso y promoción organizacional.

Capítulo II Modelo de Gestión de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

2.1 Situación actual y proyección estratégica de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es una empresa ecuatoriana, que brinda servicios de telefonía fija y móvil, además de servicios de voz y datos, con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos, y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones. Nace, el 30 de octubre del 2008, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.; luego de un poco más de un año, el día 4 de febrero del 2012, la CNT S.A. se convierte en empresa pública. Desde marzo del 2012 se oficializó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, lo que permitió potenciar la cartera de productos enfocando los esfuerzos en el empaquetamiento de servicios y convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y los clientes.

A continuación se presenta la *misión, la visión* y los *valores empresariales*, que se plantean en el Plan Estratégico Empresarial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP:

MISIÓN DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.”¹¹

¹¹ Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015. Ecuador. Pag.6

VISIÓN DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”¹²

VALORES EMPRESARIALES DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP

Los valores empresariales que caracterizan a la Institución son:

- Trabajo en equipo
- Acción con Integridad
- Compromiso con el Servicio
- Cumplimiento con los objetivos empresariales
- Socialmente responsables

ESLOGAN DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP

Actualmente CNT EP se proyecta como una empresa cercana a los ecuatorianos, brindando nuevas tecnologías y con esto la oportunidad de estar más cerca de sus seres queridos. De ahí que su eslogan es consecuente con su misión “CNT nos une”.

De acuerdo al Plan Estratégico de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2011-2015¹³, se exponen a continuación los objetivos empresariales:

¹² Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015. Ecuador. Pag. 5

¹³ Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015. Ecuador. Pag.11



- Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.
- Ser la Empresa Pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y Tecnologías de Información y Comunicación, impulsando su uso a nivel nacional.



- Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en atención al cliente.
- Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el Sector Público, que contribuya con su desarrollo.



- Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.

Así, por la convergencia de tecnologías que ofrece, la CNT EP se desenvuelva en un entorno competitivo que genera la necesidad de perfeccionar el desempeño de sus trabajadores a través de la transferencia del conocimiento que se construye al interior de sus procesos de gestión; conocimiento que debe ser continuo y estar alineado con su Plan Estratégico. .

2.2 Manejo actual del proceso de capacitación en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones de CNT EP

La CNT EP en su deseo de fortalecer las competencias técnicas y humanas de sus colaboradores, para contar con talento humano de clase mundial, tiene dentro de su estructura organizacional una Jefatura de Desarrollo y Formación, la misma que se

encarga de los procesos de capacitación de la institución, respondiendo a 5 preguntas fundamentales:

1. ¿Qué capacitar?

Se desarrolla un Plan Nacional de Capacitación, orientado a apalancar los objetivos empresariales y las necesidades de capacitación identificadas por las áreas de la corporación, que se clasifica en 4 tipos:

- *Inducción.* Es parte del proceso de selección del personal, se realiza para orientar y facilitar la integración del nuevo colaborador, para conocimiento de la corporación, con las actividades a realizar y con su ambiente de trabajo.
- *Formación.* Su propósito es la reducción de brechas de conocimientos, con amplia visión en relación al contexto de desenvolvimiento.
- *Actualización.* Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances tecnológicos y legales en una determinada actividad.
- *Especialización.* Se orienta a la profundización y dominio de un determinado segmento del saber y la adquisición de destrezas necesarias para la generación de planes de retención de los profesionales de mayor proyección y la generación de proyectos de aplicación o mejora.

2. ¿Cómo capacitar?

En la CNT EP, las acciones de capacitación se aplican en 3 modalidades:

- *Presencial.* En este tipo de cursos el alumno asiste a clases en las aulas, durante el tiempo que dure el contenido.

- *E-learning.* La CNT EP cuenta con una plataforma de aprendizaje electrónico, conocido también como e-learning, esta modalidad permite una educación a distancia completamente virtualizada por internet.
- *Aulas Virtuales.* Son aulas de capacitación provistas con equipos de videoconferencia interactiva, permitiendo mantener una intercomunicación en tiempo real entre dos o más puntos habilitados y conectados a la red de telecomunicación. Este proyecto consistió en adquirir la infraestructura necesaria (equipos, accesorios) para implementar 1 aula virtual matriz y 22 aulas en provincias, permitiendo realizar capacitaciones y reuniones de manera simultánea a participantes situados en lugares distantes.

3. ¿Cuándo capacitar?

Una vez aprobado el Plan Nacional de Capacitación, se elaboran cronogramas para la difusión de los programas de estudio, en los que se hace constar el nombre del evento y del organizador, el objetivo y los temas a desarrollar, el cupo y los requisitos para participar, la duración y horario programado, el lugar y el calendario de realización; y cualquier otra información que sea relevante en la orientación de los interesados.

4. ¿Cuánto capacitar?

La CNT EP reconoce la capacitación no como un gasto sino como una inversión fundamental y esta concepción es tan clara para los directivos y administradores que anualmente se asigna un presupuesto de capacitación suficiente para cumplir con las necesidades planteadas en el Plan Nacional de Capacitación.

5. ¿A Quiénes capacitar?

El Plan Nacional de Capacitación, contempla programas de capacitación que están dirigidos a todos los funcionarios de la CNT EP, estos son: Directores, Jefes, Analistas y Operativos.

En la FIGURA 1, podemos realizar un análisis de la forma cómo CNT EP, ha orientado las acciones de capacitación y formación de su talento humano:

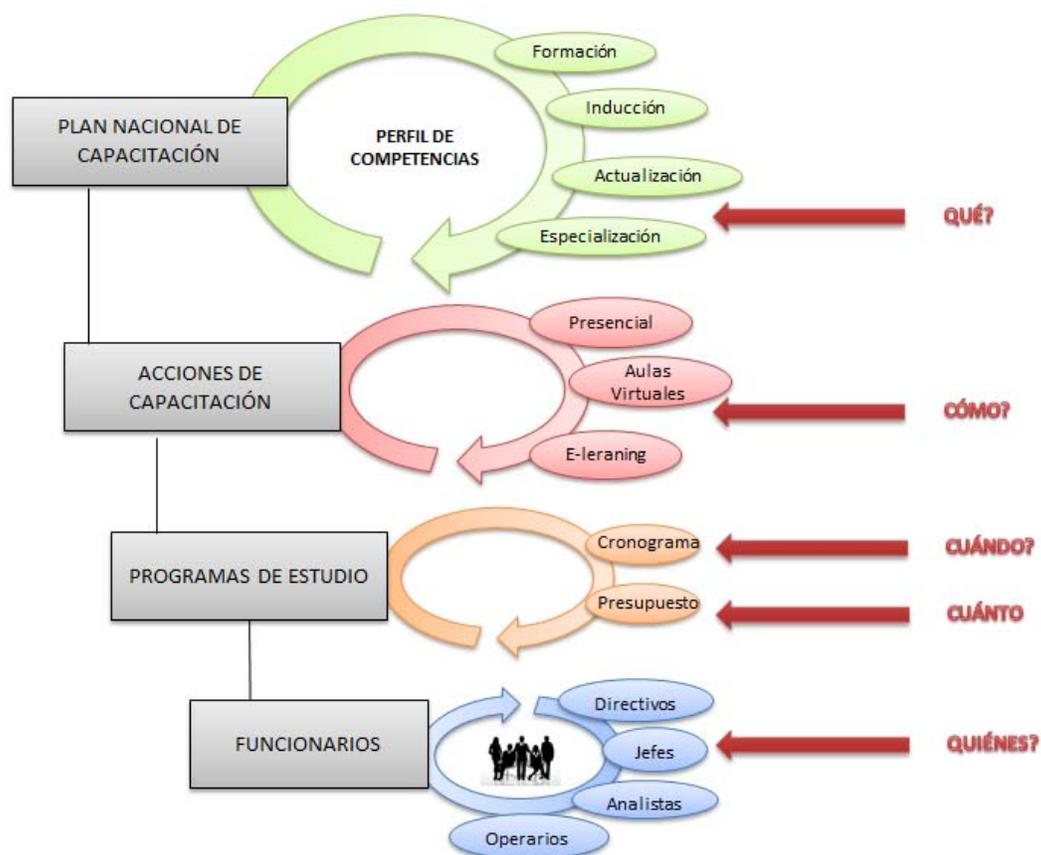


Figura 1. Manejo actual del proceso de capacitación en CNT EP

2.3 Modelo de Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

En el Ecuador, son pocas las empresas que conocen y se encuentran implementando el concepto de Universidad Corporativa. Este trabajo plantea la creación de un modelo de gestión, para la implementación de una Universidad Corporativa en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, que

busque transformar su área de desarrollo y formación en una unidad orientada a lograr el alineamiento de la estrategia corporativa con la actividad formativa y a través de una metodología de diseño curricular, crear mallas de contenidos a la medida de las necesidades de la empresa a partir de la experiencia en la ejecución de programas de capacitación, el know how de la empresa y de las mejores prácticas a nivel mundial.

En la TABLA 3, se exponen las principales necesidades formativas de la CNT EP y cómo son atendidas actualmente por su Jefatura de Desarrollo y Formación, versus la forma en que se facilitarían con la implementación de una Universidad Corporativa:

NECESIDADES FORMATIVAS DE CNT EP	JEFATURA DE DESARROLLO Y FORMACIÓN DE CNT EP	UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE CNT EP
Programas de capacitación continua	Inscripción de los colaboradores en cursos de capacitación ofertados en el mercado.	Plan curricular para atender problemas críticos que se pueden solucionar mediante acciones de capacitación continua.
Capacitación a la medida de las necesidades de la empresa	Contratación de acciones de capacitación con base a la oferta del mercado u organización interna de réplicas en base a las necesidades del momento.	Estructuración de programas por desarrolladores internos, con base el know how, los procesos y mejores prácticas
Planes de formación integral	Cursos de Capacitación	Desarrollo de Perfiles Profesionales
Formación basada en competencias	N/A	Desempeño idóneo: saber ser, saber conocer y saber hacer.
Transmisión de los valores y principios de la organización	Se comentan en la inducción y se sostienen a través de campañas de comunicación.	Se transmite el mismo mensaje en todas las acciones de capacitación que se estructuren.

Tabla 3. Necesidades formativas de CNT EP

Considerando los beneficios de una Universidad Corporativa, en el proceso de

asegurar la transferencia del conocimiento crítico de la organización y las necesidades de convergencia del negocio de CNT EP la autora propone el desarrollo de mallas curriculares en los cargos relacionados con la atención directa al cliente, como son el Asesor Comercial y el Asesor de Contact Center. Así, la implementación de la Universidad Corporativa CNT EP será consecuente con el Plan Estratégico de CNT EP para lograr mayor competitividad en el sector de las telecomunicaciones, a nivel nacional y estará basada en los siguientes lineamientos rectores de aprendizaje:

1. El conocimiento crítico para mejorar el desempeño, alineado con el modelo de competencias laborales (saber, saber hacer, saber ser).
2. Competencia y aplicación en el trabajo.
3. Registro y seguimiento al impacto en la organización con mediciones en tres niveles (satisfacción, aprendizaje, aplicación).
4. Desarrollo de instructores internos.
5. Desarrollo de contenido virtual para manejo en plataformas e-learning.

2.3.1 Prototipo y Estadio de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

La elección del prototipo y estadio de una universidad corporativa define desde el inicio el espíritu que tendrá la universidad y lo que se espera de ella. El estadio define la alineación de la capacitación con la estrategia corporativa y cómo esta educación incidirá en la búsqueda de la eficiencia y la competitividad.

En este sentido se propone que el espíritu de la Universidad Corporativa de CNT EP

se centre en el Prototipo I, pues su objetivo inicial será “*reforzar y perpetuar*” todo lo relacionado con los valores y principios de la corporación y se situará en un Estadio Operacional, pues su enfoque será la eficiencia en el trabajo.

2.3.2 Objetivos de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

Una vez puntualizados el Prototipo I y el Estadio Operacional, se plantean los siguientes objetivos, que direccionarán a la Universidad Corporativa de CNT EP:

- Elevar el nivel de competencias laborales y personales de los colaboradores de CNT EP, a fin de mejorar la calidad de los servicios que prestan, respondiendo a la realidad actual y con un enfoque alineado a la consecución de sus metas y objetivos.
- Generar un programa de educación continua y multiplicar el conocimiento de la organización, a los funcionarios de la CNT EP, que responda a las características de cada una de sus funciones, necesidades y retos.
- Fortalecer la capacitación y la formación de los colaboradores de CNT EP, a través de las tecnologías de información y comunicación que dispone.
- Alcanzar eficiencia operativa, apoyo al desempeño y herramientas de entrenamiento para los colaboradores.
- Facilitar la transmisión de los valores y la cultura organizacional de CNT EP.
- Motivar a los líderes a apoyar los procesos de capacitación, con la participación directa y facilitando los recursos necesarios.

2.3.3 Misión y Visión de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

A continuación se presenta la *misión* y la *visión*, que se plantean para la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP:

2.3.3.1 Misión

Formamos personal competente para brindarle soporte a la estrategia de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, asegurando programas de desarrollo de competencias laborales para satisfacer las necesidades del negocio y facilitando la incorporación de las mejores prácticas.

2.3.3.2 Visión

Ser un centro de enseñanza integral y desarrollo del talento humano al más alto nivel como un instrumento estratégico para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

2.4 Modelo de Diseño Curricular

En el Ecuador, la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, consciente de que la clave del desarrollo productivo se encuentra en la capacidad de innovación y de flexibilidad frente al cambio y que el capital humano debe estar preparado para afrontar los retos que se le presenten, con un enfoque integral de conocimientos, habilidades y actitudes, ha iniciado un proyecto de certificación de competencias laborales, para distintos sectores productivos, con la creación del Sistema Nacional de Formación Profesional, mediante el cual se crean perfiles profesionales por competencia laborales, estableciendo un análisis funcional sobre el proceso de producción para alcanzar desempeños óptimos, sustentados en

evidencias y resultados reales de trabajo, para lo cual ha desarrollado las mallas curriculares de varias profesiones para que las empresas públicas y privadas interesadas, den aplicabilidad y puedan crear procesos de mejora continua en la calidad de la formación.

Son varias las instituciones a nivel mundial que han venido desarrollando sus procesos de capacitación, con enfoque en competencias laborales, que constituyen variables de éxito comprobado. Una vez analizada la literatura de modelos de diseño curricular, haber investigado y analizado el modelo que se encuentra utilizando la SETEC¹⁴ y considerando que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es una institución pública, el presente trabajo, acogió este modelo para el levantamiento de competencias y diseño curricular con metodología de competencias laborales.

Este diseño curricular deberá guardar la siguiente estructura:

Paso 1. Levantamiento del perfil profesional por competencias

El perfil profesional es el instrumento que describe los conocimientos, habilidades y competencias que son requeridas para el óptimo desempeño de un cargo y sirve de marco de referencia para el diseño de la malla curricular.

Los perfiles profesionales que desarrolle la CNT EP, deberán ser levantados con la participación de actores relacionados, para el efecto se realizará la selección de un informante especializado en el tema para el levantamiento de la información y su

¹⁴ www.setec.gob.ec

validación de la información será responsabilidad del área de Talento Humano de la CNT EP en función de los procesos del cargo relacionado.

El perfil profesional está compuesto de las competencias laborales y del contexto de trabajo y su levantamiento deberá contener las siguientes descripciones:

- *La competencia general.* Expresa globalmente las funciones principales y las capacidades y competencias necesarias para la ejecución óptima del puesto de trabajo.
- *La unidad de competencia.* Es la descripción de las funciones requeridas para el desempeño del puesto de trabajo y representan la competencia general en sus principales productos, son excluyentes entre sí.
- *Los elementos de competencia y criterios de desempeño.* Describen lo que los colaboradores deben ser capaces de hacer, de acuerdo a cada unidad de competencias; contienen referencias que permiten especificar de manera objetiva el desempeño.
- *Especificaciones de campo ocupacional.* Describen la información y medios de trabajo, así como normativas, procedimientos e información relevante para los resultados esperados del trabajo.
- *Competencias Corporativas.* Es la descripción de las competencias claves de la empresa que apoyan la consecución de la misión y visión y que deberán ser parte del proceso formativo.

Paso 2. Diseño de la malla curricular

Considerando la Universidad Corporativa de CNT EP, como una “sombriilas estratégica” para el desarrollo de los profesionales, la definición de la malla curricular a impartir estará centrada en el *saber conocer*, *saber hacer* y *saber ser*, de la práctica y la experiencia de la propia organización.

La malla curricular es el componente del plan de estudios que busca responder cómo van a adquirir el conocimiento y el saber hacer, orientados a aprendizajes determinados, en base al perfil de profesional de competencias del cargo a desarrollar.

La estructura modular en base a competencias laborales, se desarrolla a partir del perfil profesional identificado:

- a) La competencia general, se convierte en el objetivo general de la malla curricular;
- b) Las unidades de competencia, dan paso a los objetivos específicos y la estructuración de los módulos formativos;
- c) Los elementos de competencia y criterios de desempeño, especifican los procedimientos, conocimientos, además de identificar las actitudes y valores corporativos, que serán parte de los módulos transversales.

Estas relaciones se presentan en la TABLA 4:

:

PERFIL PROFESIONAL	▶	MALLA CURRICULAR
Competencia general	▶	Objetivo general
Unidades de competencia	▶	Objetivos específicos
		Módulos formativos
Elementos de competencia y criterios de desempeño	▶	Componentes: <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Conocimientos • Actitudes y valores corporativos
		Duración

Tabla 4. Estructuración de la malla curricular¹⁵

La alegoría de “malla” se hace debido a que al diseñar la organización de las unidades de competencia, los elementos de competencia y los criterios de desempeño de un perfil profesional, se estructuran en una trama tanto vertical como horizontal.

El diseño curricular será realizado por un técnico en desarrollo y formación y se planificarán identificando los siguientes módulos:

- *Módulos de formación*, por cada unidad de competencia.
- *Módulos transversales*, vinculan a los valores corporativos de la organización.

En la FIGURA 2, se presenta la estructura de la malla curricular:

¹⁵ Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, “Perfiles Profesionales”, Programa Piloto de Capacitación y Formación Profesional SETEC. Quito. Ecuador. 2009

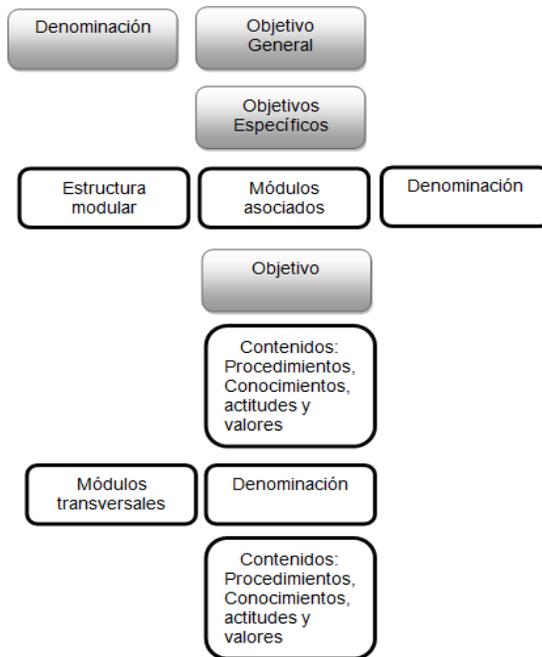


Figura 2. Estructura de la malla curricular. Fuente: SETEC¹⁶

A continuación se presenta el desarrollo de dos mallas curriculares para los cargos de Asesor Comercial y Asesor de Contact Center, de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, bajo el modelo del Programa Piloto de Capacitación y Formación Profesional de la SETEC.

2.4.1 Malla del curricular ASESOR COMERCIAL CNT EP

Para el levantamiento del perfil profesional de ASESOR COMERCIAL CNT EP, se realizó una entrevista (ANEXO 1) a la Jefa de la Agencia Iñaquito de CNT EP, Ing. Carolina Ramos, especialista en las funciones para determinar las actividades que se realizan en este cargo y se tabuló la información de requerimientos (ANEXO 2) de capacitación de los ocupantes de este puesto de trabajo, para determinar el contexto sobre el cual se realizan las actividades.

¹⁶ Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, "Perfiles Profesionales", Programa Piloto de Capacitación y Formación Profesional SETEC. Quito. Ecuador. 2009

A continuación se presenta la conformación del diseño del perfil profesional ASESOR COMERCIAL CNT EP:

PERFIL PROFESIONAL	
ASESOR COMERCIAL	
COMPETENCIA GENERAL	
Ejecutar los procesos de atención al cliente, promoción y comercialización de los productos y servicios que oferta la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.	
UNIDADES DE COMPETENCIA	
UNIDAD DE COMPETENCIA 1	Participar en la promoción y comercialización de los productos y servicios que la empresa comercializa, proporcionando asesoría, información y asistencia sobre las funciones y el uso a los clientes.
UNIDAD DE COMPETENCIA 2	Atender de manera integral las necesidades, problemática o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
UNIDAD DE COMPETENCIA 3	Gestionar, soportar procesos y realizar las labores administrativas que se deriven de la comercialización y contratación de servicios, productos y equipos, así como de la atención de servicio proporcionada a los clientes, coordinando con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
UNIDAD DE COMPETENCIA 4	Verificar los ingresos relativos a la prestación del servicio telefónico y de los productos que comercializa la empresa, con los medios que ésta le proporcione.

ELEMENTOS DE COMPETENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
UNIDAD DE COMPETENCIA 1	Participar en la promoción y comercialización de los productos y servicios que la empresa comercializa, proporcionando asesoría, información y asistencia sobre las funciones y el uso a los clientes.
1.1 Proporcionar información al cliente, en lo referente a disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como características, facilidades técnicas y beneficios de servicios de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.	
1.1.1 Conoce información de disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como características, facilidades técnicas y beneficios de los servicios y productos que la empresa determina vender o prestar.	
1.1.2 Sugiere a los clientes los productos y/ servicios que la empresa determina vender o prestar, a partir de las expectativas de los clientes.	
1.1.3 Personaliza los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar, a partir de la información específica del cliente (datos personales, lugar de trabajo, posición, motivo del servicio y/o equipo, tipo de cliente, etc.)	
1.2 Promover entre los clientes los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar y en su caso, realizar la venta puerta a puerta y participar en promociones, de acuerdo a las instrucciones que reciba.	

1.2.1 Informa a los clientes los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.
1.2.2 Presenta a los clientes las características de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.
1.2.3 Chequea la disponibilidad de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.
1.3 Participar en la promoción y comercialización de productos, servicios y equipos en los eventos especiales que determine la empresa.
1.3.1 Ofrece al cliente promociones, productos, servicios y equipos en los eventos especiales que determine la empresa.
1.3.2 Da la bienvenida a los clientes, propiciando un trato cordial, seguro y respetuoso.
1.4 Proporcionar asistencia, asesoría u orientación a los clientes sobre la operación, uso y aplicación de servicios, productos y/o equipos que ofrece la empresa, así como de sitios de atención y puntos de venta.
1.4.1 Ofrece las alternativas de asistencia o solución posibles y de ser el caso enruta al especialista sobre la operación, uso y aplicación de servicios, productos y/o equipos que ofrece la empresa, así como de sitios de atención y puntos de venta.
CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES
BÁSICO SOBRE LAS TELECOMUNICACIONES
PRODUCTOS Y SERVICIOS CNT EP
SERVICIO CENTRADO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
PERFIL DEL VENDEDOR
TÉCNICAS DE PROSPECCIÓN DE CLIENTES
TÉCNICAS DE VENTA

ELEMENTOS DE COMPETENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
UNIDAD DE COMPETENCIA 2	Atender de manera integral las necesidades, problemática o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
2.1 Efectuar la recepción, registro, tramitación y seguimiento de solicitudes, reportes de problemas y quejas de servicio, fallas y daños, de manera integral, informando al cliente sobre el proceso de atención, hasta su conclusión, verificando la satisfacción del cliente.	
2.1.1 Escucha con atención las solicitudes del cliente, el motivo de sus quejas, de manera integral, informa al cliente sobre el proceso de atención, hasta su conclusión, verifica la satisfacción del cliente.	
2.1.2 Atiende las solicitudes del cliente, el motivo de sus quejas, con disposición, respeto e interés.	
2.1.3 Escucha con atención el motivo de queja del cliente, pide las disculpas correspondientes por el hecho ocurrido.	
2.1.4 Ejecuta el seguimiento de resolución de los casos de quejas del cliente.	
2.2 Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las problemáticas y necesidades de los clientes.	
2.2.1 Realiza el registro y reporte mensual sobre las problemáticas y necesidades de los clientes.	

CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES
MANEJO EFECTIVO DE OBJECIONES Y RECLAMOS
INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADO AL SERVICIO
GESTIÓN TOTAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN
MEDIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

ELEMENTOS DE COMPETENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
UNIDAD DE COMPETENCIA 3	Gestionar, soportar procesos y realizar las labores administrativas que se deriven de la comercialización y contratación de servicios, productos y equipos, así como de la atención de servicio proporcionada a los clientes, coordinando con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
3.1 Ofrecer a los clientes las opciones de facturación que la empresa establezca, recabando la información necesaria de los mismos.	
3.1.1 Opera los sistemas informáticos para el registro del resultado de la comercialización y contratación de servicios, productos y equipos de la CNT EP.	
3.1.2 Entrega al cliente las solicitudes de productos, equipos y/o servicios previo a su contratación.	
3.1.3 Constata la veracidad de la información consignada en la solicitud de producto, servicio y/o equipo con los documentos de identidad del cliente.	
3.1.4 Registra la información del cliente y de la contratación de servicios, productos y/o equipos en el sistema informático determinado por CNT EP.	
3.1.5 Acuerda con el cliente la forma de pago de los productos y/o servicios solicitados.	
3.2 Realizar actividades de soporte y seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.	
3.2.1 Entrega los contratos y los productos, servicios y/o equipos, al cliente.	
3.2.2 Informa de los nuevos ingresos y quejas a las áreas vinculadas y da seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.	
3.3 Recibir y tramitar las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente, resolviendo y ajustando de inmediato las que así procedan y dando seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.	
3.3.1 Recibe las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente.	
3.3.2 Tramita las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente.	
3.3.3 Resuelve las solicitudes de los clientes de manera inmediata las que así procedan y da seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.	
3.4 Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las gestiones realizadas y atendidas.	
3.4.1 Realiza el registro y reporte mensual, sobre las gestiones realizadas y atendidas.	
CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES	

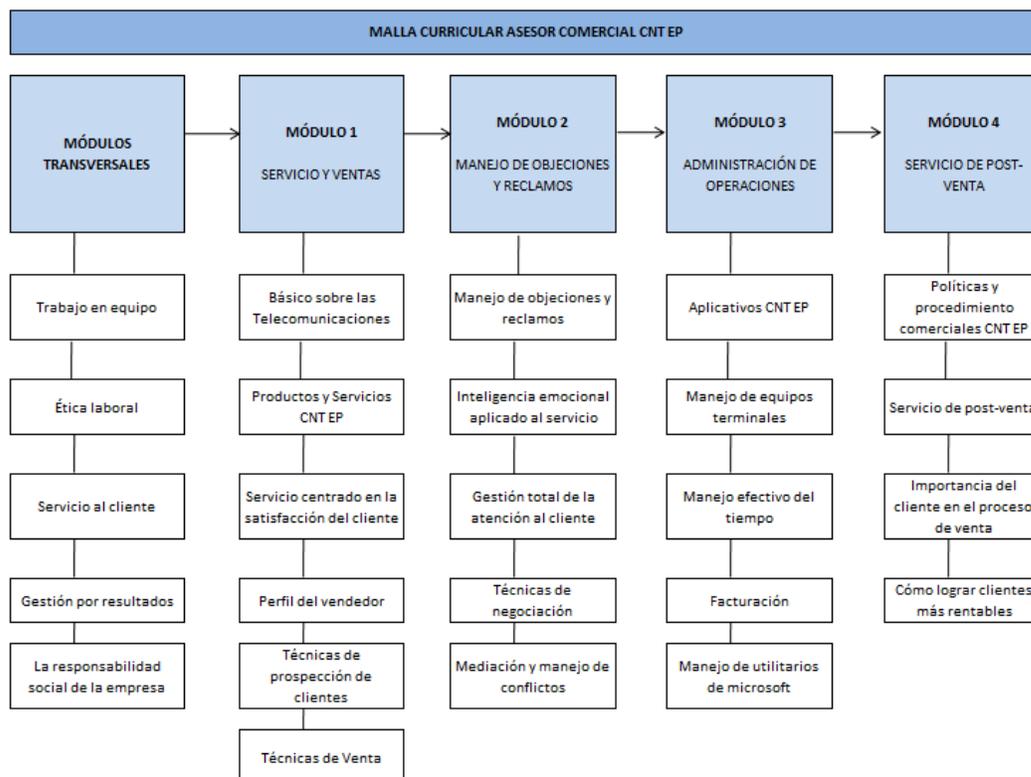
APLICATIVOS CNT EP
MANEJO DE EQUIPOS TERMINALES
MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO
FACTURACIÓN
MANEJO DE UTILITARIOS MICROSOFT

ELEMENTOS DE COMPETENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
UNIDAD DE COMPETENCIA 4	Verificar los ingresos relativos a la prestación del servicio telefónico y de los productos que comercializa la empresa, con los medios que esta le proporcione.
4.1	Elaborar, tramitar y verificar ordenes de servicio derivadas de la atención a los clientes, en el sistema que la empresa le proporcione para el efecto.
4.1.1	Opera los sistemas informáticos para el registro y verificación de órdenes derivadas de la atención de los clientes.
4.2	Realizar el seguimiento de las órdenes de servicio y efectuar las correcciones necesarias en órdenes rechazadas, elaborando los reportes que se le soliciten.
4.2.1	Verifica las órdenes de servicio ingresadas y realiza correcciones.
4.2.2	Realiza el registro y reporte mensual, sobre las gestiones realizadas y atendidas.
4.3	Realizar las actividades relacionadas con los procesos de suspensión, reanudación, contratación, activación, bajas o cambio de los servicios, productos y/o equipos que suministra la empresa de acuerdo a las políticas vigentes.
4.3.1	Conoce las políticas vigentes para la comercialización de los productos, servicios y/o equipos de la CNT EP.
CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES	
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS COMERCIALES CNT EP	
SERVICIO DE POST-VENTA	
IMPORTANCIA DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE VENTA	
CÓMO LOGRAR CLIENTES MÁS RENTABLES	

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
<i>TRABAJAMOS EN EQUIPO</i>	Sumamos nuestros esfuerzos individuales para cumplir con los objetivos de la CNT EP.
<i>ACTUAMOS CON INTEGRIDAD</i>	Actuamos con responsabilidad, honestidad, transparencia y lealtad, propiciando un entorno de trabajo ético.
<i>ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO</i>	Atendemos a nuestros clientes con excelencia, calidez y alegría, generando confianza y ofreciendo soluciones de última generación.
<i>CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES</i>	Aplicamos el empoderamiento de funciones con excelencia y la equidad social, para lograr la consecución de nuestras metas con innovación.
<i>SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES</i>	Buscamos el bienestar de nuestros grupos de interés, siendo una empresa sustentable que aplica el desarrollo sostenible.

Una vez finalizado el levantamiento del perfil de competencias, a continuación se presenta el diseño de la malla curricular del perfil profesional ASESOR COMERCIAL CNT EP, el mismo que esta conformado por módulos asociados a las unidades de competencia por módulos transversales:

ESTRUCTURA MODULAR DEL CURRÍCULO
ENUNCIADO GENERAL DEL CURRÍCULO ASOCIADO AL PERFIL PROFESIONAL DEL ASESOR COMERCIAL
OBJETIVO GENERAL
Ejecutar los procesos de atención al cliente, promoción y comercialización de los productos y servicios que oferta la corporación nacional de telecomunicaciones CNT EP.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Participar en la promoción y comercialización de los productos y servicios que la empresa comercializa, proporcionando asesoría, información y asistencia sobre las funciones y el uso a los clientes.
Atender de manera integral las necesidades, problemática o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
Gestionar, soportar procesos y realizar las labores administrativas que se deriven de la comercialización y contratación de servicios, productos y equipos, así como de la atención de servicio proporcionada a los clientes, coordinando con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
Verificar los ingresos relativos a la prestación del servicio telefónico y de los productos que comercializa la empresa, con los medios que esta le proporcione.



DETALLE DE CONTENIDOS DE LA MALLA CURRICULAR DE ASESOR COMERCIAL CNT EP

MÓDULO 1	SERVICIO Y VENTAS
Componentes:	
a. Procedimientos	
1 Proporcionar información al cliente, en lo referente a disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como características, facilidades técnicas y beneficios de servicios de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.	
1.1 Conocer información de disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como características, facilidades técnicas y beneficios de los servicios y productos que la empresa determina vender o prestar.	
1.2 Sugerir a los clientes los productos y/ servicios que la empresa determina vender o prestar, a partir de las expectativas de los clientes.	
1.3 Personalizar los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar, a partir de la información específica del cliente (datos personales, lugar de trabajo, posición, motivo del servicio y/o equipo, tipo de cliente, etc.)	
2 Promover entre los clientes los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar y en su caso, realizar la venta puerta a puerta y participar en promociones, de acuerdo a las instrucciones que reciba.	
2.1 Informar a los clientes los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.	
2.2 Presentar a los clientes las características de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.	
2.3 Chequear la disponibilidad de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.	
3 Participar en la promoción y comercialización de productos, servicios y equipos en los eventos especiales que determine la empresa.	
3.1 Ofrecer al cliente promociones, productos, servicios y equipos en los eventos especiales que determine la empresa.	
3.2 Dar la bienvenida a los clientes, propiciando un trato cordial, seguro y respetuoso.	
4 Proporcionar asistencia, asesoría u orientación a los clientes sobre la operación, uso y aplicación de servicios, productos y/o equipos que ofrece la empresa, así como de sitios de atención y puntos de venta.	
4.1 Ofrecer las alternativas de asistencia o solución posibles y de ser el caso enruta a los especialista sobre la operación, uso y aplicación de servicios, productos y/o equipos que ofrece la empresa, así como de sitios de atención y puntos de venta.	
b. Conocimientos	
BÁSICO SOBRE LAS TELECOMUNICACIONES (8 HORAS). Redes y Telecomunicaciones. Telefonía Fija. Networking Residencial y de Pequeñas Empresas. Medios de Transmisión. Comunicaciones móviles.	
PRODUCTOS Y SERVICIOS CNT EP (12 HORAS). Productos CNT. Servicios CNT. Telefonía fija. Telefonía móvil. Telefonía pública. Internet. Datos. Clientes CNT. Hogares y personas. Empresas.	
SERVICIO CENTRADO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (4 HORAS). El ciclo de la relación con el cliente. Porque los clientes cambian de proveedores. La	

ecuación de valor del servicio. Como lograr que el cliente regrese y siga utilizando el servicio. La actitud y la aptitud en el servicio. Satisfacción e insatisfacción dos caras de la misma moneda. Como gestionar las expectativas de los clientes. La gestión de servicio al cliente
PERFIL DEL VENDEDOR (4 HORAS). Quién es un vendedor. Perfil del Vendedor. Vocación. El vendedor como parte del producto. El vendedor como parte de las ventajas. Tipos de vendedor. El vendedor efectivo. Eficiencia y efectividad. Generación de propuestas de valor. Conocimiento del cliente. Lenguaje kinésico: carisma y empatía. Proceso ERER: escuchar, reconfirmar, explorar, responder.
TÉCNICAS DE PROSPECCIÓN DE CLIENTES (4 HORAS). La prospección como proceso comercial. Condiciones de la prospección eficaz. Características de un buen cliente potencial. Prospección y precalificación de clientes. Tipos de fuentes de prospección. Planificación y organización de la actividad de prospección. Pasos de la prospección eficaz. El plan de prospección.
TÉCNICAS DE VENTA (8 HORAS). Proceso de Ventas. Entrevista de Ventas: Apertura, Indagación, Presentación. Técnicas de cierre. Estilo social. Planificación de Ventas.
Duración: 40 HORAS

MÓDULO 2	MANEJO DE OBJECIONES Y RECLAMOS
Componentes:	
a. Procedimientos	
1 Efectuar la recepción, registro, tramitación y seguimiento de solicitudes, reportes de problemas y quejas de servicio, fallas y daños, de manera integral, informando al cliente sobre el proceso de atención, hasta su conclusión, verificando la satisfacción del cliente.	
1.1 Escuchar con atención las solicitudes del cliente, el motivo de sus quejas, de manera integral, informa al cliente sobre el proceso de atención, hasta su conclusión, verifica la satisfacción del cliente.	
1.2 Atender las solicitudes del cliente, el motivo de sus quejas, con disposición, respeto e interés.	
1.3 Escuchar con atención el motivo de queja del cliente, pide las disculpas correspondientes por el hecho ocurrido.	
1.4 Ejecutar el seguimiento de resolución de los casos de quejas del cliente.	
2 Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las problemáticas y necesidades de los clientes.	
2.1 Realizar el registro y reporte mensual sobre las problemáticas y necesidades de los clientes.	
b. Conocimientos	
MANEJO EFECTIVO DE OBJECIONES Y RECLAMOS (8 HORAS). Que es la objeción. Que es un reclamo. Diferenciación del reclamo. Identificación de la verdadera objeción. Aclarar la objeción. Pasos para resolver objeciones. Enseñar al cliente a decir sí. Tácticas para resolver objeciones. La objeción más común. El precio. Un paso adelante y desactive las objeciones más importantes. Pasos para resolver reclamos.	
INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADO AL SERVICIO (4 HORAS). Qué es la Inteligencia Emocional. Origen de la IE y Beneficios en las distintas áreas de la vida. Paradigmas para el Desarrollo Organizacional para el Siglo XXI. El Cociente de	

<p>Éxito. Las Competencias Emocionales. Significado de las emociones en las Organizaciones. Las 5 Habilidades Prácticas de la IE. Cómo se desarrolla la IE. Situaciones para aplicar la IE en la gestión de servicios.</p>
<p>GESTIÓN TOTAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE (4 HORAS). La escalera de la lealtad. El orden de prioridad en la gestión del cliente. Qué vendo servicios o productos. Programa de atención al cliente. La investigación interna para desarrollar programa de atención al cliente. Diseño del sistema de servicio. Como vender internamente el programa de gestión de clientes. Formación del colaborador en gestión de atención al cliente. Lanzamiento del programa de atención al cliente. Cómo vender al cliente el programa de atención al cliente. La puesta en marcha del programa de atención al cliente.</p>
<p>TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN (8 HORAS). Negociación. Los mitos de la negociación. Preparación para la negociación. Evaluando la situación. El proceso de negociación.</p> <p>Técnicas de la entrevista. Toma de decisiones: confrontación de valores. Ganar – Ganar. Posibilidades en los resultados de la negociación. Técnicas de anclaje positivo y modelación efectiva. Negociación basada en principios.</p>
<p>MEDIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS (6 HORAS). La identificación del conflicto. El rol del mediador. El proceso de mediación. Como generar opciones en la mediación. Las reuniones privadas. Las terceras partes en la mediación. El rol del jefe como mediador. El manejo de la relaciones de trabajo.</p>
<p>Duración: 30 HORAS</p>

MÓDULO 3	ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES
Componentes:	
a. Procedimientos	
1 Ofrecer a los clientes las opciones de facturación que la empresa establezca, recabando la información necesaria de los mismos.	
1.1 Operar los sistemas informáticos para el registro del resultado de la comercialización y contratación de servicios, productos y equipos de la CNT EP.	
1.2 Entregar al cliente las solicitudes de productos, equipos y/o servicios previo a su contratación.	
1.3 Constatar la veracidad de la información consignada en la solicitud de producto, servicio y/o equipo con los documentos de identidad del cliente.	
1.4 Registrar la información del cliente y de la contratación de servicios, productos y/o equipos en el sistema informático determinado por CNT EP.	
1.5 Acordar con el cliente la forma de pago de los productos y/o servicios solicitados.	
2 Realizar actividades de soporte y seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.	
2.1 Entregar los contratos y los productos, servicios y/o equipos, al cliente.	
2.2 Informar de los nuevos ingresos y quejas a las áreas vinculadas y da seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.	
3 Recibir y tramitar las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente, resolviendo y ajustando de inmediato las que así procedan y dando seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.	
3.1 Recibir las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente.	
3.2 Tramitar las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación	

que presente el cliente.
3.3 Resolver las solicitudes de los clientes de manera inmediata las que así procedan y da seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.
4 Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las gestiones realizadas y atendidas.
4.1 Realizar el registro y reporte mensual, sobre las gestiones realizadas y atendidas.
b. Conocimientos
APLICATIVOS CNT EP (12 horas). Formas OPEN: Detalle de llamadas. Nuevos ingresos. Servicios suplementarios. Peticiones. Cambio de privacidad del servicio. Cambio de datos de suscripción. Cambio de categoría. Consulta. Facturación. Cesión de Derecho. Línea temporal. Traslado. Transferencia técnica. Peticiones. Retiro de servicios. Desconexión de servicio. Suspensión temporal. Reclamos. Quejas. Convenios diferidos. Ingreso de equipos terminales. Recaudos. Notas de débito/crédito. Reportes de Producción. Reportes de recaudación. Reportes de cartera. Consulta general.
MANEJO DE EQUIPOS TERMINALES (12 horas). Distribución. Servicio técnico. CDPD Cellular Digital Packet Data. Envío de paquetes de datos usando la capacidad libre en redes celulares de voz. Protocolos de Internet IP. Capacidad de transmisión. Cobertura. Funcionalidades. Comunicaciones móviles y GSM. Seguridad (control de accesos, confidencialidad).
MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO (4 HORAS). Principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo. Impacto de una buena administración del tiempo en nuestra gestión. Cómo ocupar tiempo libre. Lo urgente y lo importante. Métodos de administración del tiempo. Manejo efectivo del tiempo con los clientes.
FACTURACIÓN (4 HORAS). Procedimientos de facturación. Presentación. Cuentas por cobrar y cobranza.
MANEJO DE UTILITARIOS MICROSOFT (16 HORAS). Word básico. Excel básico. Power Point básico.
Duración: 48 HORAS

MÓDULO 4	SERVICIO DE POST-VENTA
Componentes:	
a. Procedimientos	
1 Elaborar, tramitar y verificar ordenes de servicio derivadas de la atención a los clientes, en el sistema que la empresa le proporcione para el efecto.	
1.1 Operar los sistemas informáticos para el registro y verificación de órdenes derivadas de la atención de los clientes.	
2 Realizar el seguimiento de las órdenes de servicio y efectuar las correcciones necesarias en órdenes rechazadas, elaborando los reportes que se le soliciten.	
2.1 Verificar las órdenes de servicio ingresadas.	
2.2 Realizar correcciones en órdenes rechazadas.	
2.3 Realizar el registro y reporte mensual, sobre las gestiones realizadas y atendidas.	
3 Realizar las actividades relacionadas con los procesos de suspensión, reanudación, contratación, activación, bajas o cambio de los servicios, productos y/o equipos que suministra la empresa de acuerdo a las políticas vigentes.	

3.1 Conocer las políticas vigentes para la comercialización de los productos, servicios y/o equipos de la CNT EP.
b. Conocimientos
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS COMERCIALES CNT EP (12 HORAS). Plan Nacional de Conectividad. Políticas CNT. Normas CNT. Procesos CNT.
SERVICIO DE POST-VENTA (8 HORAS). El servicio de posventa - Técnicas. Dar respuesta a las expectativas del cliente. El seguimiento como corrección de problemas. Tipos de seguimiento. El seguimiento de la venta. La fidelización por la oferta. La diferenciación por la oferta. Promover la diferencia.
IMPORTANCIA DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE VENTA (4 HORAS). Identificación del cliente y análisis del cliente como persona. La decisión de compra del consumidor. La motivación humana. Ciclo motivacional del ser humano. El motivo de compra del consumidor. La Historia Personal de mi Cliente. El Auto-estima de mi Cliente. Jerarquía de necesidades y su satisfacción. Las relaciones de intercambio en el proceso de compra.
CÓMO LOGRAR CLIENTES MÁS RENTABLES (4 HORAS). Relación entre las ventas y los balances. Indicadores Financieros. Relación de las ventas y los indicadores financieros. Implementación de un sistema de rentabilidad por cliente. Medir la rentabilidad de los clientes: ecuación de valor del cliente. Análisis de rentabilidad y decisiones. Utilidad de la ecuación de valor del cliente: cliente como activo. Oportunidades para incrementar el valor de cada relación. Índices de rentabilidad del cliente.
Duración: 28 HORAS

RESUMEN DE LOS MÓDULOS

MÓDULOS		NOMBRE	NO. HORAS PRESENCIALES	NO. HORAS A DISTANCIA	TOTAL HORAS
UNIDADES DE COMPETENCIA	1	SERVICIO Y VENTAS	28	12	40
	2	MANEJO DE OBJECIONES Y RECLAMOS	21	9	30
	3	ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	34	14	48
	4	SERVICIO DE POST - VENTA	20	8	28
TRANSVERSALES	A	TRABAJO EN EQUIPO	8		8
	B	ÉTICA LABORAL	4		4
	C	SERVICIO AL CLIENTE	8		8
	D	GESTIÓN POR RESULTADOS	4		6
	E	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA		4	4
TOTAL HORAS			127	47	174

2.4.2 Malla curricular del ASESOR DE CONTACT CENTER CNT EP

Para el levantamiento del perfil profesional de ASESOR DE CONTACT CENTER CNT EP, se realizó una entrevista (ANEXO 3) a la Jefe de Soporte de Contact Center de CNT EP, Ing. Andrea Cisneros, especialista en las funciones para determinar las actividades que se realizan en este cargo y se tabuló la información de requerimientos (ANEXO 4) de capacitación de los ocupantes de este puesto de trabajo, para determinar el contexto sobre el cual se realizan las actividades.

A continuación se presenta la conformación del diseño del perfil profesional ASESOR DE CONTACT CENTER CNT EP:

PERFIL PROFESIONAL	
ASESOR DE CONTACT CENTER	
COMPETENCIA GENERAL	
Atender en forma integral los requerimientos, consultas y reclamos de los clientes, provenientes desde una línea fija o móvil, buscando siempre la satisfacción del cliente promoviendo resoluciones óptimas a las problemáticas presentadas.	
UNIDADES DE COMPETENCIA	
UNIDAD DE COMPETENCIA 1	Tratar con el cliente vía telefónica ofreciendo los productos y servicios que la empresa comercializa, proporcionando asesoría e información a los clientes.
UNIDAD DE COMPETENCIA 2	Atender vía telefónica las necesidades problemáticas o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
UNIDAD DE COMPETENCIA 3	Gestionar y registrar la información que se derive de la atención al cliente, coordinando con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
UNIDAD DE COMPETENCIA 4	Gestionar y negociar la cobranza de la cartera vencida asignada, tratando en todo momento de concretar la forma de pago del cliente deudor.

ELEMENTOS DE COMPETENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
UNIDAD DE COMPETENCIA 1	Tratar con el cliente vía telefónica ofreciendo los productos y servicios que la empresa comercializa, proporcionando asesoría e información a los clientes.
1.1	Proporcionar información al cliente, en lo referente a información telefónica, disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como beneficios de los productos y servicios que la empresa comercializa.
1.1.1	Da la bienvenida a los clientes, propiciando un trato cordial, seguro y respetuoso, utilizando los protocolos de servicios de la CNT EP.
1.1.2	Consulta el sistema proporcionado por la CNT EP, para brindar información de guía telefónica al cliente.
1.1.3	Conoce información de disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como beneficios de los productos y servicios que la empresa comercializa.
1.1.4	Indaga a los clientes el interés por los productos y/ servicios que la empresa determina vender o prestar y presenta los beneficios a partir de las expectativas de los clientes, utilizando protocolos de servicio.
1.1.5	Personaliza los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar, a partir de la información específica del cliente (datos personales, lugar de trabajo, posición, motivo del servicio y/o equipo, tipo de cliente, etc.)
1.2	Promover entre los clientes los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar y remitir a los Asesores Comerciales esta información, para el cierre de la venta.
1.2.1	Informa a los clientes los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.
1.2.2	Presenta a los clientes las características de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.
1.2.3	Chequea la disponibilidad de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.
1.2.4	Ofrece al cliente promociones, productos, servicios y equipos en los eventos especiales que determine la empresa.
1.3	Proporcionar asistencia, asesoría u orientación a los clientes sobre los sitios de atención y puntos de venta.
1.4.1	Ofrece las alternativas de asistencia o solución posibles y de ser el caso enruta al sitio de atención y puntos de venta.
CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES	
BÁSICO SOBRE LAS TELECOMUNICACIONES	
PRODUCTOS Y SERVICIOS CNT EP	
EXPRESIÓN CORPORAL Y VOCAL	
USO DE PROTOCOLOS DE SERVICIO	
SERVICIO CENTRADO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
TÉCNICAS DE VENTA TELEFÓNICA	

ELEMENTOS DE COMPETENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
UNIDAD DE COMPETENCIA 2	Atender vía telefónica las necesidades problemáticas o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
2.1 Efectuar la recepción y registro telefónico de solicitudes, reportes de problemas y quejas de servicio, fallas y daños, de manera integral, informando al cliente sobre el proceso de atención, verificando la satisfacción del cliente.	
2.1.1 Escucha con atención las solicitudes del cliente, el motivo de sus quejas, de manera integral, informa al cliente sobre el proceso de atención, verifica la satisfacción del cliente.	
2.1.2 Atiende vía telefónica las solicitudes del cliente, el motivo de sus quejas, con disposición, respeto e interés.	
2.1.3 Escucha con atención el motivo de queja del cliente, pide las disculpas correspondientes por el hecho ocurrido.	
2.1.4 Ejecuta el seguimiento de resolución de los casos de quejas del cliente.	
2.2 Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las problemática y necesidades de los clientes.	
2.2.1 Realiza el registro y reporte mensual sobre las problemática y necesidades de los clientes.	
CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES	
MANEJO EFECTIVO DE OBJECIONES Y RECLAMOS	
INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADO AL SERVICIO	
GESTIÓN TOTAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	

ELEMENTOS DE COMPETENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
UNIDAD DE COMPETENCIA 3	Gestionar y registrar la información que se derive de la atención al cliente, coordinando con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
3.1 Realizar el reporte de daños telefónicos manifestados por los clientes, de forma oportuna.	
3.1.1 Operar los sistemas informáticos para el desarrollo de pruebas en las líneas telefónicas que presentan daño.	
3.1.2 Indicar al cliente el código de reporte de daño para su seguimiento.	
3.1.3 Registrar la información del cliente en el reporte de daño del sistema informático determinado por CNT EP, para atención técnica.	
3.1.4 Informa al cliente los tiempos de reparación del daño telefónico reportado.	
3.2 Realizar actividades de soporte y seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.	
3.2.1 Informa de los nuevos ingresos y quejas a las áreas vinculadas y da seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.	
3.3 Recibir vía telefónica las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente, resolviendo y ajustando de inmediato las que así procedan y dando seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.	
3.3.1 Recibe las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente.	
3.3.2 Tramita las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente vía telefónica.	

3.3.3 Resuelve las solicitudes de los clientes de manera inmediata las que así procedan y da seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.

3.4 Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las gestiones realizadas y atendidas.

3.4.1 Realiza el registro y reporte mensual, sobre las gestiones realizadas y atendidas.

CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES

APLICATIVOS CNT EP

MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS COMERCIALES CNT EP

FACTURACIÓN

MANEJO DE UTILITARIOS MICROSOFT

ELEMENTOS DE COMPETENCIAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO

UNIDAD DE COMPETENCIA 4

Gestionar y negociar la cobranza de la cartera vencida asignada, tratando en todo momento de concretar la forma de pago del cliente deudor.

4.1 Conocer y analizar la información necesaria sobre el impago (nombre, importe, tipo de cliente, historial como cliente, facturas).

4.1.1 Revisa la cartera de clientes vencidos asignada para conocimiento y análisis de la información necesaria sobre el impago (nombre, importe, tipo de cliente, historial como cliente, facturas).

4.2 Responder adecuadamente ante las posibles excusas del moroso.

4.2.1 Prepara un argumento que debe contener respuestas a las preguntas y a las objeciones más frecuentes, para que cuando surjan el asesor pueda contestarlas fácilmente y con la seguridad necesaria.

4.2.2 Conoce las formas de pago que ofrece la CNT EP a sus deudores.

4.3 Registrar en el programa informático que provea la empresa, la información relativa al cliente, llamadas realizadas y pendientes, conclusiones, compromisos adquiridos, cumplimiento y retrasos de pagos prometidos.

4.3.1 Registra en el programa informático que provea la empresa, la información relativa al cliente, llamadas realizadas y pendientes, conclusiones, compromisos adquiridos, cumplimiento y retrasos de pagos prometidos.

4.3.2 Realiza seguimiento de las actividades relacionadas con los procesos de suspensión y reanudación de los servicios que suministra la empresa, conforme los pagos que realicen los clientes.

CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES

COBRANZAS TELEFÓNICAS

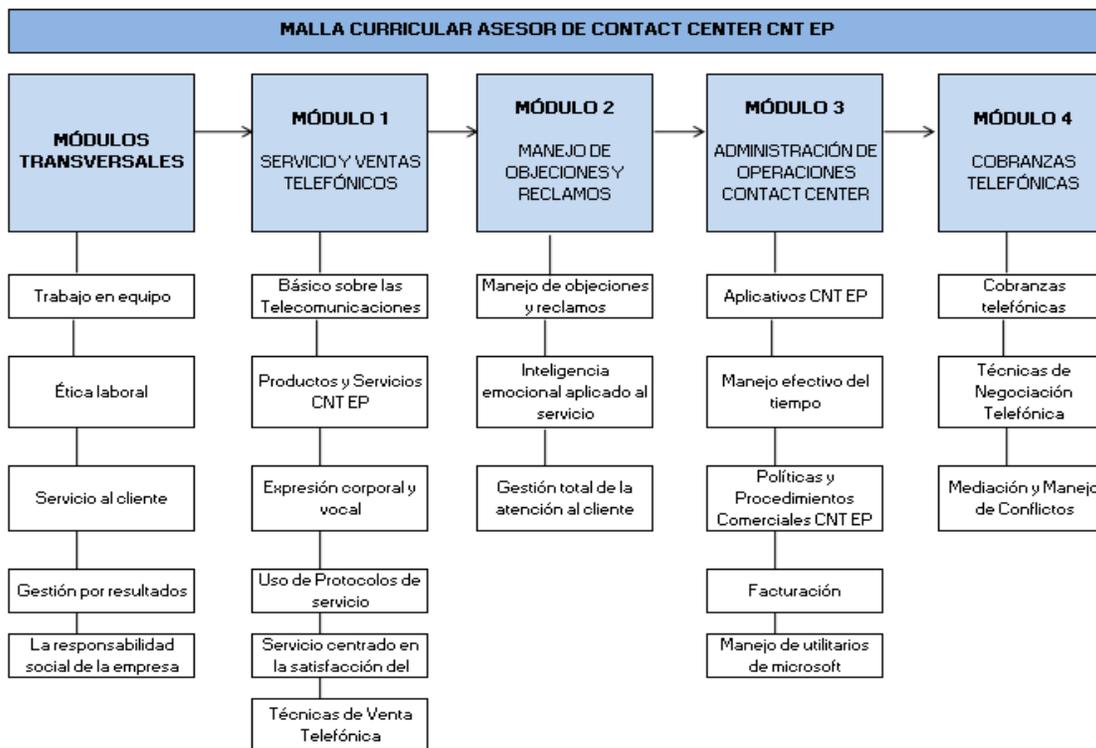
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN TELEFÓNICA

MEDIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
<i>TRABAJAMOS EN EQUIPO</i>	Sumamos nuestros esfuerzos individuales para cumplir con los objetivos de la CNT EP.
<i>ACTUAMOS CON INTEGRIDAD</i>	Actuamos con responsabilidad, honestidad, transparencia y lealtad, propiciando un entorno de trabajo ético.
<i>ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO</i>	Atendemos a nuestros clientes con excelencia, calidez y alegría, generando confianza y ofreciendo soluciones de última generación.
<i>CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES</i>	Aplicamos el empoderamiento de funciones con excelencia y la equidad social, para lograr la consecución de nuestras metas con innovación.
<i>SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES</i>	Buscamos el bienestar de nuestros grupos de interés, siendo una empresa sustentable que aplica el desarrollo sostenible.

Una vez finalizado el levantamiento del perfil de competencias, a continuación se presenta el diseño de la malla curricular del perfil profesional ASESOR DE CONTACT CENTER CNT EP, el mismo que está conformado por módulos asociados a las unidades de competencia y por módulos transversales.

ESTRUCTURA MODULAR DEL CURRÍCULO
ENUNCIADO GENERAL DEL CURRÍCULO ASOCIADO AL PERFIL PROFESIONAL DEL ASESOR DE CONTACT CENTER
OBJETIVO GENERAL
Atender en forma integral los requerimientos, consultas y reclamos de los clientes, provenientes desde una línea fija o móvil, buscando siempre la satisfacción del cliente promoviendo resoluciones óptimas a las problemáticas presentadas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Tratar con el cliente vía telefónica ofreciendo los productos y servicios que la empresa comercializa, proporcionando asesoría e información a los clientes.
Atender vía telefónica las necesidades problemáticas o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
Gestionar y registrar la información que se derive de la atención al cliente, coordinando con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
Gestionar y negociar la cobranza de la cartera vencida asignada, tratando en todo momento de concretar la forma de pago del cliente deudor.



DETALLE DE CONTENIDOS DE LA MALLA CURRICULAR DEL ASESOR DE CONTACT CENTER CNT EP

MÓDULO 1	SERVICIO Y VENTAS TELEFÓNICOS
Componentes:	
a. Procedimientos	
1. Proporcionar información al cliente, en lo referente a información telefónica, disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como beneficios de los productos y servicios que la empresa comercializa.	
1.1 Da la bienvenida a los clientes, propiciando un trato cordial, seguro y respetuoso, utilizando los protocolos de servicios de la CNT EP.	
1.2 Consulta el sistema proporcionado por la CNT EP, para brindar información de guía telefónica al cliente.	
1.3 Conoce información de disponibilidad, precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como beneficios de los productos y servicios que la empresa comercializa.	
1.4 Indaga a los clientes el interés por los productos y/ servicios que la empresa determina vender o prestar y presenta los beneficios a partir de las expectativas de los clientes, utilizando protocolos de servicio.	
1.5 Personaliza los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar, a partir de la información específica del cliente (datos personales, lugar de trabajo, posición, motivo del servicio y/o equipo, tipo de cliente, etc.)	
2 Promover entre los clientes los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar y remitir a los Asesores Comerciales esta información, para el cierre de la venta.	

2.1 Informa a los clientes los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.
2.2 Presenta a los clientes las características de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.
2.3 Chequea la disponibilidad de los productos y servicios que la empresa determina vender o prestar.
2.4 Ofrece al cliente promociones, productos, servicios y equipos en los eventos especiales que determine la empresa.
3 Proporcionar asistencia, asesoría u orientación a los clientes sobre los sitios de atención y puntos de venta.
4.1 Ofrece las alternativas de asistencia o solución posibles y de ser el caso enruta al sitio de atención y puntos de venta.
b. Conocimientos
BÁSICO SOBRE LAS TELECOMUNICACIONES (8 HORAS). Redes y Telecomunicaciones. Telefonía Fija. Networking Residencial y de Pequeñas Empresas. Medios de Transmisión. Comunicaciones móviles.
PRODUCTOS Y SERVICIOS CNT EP (12 HORAS). Productos CNT. Servicios CNT. Telefonía fija. Telefonía móvil. Telefonía pública. Internet. Datos. Clientes CNT. Hogares y personas. Empresas.
EXPRESIÓN CORPORAL Y VOCAL (4 HORAS). La postura adecuada. Cabeza y garganta. Preparación de las cuerdas vocales. Voz, volumen y tono. Modulación e inflexión. Énfasis. Pausas.
USO DE PROTOCOLOS DE SERVICIO (4 HORAS). Uso y manejo de protocolos de servicio telefónico CNT EP.
SERVICIO CENTRADO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (4 HORAS). El ciclo de la relación con el cliente. La ecuación de valor del servicio. La actitud y la aptitud en el servicio. Satisfacción e insatisfacción dos caras de la misma moneda. Como gestionar las expectativas de los clientes. La gestión de servicio telefónico al cliente. Tiempos de respuesta. Comunicación efectiva con el cliente.
TÉCNICAS DE VENTA TELEFÓNICA (4 HORAS). Proceso de Venta Telefónica: Apertura y Posicionamiento, Indagación, Presentación de la Oferta. Condiciones de la indagación eficaz. Características de un buen cliente potencial. Manejo de objeciones. Técnicas de cierre.
Duración: 36 HORAS

MÓDULO 2	MANEJO DE OBJECIONES Y RECLAMOS
Componentes:	
a. Procedimientos	
1 Efectuar la recepción y registro telefónico de solicitudes, reportes de problemas y quejas de servicio, fallas y daños, de manera integral, informando al cliente sobre el proceso de atención, verificando la satisfacción del cliente.	
1.1 Escucha con atención las solicitudes del cliente, el motivo de sus quejas, de manera integral, informa al cliente sobre el proceso de atención, verifica la satisfacción del cliente.	
1.2 Atiende vía telefónica las solicitudes del cliente, el motivo de sus quejas, con disposición, respeto e interés.	
1.3 Escucha con atención el motivo de queja del cliente, pide las disculpas	

correspondientes por el hecho ocurrido.
1.4 Ejecuta el seguimiento de resolución de los casos de quejas del cliente.
2 Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las problemática y necesidades de los clientes.
2.1 Realiza el registro y reporte mensual sobre las problemática y necesidades de los clientes.
b. Conocimientos
MANEJO EFECTIVO DE OBJECIONES Y RECLAMOS (16 HORAS). Que es la objeción. Que es un reclamo. Diferenciación del reclamo. Identificación de la verdadera objeción. Aclarar la objeción. Pasos para resolver objeciones. Enseñar al cliente a decir sí. Tácticas para resolver objeciones. La objeción más común. El precio. Un paso adelante y desactive las objeciones más importantes. Pasos para resolver reclamos.
INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADO AL SERVICIO (4 HORAS). Qué es la Inteligencia Emocional. Origen de la IE y Beneficios en las distintas áreas de la vida. Paradigmas para el Desarrollo Organizacional para el Siglo XXI. El Cociente de Éxito. Las Competencias Emocionales. Significado de las emociones en las Organizaciones. Las 5 Habilidades Prácticas de la IE. Cómo se desarrolla la IE. Situaciones para aplicar la IE en la gestión de servicios. Manejo de la calma y actitud personal.
GESTIÓN TOTAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE (4 HORAS). El servicio telefónico. El orden de prioridad en la gestión del cliente. Qué vendo servicios o productos. Programa de atención al cliente. Diseño del sistema de servicio telefónico. La puesta en marcha del programa de atención al cliente.
Duración: 24 HORAS

MÓDULO 3	ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES CONTACT CENTER
Componentes:	
a. Procedimientos	
1 Realizar el reporte de daños telefónicos manifestados por los clientes, de forma oportuna.	
1.1 Operar los sistemas informáticos para el desarrollo de pruebas en las líneas telefónicas que presentan daño.	
1.2 Indicar al cliente el código de reporte de daño para su seguimiento.	
1.3 Registrar la información del cliente en el reporte de daño del sistema informático determinado por CNT EP, para atención técnica.	
1.4 Informa al cliente los tiempos de reparación del daño telefónico reportado.	
2 Realizar actividades de soporte y seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.	
2.1 Informa de los nuevos ingresos y quejas a las áreas vinculadas y da seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.	
3 Recibir vía telefónica las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente, resolviendo y ajustando de inmediato las que así procedan y dando seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.	
3.1 Recibe las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente.	

3.2 Tramita las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación que presente el cliente vía telefónica.
3.3 Resuelve las solicitudes de los clientes de manera inmediata las que así procedan y da seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.
4 Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las gestiones realizadas y atendidas.
4.1 Realiza el registro y reporte mensual, sobre las gestiones realizadas y atendidas.
b. Conocimientos
APLICATIVOS CNT EP (12 horas). Formas OPEN: Detalle de llamadas. Nuevos ingresos. Servicios suplementarios. Peticiones. Cambio de privacidad del servicio. Cambio de datos de suscripción. Cambio de categoría. Consulta. Facturación. Cesión de Derecho. Línea temporal. Traslado. Transferencia técnica. Peticiones. Retiro de servicios. Desconexión de servicio. Suspensión temporal. Reclamos. Quejas. Convenios diferidos. Ingreso de equipos terminales. Recaudos. Notas de débito/crédito. Reportes de Producción. Reportes de recaudación. Reportes de cartera. Consulta general.
MANEJO EFECTIVO DEL TIEMPO 4 HORAS). Principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo. Impacto de una buena administración del tiempo en nuestra gestión. Cómo ocupar tiempo libre. Lo urgente y lo importante. Métodos de administración del tiempo. Manejo efectivo del tiempo con los clientes.
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS COMERCIALES CNT EP (12 HORAS). Plan Nacional de Conectividad. Políticas CNT. Normas CNT. Procesos CNT.
FACTURACIÓN (4 HORAS). Procedimientos de facturación. Presentación. Cuentas por cobrar y cobranza.
MANEJO DE UTILITARIOS MICROSOFT (16 HORAS). Word básico. Excel básico. Power Point básico.
Duración: 48 HORAS

MÓDULO 4	COBRANZAS TELEFÓNICAS
Componentes:	
a. Procedimientos	
1 Conocer y analizar la información necesaria sobre el impago (nombre, importe, tipo de cliente, historial como cliente, facturas).	
1.1 Revisa la cartera de clientes vencidos asignada para conocimiento y análisis de la información necesaria sobre el impago (nombre, importe, tipo de cliente, historial como cliente, facturas).	
2 Responder adecuadamente ante las posibles excusas del moroso.	
2.1 Prepara un argumento que debe contener respuestas a las preguntas y a las objeciones más frecuentes, para que cuando surjan el asesor pueda contestarlas fácilmente y con la seguridad necesaria.	
2.2 Conoce las formas de pago que ofrece la CNT EP a sus deudores.	
3 Registrar en el programa informático que provea la empresa, la información relativa al cliente, llamadas realizadas y pendientes, conclusiones, compromisos adquiridos, cumplimiento y retrasos de pagos prometidos.	
3.1 Registra en el programa informático que provea la empresa, la información relativa al cliente, llamadas realizadas y pendientes, conclusiones, compromisos adquiridos, cumplimiento y retrasos de pagos prometidos.	

3.2 Realiza seguimiento de las actividades relacionadas con los procesos de suspensión y reanudación de los servicios que suministra la empresa, conforme los pagos que realicen los clientes.

b. Conocimientos

COBRANZAS TELEFÓNICAS (12 HORAS). El proceso de cobranza. Presentación y tratamiento. Comunicación de productos y tiempos demora. Montos de dinero adeudados. Manejo del Manual de Objeciones MO (Cómo rebatir las razones por las que no pagan). Objetivos personales de gestión (Numero de compromisos de pago). Indicadores de cobranza.

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN TELEFÓNICA (12 HORAS). Negociación telefónica. Los mitos de la negociación. Preparación para la negociación. Evaluando la situación. El proceso de negociación. Técnicas de la entrevista. Toma de decisiones: confrontación de valores. Ganar – Ganar. Posibilidades en los resultados de la negociación. Cierre de Negociación (Monto, Compromiso de pago)

MEDIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS (8 HORAS). La identificación del conflicto. El rol del mediador. El proceso de mediación. Como generar opciones en la mediación. El rol del supervisor como mediador. El manejo de la relaciones de trabajo.

Duración: 32 HORAS

RESUMEN DE LOS MÓDULOS

MÓDULOS		NOMBRE	NO. HORAS PRESENCIALES	NO. HORAS A DISTANCIA	TOTAL HORAS
UNIDADES DE COMPETENCIA	1	SERVICIO Y VENTAS TELEFÓNICOS	25	11	36
	2	MANEJO DE OBJECIONES Y RECLAMOS	17	7	24
	3	ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES CONTACT CENTER	34	14	48
	4	COBRANZAS TELEFÓNICAS	23	9	32
TRANSVERSALES	A	TRABAJO EN EQUIPO	8		8
	B	ÉTICA LABORAL	4		4
	C	SERVICIO AL CLIENTE	8		8
	D	GESTIÓN POR RESULTADOS	4		4
	E	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA		4	4
TOTAL HORAS			123	45	168

La malla curricular plantea el desarrollo de módulos de estudio, los mismos que se desarrollarán en modalidad presencial con refuerzo de información académica a distancia. Las horas presenciales requieren la presencia física tanto del docente

como de los participantes en las aulas de capacitación de CNT EP y las horas a distancia requieren el ingreso de los participantes a la plataforma e-learning o asistencial al aula virtual de su localidad para videoconferencias. La ciudad que no tenga presencia física del docente contará con el aporte de un instructor de apoyo que acompañe al docente principal en el desarrollo de la clase, estos módulos se desarrollarán de acuerdo al cronograma de estudios aprobado por la Jefatura de Desarrollo y Formación y la Gerencia participante.

Los estudiantes, tendrá acceso al material del programa, presentaciones de los instructores, evaluaciones a distancia, tareas o notas de información a través de la plataforma e-learning.

A excepción de los módulos transversales que por sus contenidos son en su totalidad vivenciales o únicamente informativos, todos los módulos en relación con las unidades de competencia se ejecutarán en un 70% bajo la modalidad presencial y en un 30% de su contenido en la modalidad a distancia.

La Jefatura de Desarrollo y Formación, será la encargada de dar seguimiento a través de datos estadísticos sobre los eventos ejecutados, la realización de cada actividad requiere una evaluación de conocimientos y/o de asistencia, así como la retroalimentación necesaria del desarrollo del evento, considerando la importancia, nivel y duración del mismo; para ello presentará al final de cada módulo un Informe de Desarrollo del Módulo.

2.5 Modelo de Aprobación de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

I. EVALUACIÓN

Cada participante será evaluado en su intervención en cada módulo de la malla curricular. Las herramientas de evaluación de cada módulo serán de la siguiente manera:

- Evaluación a distancia a través de la plataforma e-learning.
- Participación activa durante el desarrollo de los temas a través de la plataforma e-learning.
- Participación en talleres, análisis de casos y actividades desarrolladas durante la jornada presencial.
- Trabajo final.
- Evaluación presencial.

La ponderación a cada una de ellas será:

HERRAMIENTA	CALIFICACIÓN
Trabajo a distancia	10 PUNTOS
E-learning	20 PUNTOS
Trabajo final	30 PUNTOS
Evaluación presencial	40 PUNTOS
PUNTAJE TOTAL	100PUNTOS

II. APROBACIÓN

La Universidad Corporativa CNT EP otorgará al término del Programa Curricular, un certificado de aprobación y conocimiento de las competencias para cada cargo, que acredite al participante, de conformidad con lo siguiente:

1. Cuando el participante alcance al menos el 80% de puntaje en la sumatoria de sus notas de evaluación de conocimientos.
2. Cuando el participante alcance al menos el 75% en asistencia a las jornadas presenciales y el 100% de ingresos en las plataformas virtuales.

Cuando el participante no cumpla con estos parámetros podrá rendir una única evaluación supletoria al final del programa que reemplazará las calificaciones obtenidas anteriormente, siempre y cuando haya presentado el trabajo final en el tiempo establecido en su cronograma de trabajo.

III. METODOLOGÍA

Cada módulo contará con sesiones teórico-prácticas basadas en el método aprender-haciendo, en las que se entregarán contenidos y simulaciones de casos de análisis participativos según el tema lo requiera. El dominio de los temas se demostrará al momento de aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales de su entorno laboral.

Para optimizar la enseñanza aprendizaje de los participantes, se aplicarán las siguientes técnicas:

- *Clases magistrales.* Conferencias o talleres en las que se presenta material conceptual y demostrativo.
- *Rol Play.* Técnica experiencial que utiliza situaciones simuladas de la realidad y a través de ellas los participantes ponen a prueba los conceptos aprendidos. Está técnica facilita un feed back inmediato de los resultados obtenidos.

- *Análisis de casos.* El facilitador en base a el marco conceptual para cada materia, el giro del negocio, la empresa y el perfil de los participantes, desarrolla casos que contienen información de situaciones reales o ficticias en las cuales el participante se involucra para resolver los problemas o situaciones planteadas.
- *Trabajos individuales.* Con la finalidad de que el participante mantenga continuidad en el proceso de aprendizaje, se le entregará un trabajo a distancia y un trabajo final para desarrollar de manera individual en su casa. Esta tarea contendrá desafíos para que el participante, se vea obligado a estudiar integralmente los materiales entregados.
- *Trabajos Grupales.* A ser desarrollados primordialmente en clase, con la finalidad de que el participante intercambie ideas y experiencias con el resto de alumnos.
- *Videos Aplicados.* Durante el proceso de aprendizaje, se reproducirán videos aplicados a las distintas temáticas por desarrollarse, a fin de generar un debate de discusión sobre los conceptos observados.

2.6 Modelo de Calificación de Instructores de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

Los instructores podrán ser internos o externos y serán seleccionados de acuerdo a los siguientes procedimientos:

- I. SELECCIÓN DE INSTRUCTORES EXTERNOS
 - a. Tomando en consideración la normativa que rige las instituciones públicas, respecto a la contratación de proveedores externos, la Jefatura de Desarrollo

- y Formación orientará a los proveedores de capacitación para que éstos puedan aplicar al correspondiente proceso de calificación de proveedores en el Portal de Compras Públicas.
- b. La Jefatura de Desarrollo y Formación, solicitará ofertas únicamente a los proveedores que constan como registrados dentro de la base de datos del Portal de Compras Públicas.
 - c. La Jefatura de Desarrollo y Formación realizará el análisis de facilitadores internos y de las ofertas que presenten los proveedores para los diferentes módulos y sustentarán los criterios técnicos de valoración y selección del facilitador o proveedor elegido.
 - d. La Jefatura de Desarrollo y Formación seleccionará a los instructores, cuya formación y experiencia profesional, cumplan con los objetivos y estructura temática de cada módulo de la malla curricular, con la metodología de enseñanza y aprendizaje de la Universidad Corporativa CNT EP y beneficios requeridos por CNT EP, dando prioridad a los instructores internos.

El informe se elaborará en base al análisis de los siguientes factores:

- a) PERFIL DESEABLE DEL INSTRUCTOR. Esta dimensión hace referencia a la calidad del perfil del instructor, se tomará en cuenta la profesión requerida y el grado académico del instructor para dictar el curso.
- b) EXPERIENCIA PROFESIONAL. De acuerdo al tema se tomará en cuenta la experiencia que tenga en el área que se va a estudiar, y los años

de experiencia como profesionalista, se calificará con un punto cada año de experiencia.

c) EXPERIENCIA DOCENTE. Dentro de este punto se considerarán las referencias de experiencia del instructor propuesto en cuanto a planificación de actividades, recursos de aprendizaje, cátedras claras y adaptabilidad. Se calificará con un punto cada año de experiencia.

d) METODOLOGÍA DE CAPACITACION. Para aplicar correctamente el proceso de capacitación, será requerimiento de los instructores presentar experiencia en andragogía y acreditar cursos de formación de formadores, de manera que deje huella del conocimiento adquirido de la forma más eficiente; se evaluará el método a implementarse en la impartición del curso, dependiendo del tema.

ef) MÉTODO DE EVALUACIÓN. La calificación cumple con la tarea de verificar aprendizaje, debido a esto los instructores presentarán el mejor método de evaluación considerado para cada caso de capacitación y conforme el modelo de aprobación.

La valoración se realizará conforme a los factores descritos y de acuerdo a la siguiente tabla:

FACTOR		COMPONENTES	PTOS.	PTOS. MAX.
A	PERFIL DESEABLE DEL INSTRUCTOR	LICENCIADO	10	30
		TITULO UNIVERSITARIO	20	
		TITULO POST-UNIVERSITARIO	30	
B	EXPERIENCIA PROFESIONAL (un punto por cada año)			10
C	EXPERIENCIA DOCENTE (un punto por cada año)			10
D	METODOLOGÍA DE CAPACITACION			30
F	MÉTODO DE EVALUACIÓN			20
TOTAL				100

- e. Para ser escogida una propuesta no puede tener un puntaje menor a OCHENTA puntos, siempre se escogerá la oferta con el puntaje mayor y el menor precio. La oferta que no cumpla con el puntaje mínimo, será rechazada.

II. INSTRUCTORES INTERNOS

CNT EP con el fin de aprovechar la experiencia de sus colaboradores, tratar temas estratégicos de la organización y abaratar costos: reclutará y formará instructores internos, a los que proporcionará los conocimientos, habilidades y estrategias teórico-prácticas requeridos, a partir de una metodología actual y efectiva, a través de cursos de Formación de Facilitadores.

Entiéndase por instructor interno todo colaborador que este en capacidad de transmitir sus conocimientos, habilidades profesionales y técnicas a través de eventos de capacitación.

Los colaboradores que se encuentren interesados en formar parte de la base de datos de instructores internos y aquellos que se encuentren en la obligación de retribuir sus conocimientos de capacitación a la organización deberán inscribirse en la Jefatura de Desarrollo y Formación.

Con la formación de Instructores Internos se busca:

- La garantía de que al concluir el programa el participante se encontrará perfectamente habilitado como instructor y facilitador del aprendizaje y con mejoras significativas en su capacidad de comunicación.

- Obtener la fundamentación y un análisis profundo para llevar a cabo una efectiva revisión de los contenidos, una mayor participación activa por parte de los asistentes y un sistema interactivo basado en la aplicación práctica.
- Obtener un crecimiento sostenible en el manejo de las competencias corporativas y un desarrollo para retransmitir lo aprendido, pues obtendrán los elementos necesarios para analizar y correlacionar características comportamentales de los equipos de trabajo dentro de la organización.

III. SELECCIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS

- a) La Jefatura de Desarrollo y Formación antes de recomendar un instructor externo, debe considerar todos los recursos internos calificados disponibles en la organización, procurando la optimización y aprovechamiento de sus recursos.
- b) Para la selección de instructores internos, la Jefatura de Desarrollo y Formación, elegirá a aquellos que cuenten con la suficiente práctica y conocimientos que aseguren su dominio del tema, habilidades pedagógicas y preferiblemente experiencia docente.
- c) La Jefatura de Desarrollo y formación realizará la selección de instructores internos entre los colaboradores que deseen y/o deban retribuir sus conocimientos de capacitación a la Organización.

- d) La Jefatura de Desarrollo y Formación, estructurará una base de datos con los instructores internos calificados, los mismos que estarán en capacidad de impartir con solvencia la capacitación requerida.
- e) La Jefatura de Desarrollo y Formación, mediante la selección de nuevos instructores y/o la evaluación de los actuales, actualizará 1 vez al año la base de datos de instructores internos calificados.
- f) Si un instructor interno en su promedio anual de evaluación alcanza una calificación igual o inferior a buena, será eliminado automáticamente de la base de datos.

IV. PAGO A INSTRUCTORES INTERNOS

A fin de que la institución cuente con un grupo selecto de instructores internos, se plantea que la CNT EP, forma cuadros de especialistas, para lo cual proporcionará formación en Andragogía y Formación de Formadores a los profesionales entendidos en los temas específicos en los perfiles profesionales que desarrolle la CNT EP y que estén motivados a desarrollar este cambio profesional

- a) El incentivo económico de los facilitadores internos se efectuará por horas clase impartidas, de acuerdo al siguiente detalle:

FACTOR		PTOS.	PTOS. MAX.
A	FORMACION ACADEMICA		50
	TECNICO SUPERIOR	20	
	LICENCIADO	30	
	EGRESADO	35	
	TITULO UNIVERSITARIO	40	
	TITULO POST-UNIVERSITARIO	50	
B	EXPERIENCIA PROFESIONAL		10

	(dos puntos por cada año)		
C	EXPERIENCIA DOCENTE} (dos puntos por cada año)		20
D	CARACTERISTICAS DEL EVENTO		20
	BASICO	10	
	MEDIO	15	
	AVANZADO	20	
TOTAL			100

El puntaje obtenido será multiplicado por el factor/hora de clases que se detalla continuación:

1	Dentro de la jornada de Trabajo	0.15 por hora
2	Fuera de la Jornada de Trabajo	0.30 por hora
3	Días feriados y de descanso obligatorio	0.45 por hora

Este valor será el que se cancelará por hora al instructor. Por ejemplo si un instructor interno obtiene 80 puntos en la calificación de su perfil y brindará 4 horas de capacitación desde las 17h00 hasta las 21h00, horario fuera de la jornada de trabajo, recibirá como incentivo económico el valor correspondiente a la multiplicación de $80 * 0.30$ por hora, esto es 24 dólares por hora de capacitación, 96 dólares por la jornada de 4 horas.

- b) Los valores que se pagaren a los instructores internos, no se considerarán para el cálculo de remuneraciones mensuales ni adicionales pagadas a través de la nómina, sino que constituirán incentivos ocasionales que no constituyen parte integrante de la remuneración.

El instructor interno no podrá reclamar el pago de ningún tipo de incentivo económico en los siguientes casos:

- a) Cuando el instructor, esté devengando un convenio de Capacitación o Desarrollo Profesional con CNT EP.

b) Si abandonare el curso sin justificación o no llegare a concluirlo.

2.7 Normativa de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

Con la finalidad de definir una línea y parámetros que permitan administrar, la Universidad Corporativa de CNT EP, se propone las políticas que regirán el marco funcional y equitativo.

POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE CNT EP

I. PROPÓSITO

La presente política tiene la finalidad de normar la ejecución de la formación de perfiles profesionales, que constituyen la universidad corporativa de CNT EP, destinada a incrementar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores en los cargos de Asesor Comercial y Asesor de Contact Center de CNT EP y otros que considere implementar en el futuro.

II. EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA

Constituye un importante objetivo de CNT EP, a través de la formación de su Universidad Corporativa, contar con personal competente para desempeñar adecuadamente sus responsabilidades y brindar soporte a la estrategia de CNT EP. La Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, apoyará esta gestión facilitando la infraestructura y los medios necesarios para la ejecución modular de la universidad.

III. ELEGIBILIDAD

Todos los colaboradores de CNT EP, dentro de la malla curricular, concerniente a su

puesto de trabajo, son elegibles para participar en programas de capacitación.

IV. PROCEDIMIENTOS

- a) La Jefatura de Desarrollo y Formación, conjuntamente con las Gerencias de cada área, involucradas en la universidad corporativa, realizará la planificación y la inscripción de participantes para su ingreso a los módulos de la universidad.
- b) La Jefatura de Desarrollo y Formación contactará, evaluará y cotizará los servicios de instructores internos y externos que puedan cubrir con solvencia los contenidos de cada módulo de los respectivos perfiles profesionales de la Universidad Corporativa de CNT EP. Antes de recomendar un instructor externo, deben considerarse todos los recursos internos disponibles en la empresa.
- c) El presupuesto anual para la ejecución de la formación de perfiles profesionales, deberá ser presentado a las autoridades de CNT EP, hasta el 1 de octubre de cada año, para su aprobación previo informe de la Gerencia Financiera, hasta el mes de diciembre de cada año.
- d) La determinación del cronograma de ejecución, debe realizarse de la forma que cause el mínimo impacto en las labores de la organización y se debe dar a conocer con la debida antelación para garantizar el mayor número de participantes. Para no afectar las labores de la empresa es necesario, prever si el personal tiene horario definido o

rotativo, pero siempre, se programará en horarios compartidos, es decir, que el personal asista a capacitación en tiempos de empresa y personales.

- e) A fin de garantizar los procesos de enseñanza – aprendizaje, cada grupo de trabajo estará compuesto por un número máximo de 25 participantes.
- f) La convocatoria a los participantes, se efectuará en un plazo no menor a 5 días laborables antes de la ejecución del evento, esta invitación será realizada vía correo electrónico y debe contener la siguiente información: nombre del evento, objetivos, duración, lugar del evento, fechas de ejecución y horarios.
- g) El material didáctico y material de apoyo debe estar disponible en la Jefatura de Desarrollo y Formación, al menos con 72 horas previas a la ejecución del evento.
- h) Se impartirán los conocimientos utilizando las instalaciones y ambientes tecnológicos que posee la CNT EP: aulas de capacitación, e-learning y aulas virtuales.
- i) Todos los eventos, serán considerados eventos de asistencia y aprobación, el participante deberá acreditar al menos un 80% de asistencia y el 70% mínimo en la evaluación del aprendizaje.

- j) El informe del coordinador del evento constituirá el documento habilitante para el pago a los instructores, en dicho informe se hará constar el grado de satisfacción con la que se desarrollo el evento.

V. OBLIGACIONES DE LOS BENEFICIARIOS

Todos los colaboradores que participen en la formación de un perfil profesional de la Universidad Corporativa de CNT EP, están obligados a:

- a) Asistir puntualmente al evento al que fueren convocados. La inasistencia injustificada será sancionada de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.
- b) Aprobar satisfactoriamente cada modulo conforme el proceso de evaluación de la Universidad Corporativa de CNT EP. La Jefatura de Desarrollo y Formación, realizará los registros respectivos en el sistema que la organización destine para el efecto.
- c) Abstenerse de solicitar el pago de horas suplementarias o extraordinarias por su participación en los módulos.
- d) Si por requerimiento del Gerente o Jefe inmediato, el colaborador no pudiere culminar o completar el porcentaje mínimo de asistencia, su Gerente presentará la correspondiente justificación ante la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano.

VI. FINANCIAMIENTO Y REEMBOLSO

- a) El costo de la formación de perfiles profesionales de la Universidad Corporativa de CNT EP, será asumido en su totalidad por CNT EP.

- b) El costo deberá ser cargado al centro de costo del área o unidad a que pertenece el trabajador.

- c) La Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, informará anualmente a la Gerencia General sobre los asistentes, avances en la malla curricular e inversiones realizadas.

VII. RESPONSABILIDADES

Será responsabilidad de:

- a) La Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, facilitar la infraestructura y los medios necesarios para el cumplimiento de los eventos de modulares capacitación.

- b) La Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, será la responsable de realizar los registros respectivos y el archivo en el expediente personal de cada colaborador, así como de generar la documentación de gestión y respaldo correspondiente a cada evento, la misma que incluirá la evaluación y el informe respectivo.

VIII. PROHIBICIONES

- a) Se prohíbe la inscripción, realización o auspicio de cualquier evento de capacitación a nombre de la Universidad Corporativa de CNT EP, sin la autorización y conocimiento de la Gerencia de Desarrollo del Talento.

- b) El colaborador, deberá abstenerse de solicitar el pago de horas suplementarias o extraordinarias por su participación en los eventos modulares de capacitación, ya sea en calidad de alumno o de facilitador.

- c) Tanto el instructor como el participante no podrán presentarse al evento en estado de embriaguez, bajo el efecto del alcohol, de drogas, o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

IX. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Con la finalidad de medir los efectos que se generan en la organización, como consecuencia de la aplicación de las competencias que los participantes han adquirido a través de la formación y asegurar el aprendizaje continuo, las acciones de capacitación de la Universidad Corporativa de CNT EP, se medirán en cuatro niveles:

- a) La evaluación de reacción, que mide el grado de satisfacción de los participantes con la formación recibida, se realizará al finalizar el evento, a través del formato que se presenta en el ANEXO 5.

- b) La evaluación de aprendizaje, valorará el apoderamiento por parte de los participantes durante el evento de formación, mide del *saber conocer* adquirido, a través de un pre test de conocimiento, realizado antes de iniciar el evento y un post test de conocimiento, que se realizará hasta 30 días después de haber finalizado el mismo, las preguntas de estos test serán responsabilidad del instructor del evento.

- c) La evaluación de aplicación, evaluará la utilidad de los conocimientos, las habilidades, experiencias o actitudes adquiridas, es decir, mide el *saber hacer* y *saber ser* en la transferencia del aprendizaje al trabajo. Esta medición se realizará por medio de los formularios que se presentan en los ANEXOS 6 – 7, entre 30 y 90 días después de finalizado el evento.

- d) La evaluación del desempeño, el proceso de desarrollo de competencias a través de la Universidad Corporativa de CNT EP, requieren de un sistema de evaluación del desempeño, para medir el impacto que la formación tiene sobre la práctica de los colaboradores, para lo cual se realizará una evaluación de 270°, apoyada en la intervención de jefes, compañeros y clientes con la finalidad de medir los cambios de conducta y calidad con las que se ejecuta cada tarea. Esta actividad se realizará con el acompañamiento de la Jefatura de Evaluación del Desempeño de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP y se llevará un registro de curva de desempeño por cada colaborador.

Capítulo III Aportes y Desafíos de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

3.1 Aportes de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

En concordancia al análisis realizado en el capítulo dos, una Universidad Corporativa es el marco en el que se alinean los objetivos estratégicos de una empresa con las competencias que sus colaboradores requieren para alcanzar esos objetivos; por ello, la Universidad Corporativa, convierte a la capacitación en una “variable estratégica”, que aporta a la organización, articulando el proceso de participación entre su estrategia, las áreas involucradas, los procesos y el manejo del talento humano.

Por lo tanto, la Universidad Corporativa de CNT EP, con la elaboración e implementación de planes de formación integrales, favorecerá el desarrollo de sus colaboradores y por consiguiente para la empresa los aportes son:

- ✓ Proporciona a los ocupantes de los cargos de ASESOR COMERCIAL y de ASESOR DE CONTACT CENTER formación específica de su área de trabajo, brindando los conocimientos y habilidades, para desempeños óptimos.

- ✓ Logra coherencia entre lo que se “aprende” y se “hace”, orientando el proceso de aprendizaje y generación de conocimiento hacia el alcance de un mejor desempeño.

- ✓ El proceso formativo sigue una ruta clara, organizada y estructurada; la cual permite al trabajador ir moldeando congruentemente su perfil ocupacional.
- ✓ Permitirá a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, cerrar brechas entre las competencias que sus nuevos colaboradores poseen y las que deben poseer para desempeñarse con eficiencia en sus puestos actuales y estar a la vanguardia del mercado.
- ✓ Contribuye activamente a que la empresa pueda atraer y retener al mejor talento.
- ✓ Fortalece la cultura organizacional y los valores de la empresa, democratiza las relaciones, fortifica los vínculos interpersonales entre los miembros de un cargo y al brindarle seguridad por sus conocimientos, mejora el compromiso de la persona con el entorno en el que interactúa.
- ✓ Participa en el desarrollo del mercado laboral y de la sociedad. La formación que recibe cada colaborador en su puesto de trabajo, contribuye a hacer de ese colaborador un mejor trabajador; este desarrollo formará parte de su activo personal e irá con él a donde vaya.
- ✓ Transforma el tradicional departamento de formación o capacitación de una empresa en una unidad orientada a alinear la estrategia empresarial, los descriptivos de un cargo y la actividad formativa.

3.2 Desafíos para la implementación de la Universidad Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

La definición de perfiles profesionales, como instrumento de transferencia de los conocimientos y prácticas de la organización, presenta desafíos que se presentan como dificultades y oportunidades, para la Universidad Corporativa de CNT EP, se puntualizan cinco desafíos para su implementación:

1. *Implementar las competencias personales.* El desarrollo de perfiles profesionales por competencias laborales que se ha adoptado como modelo de desarrollo de la formación continua a los trabajadores de la CNT EP, contempla el cumplimiento del desarrollo de los ejes fundamentales: *saber ser, saber hacer y saber conocer*. El que representa un verdadero desafío e el *saber ser*, por cuanto requiere identificar las competencias que una persona debería tener para realizar su trabajo de manera eficiente y asociarlas a las relaciones interpersonales. Este tema requiere de persistencia y se puede lograr solo a través de un permanente énfasis en este tipo de formación.
2. *Implementar la metodología de enseñanza.* Adecuar los módulos de formación bajo la modalidad presencial o a distancia, con el uso de las diferentes herramientas tecnológicas disponibles para la empresa y el entrenamiento de los instructores en estrategias de enseñanza aprendizaje que propicien el aprendizaje participativo y la identificación de los requerimientos de competencias para cada puesto de trabajo.

3. *Identificar los niveles de conocimiento del personal.* Mediante una medición de las competencias de la persona versus el perfil profesional a desarrollar, para ubicar a la persona que participarán dentro de la malla curricular, e identificar sobre todo el nivel deficiente para dar prioridad a esta formación. Esta acción es de importancia, pues con ella se pretende generar grupos homogéneos en conocimiento para que ingresen en igualdad de condiciones al aprendizaje.

4. *Fortalecer lineamientos dentro de la organización.* Con la difusión de los planteamientos estratégicos que permitan al talento humano cumplir con las metas, así como proveer a los colaboradores los manuales de procedimientos por cargos y perfiles.

5. *Definir el alcance de las evaluaciones de aplicación de conocimientos.* Identificar qué se quiere monitorear y diseñar la evaluación de impacto del programa antes del inicio del mismo para poder recoger la información relevante.

6. *Evaluar el impacto.* Un desafío de importancia para la CNT EP, será la evaluación cualitativa y cuantitativa del impacto que la Universidad Corporativa de CNT EP, tenga sobre los indicadores de gestión y la cultura organización y sobre todo sobre el cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial de la CNT EP.

Conclusiones

1. La Universidad Corporativa de CNT EP, como estrategia de desarrollo, permitirá alinear la formación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, desarrollar la agilidad necesaria para adaptarse al cambio y asegurar transferencia de conocimiento en las áreas de los cargos desarrollados.
2. La implementación de una Universidad Corporativa, es una estrategia de gestión del conocimiento en el largo plazo, pues propende asegurar que los conocimientos y experiencias se perpetúen en el futuro, alimentando a los mejores talentos disponibles. El continuo desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados es la clave para diferenciar a la CNT EP y mantener ventaja competitiva en el mercado de las telecomunicaciones.
3. La Universidad Corporativa de CNT EP, potenciará la figura y el impacto de la empresa en la sociedad, para convertirse en un elemento de notoriedad corporativa a través del cual se proyecta una nueva imagen que favorece la captación de talento y nuevos empleados.
4. La fuente de ventaja competitiva en el tiempo es el conocimiento, por tanto, con la creación de su Universidad Corporativa y el uso de herramientas virtuales, CNT EP fomenta un entorno propicio para el aprendizaje e intercambio de ideas.

5. La oferta educativa que contiene la Universidad Corporativa de CNT EP, está encaminada a que los empleados adquieran habilidades y conocimientos para mejorar el desempeño, como resultado el aprendizaje se reflejará en el mejoramiento de indicadores de gestión y consecución de objetivos empresariales.

6. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, requiere mantener actualizados los conocimientos de su personal como medio para contribuir a llevar adelante los objetivos institucionales, en función al uso de nuevas tecnologías y promoción de nuevos productos y servicios, por tanto requiere brindar formación actualizada y específica del área de trabajo para desempeños óptimos.

Recomendaciones

1. Para implementar la Universidad Corporativa de CNT EP, se recomienda lograr el apoyo de la alta dirección, además para convertir el entrenamiento en una actividad productiva, será necesario que la elaboración de las mallas curriculares resulten del levantamiento de competencias del puesto de trabajo a capacitar donde se utilizarán los métodos e instrumentos descritos en la presente tesis, para dar validez a los datos que se están recolectando.
2. En la creación de la Universidad Corporativa se recomienda incluir los siguientes objetivos: a) su oferta formativa, debe convertirse en un instrumento de notoriedad y prestigio dentro y fuera de la organización; b) la formación debe convertirse en un medio unificador y corporativo geográficamente; y, c) debe facilitar la transmisión de valores y cultura de la empresa.
3. El uso de herramientas virtuales, permiten generar refuerzo en la información y conocimiento, por lo tanto se recomienda estén acompañadas por instructores internos, en funciones de tutor, para ayudar a los usuarios y garantizar que la formación se complete.
4. La Universidad Corporativa de CNT EP, contempla varios campos del conocimiento y seguirá creciendo, mientras exista la necesidad de formación de los colaboradores de la empresa, por tanto, se recomienda seguir desarrollando perfiles profesionales, priorizando los cargos relacionados al giro de negocio.

5. Se recomienda, invertir tiempo y recursos en implementar un sistema efectivo de evaluación de resultados de la formación que brinda cada malla curricular y su impacto en el desempeño de los colaboradores y los resultados sobre los objetivos estratégicos. Es preferible tener pocos programas que tengan estas características que muchos cursos generales sin control de aprendizaje y aplicación de conocimientos.

6. Se recomienda la implementación de la malla curricular para los cargos de Asesor Comercial y Asesor de Contact Center, pues son programas de formación a la medida, contruidos sobre requerimientos institucionales y con ejercicios que permitirán transferir lo aprendido a la solución de problemas relevantes para el trabajo.

7. Finalmente, se recomienda utilizar la metodología de levantamiento de competencias y desarrollo de perfiles profesionales, de la presente tesis, como un direccionamiento en nuevos desarrollos que se realicen en CNT EP.

BIBLIOGRAFÍA

- Joel Baka, *La Corporación*, España, Ediciones Robinbook, 2009, pp. 229
- Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México, *Estado, universidad y sociedad: entre la globalización y la democratización*, México D.F., Primera Edición, 2000, pp. 222
- Pablo Gonzales, *La Universidad necesaria en el siglo XXI*, México, Ediciones Era, 2007, pp. 165
- Serna Conrado, *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*, España, Fundación EOI, 2009, pp. 151
- Wayne Mondy y Robert Noe, *Administración de Recursos Humanos*, México, Prentice Hall, 2005, pp. 560
- Richard Daft, *Administración*, México, Cengage Learning Editores, 2004, pp. 784
- Angel Cervera, *Comunicación Total*, España, ESIC Editorial, 2008, pp. 468
- Richard Daft y Dorothy Marcic, *Introducción a la Administración*, México, Cengage Learning Editores, 2006, pp. 61
- David Rodeiro, Sara Fernandez, Alfonso Rodriguez y Luis Otero, *La creación de empresas en el sistema universitario español*, España, Universidad Santiago de Compostela, Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, 2008. pp. 260
- Colección Biblioteca de la Educación Superior, *La educación superior virtual en América Latina y el Caribe*, México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Dirección de Servicios Editoriales, 2008, pp. 260
- José Antonio López Suarez, *La reingeniería de la administración académica de las funciones substantivas universitarias con base en cuerpos académicos (el*

caso de la Facultad de Contaduría y Administración, UAEM), México, Universidad Autónoma del Estado de México, 2006, pp. 101

- Peter Jarvis, *Universidades Corporativas Nuevos Modelos de Aprendizaje en la Sociedad Global*, España, Narcea S.A. Ediciones, 2006. pp. 181
- Jeanne Meister, *Corporate Universities*, McGraw-Hill, 1998, pp.297
- Antonio Sáenz de Miera, *La Universidad en la Nueva Economía*, España, Ministerio de Educación, 2002, pp. 156
- Henry Mintzberg, *Directivos, no MBAs: una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*, España, Deusto, 2005, pp. 488
- Sergio Tobón, *Formación basada en Competencias*, ECOE, Bogotá, Colombia, 2005, pp. 47-48
- Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, “Perfiles Profesionales”, Programa Piloto de Capacitación y Formación Profesional SETEC, Quito, Ecuador, 2009
- Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015, Ecuador, pp. 5-11
- http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento
- <http://www.definicionabc.com/economia/aporte.php>
- <http://www.oei.es/oeivirt/fp/01cap04.htm>
- <http://www.definicionabc.com/general/universidad.php>
- <http://www.setec.gob.ec>

ANEXO 1. Entrevista levantamiento del perfil profesional ASESOR COMERCIAL CNT EP							
ENTREVISTADO		ING. CAROLINA RAMOS - JEFE DE AGENCIA IÑAQUITO					
CARGO		ASESOR COMERCIAL					
ÁREA		JEFATURA DE AGENCIA					
MISIÓN DEL PUESTO Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el cargo, que es lo que hace el puesto, donde y como lo hace?		EJECUTAR LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.					
NO.	ACTIVIDADES PRINCIPALES Identifique hasta 5 actividades que el ocupante del cargo deba realizar para cumplimiento de la misión del cargo.	COMPETENCIAS Para cada actividad principal, determinar cada uno los factores que solicita la siguiente tabla.					
1	PARTICIPAR EN LA PROMOCION Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE LA EMPRESA COMERCIALIZA, PROPORCIONANDO ASESORIA, INFORMACION Y ASISTENCIA SOBRE LAS FUNCIONES Y EL USO A LOS CLIENTES.	SABER CONOCER	CONOCIMIENTOS		HERRAMIENTAS		
			PRODUCTOS Y SERVICIOS		PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		
			TÉCNICAS DE PROSPECCIÓN DE CLIENTES		EXCEL BÁSICO		
			TÉCNICAS DE VENTA				
			SERVICIO AL CLIENTE				
		SABER HACER	TAREAS				
			PROPORCIONAR INFORMACION AL CLIENTE, EN LO REFERENTE A DISPONIBILIDAD, PRECIOS, TARIFAS, CONDICIONES DE COMERCIALIZACION Y SUMINISTRO, ASI COMO CARACTERISTICAS, FACILIDADES TECNICAS Y BENEFICIOS DE SERVICIOS, PRODUCTOS Y/O EQUIPOS QUE LA EMPRESA DETERMINE VENDER O PRESTAR; LO ANTERIOR CON BASE EN LA INFORMACION QUE PARA TAL EFECTO SE LE PROPORCIONE.				
			PROMOVER ENTRE LOS CLIENTES LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE DETERMINE LA EMPRESA; Y EN SU CASO, REALIZAR LA VENTA PUERTA A PUERTA Y PARTICIPAR EN PROMOCIONES, DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES QUE RECIBA.				
			PARTICIPAR EN LA PROMOCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y EQUIPOS EN LOS EVENTOS ESPECIALES QUE DETERMINE LA EMPRESA.				
		SABER SER	PROPORCIONAR ASISTENCIA, ASESORIA U ORIENTACION A LOS CLIENTES SOBRE LA OPERACION, USO Y APLICACION DE SERVICIOS, PRODUCTOS Y/O EQUIPOS QUE OFRECE LA EMPRESA, ASI COMO DE SITIOS DE ATENCION Y PUNTOS DE VENTA.				
			ACTITUDES		VALORES CORPORATIVOS		
			SEGURIDAD		TRABAJAMOS EN EQUIPO		
			DISPOSICIÓN		ACTUAMOS CON INTEGRIDAD		
			DILIGENCIA		ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO		
CORDIALIDAD		CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES					
		SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES					
2	ATENDER DE MANERA INTEGRAL LAS NECESIDADES, PROBLEMÁTICA O QUEJAS QUE TENGAN Y/O PRESENTEN LOS CLIENTES.	SABER CONOCER	CONOCIMIENTOS		HERRAMIENTAS		
			TIPOLOGÍA DE CLIENTES		SISTEMA OPEN FLEXIS		
			MANEJO DE OBJECIONES		SISTEMA AXIS		
			MANEJO DE CLIENTES DIFÍCILES		EXCEL BÁSICO		
			TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN				
		SABER HACER	TAREAS				
			EFECTUAR LA RECEPCION, REGISTRO, TRAMITACION Y SEGUIMIENTO DE SOLICITUDES, REPORTES DE PROBLEMAS Y QUEJAS DE SERVICIO, FALLAS Y DAÑOS, DE MANERA INTEGRAL, INFORMANDO AL CLIENTE SOBRE EL PROCESO DE ATENCION, HASTA SU CONCLUSION, VERIFICANDO LA SATISFACCION DEL CLIENTE.				
			FORMULAR Y ENTREGAR REPORTES CON LA PERIODICIDAD QUE SE LE REQUIERA, SOBRE LAS PROBLEMÁTICA Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES.				
		SABER SER	ACTITUDES		VALORES CORPORATIVOS		
			SEGURIDAD		TRABAJAMOS EN EQUIPO		
			DISPOSICIÓN		ACTUAMOS CON INTEGRIDAD		
			DOMINIO		ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO		
			RESPECTO		CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES		
		INTERÉS		SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES			

CARGO		ASESOR COMERCIAL				
ÁREA		JEFATURA DE AGENCIA				
MISIÓN DEL PUESTO Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el cargo, que es lo que hace el puesto, donde y como lo hace?		EJECUTAR LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.				
NO.	ACTIVIDADES PRINCIPALES Identifique hasta 5 actividades que el ocupante del cargo deba realizar para cumplimiento de la misión del cargo.	COMPETENCIAS Para cada actividad principal, determinar cada uno los factores que solicita la siguiente tabla.				
3	GESTIONAR Y SOPORTAR LOS PROCESOS Y REALIZAR LAS LABORES ADMINISTRATIVAS QUE SE DERIVEN DE LA COMERCIALIZACION Y CONTRATACION DE SERVICIOS, PRODUCTOS Y EQUIPOS, ASI COMO DE LA ATENCION DE SERVICIO PROPORCIONADA A LOS CLIENTES, COORDINANDOSE CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA CUANDO ESTO SEA NECESARIO.	SABER CONOCER	CONOCIMIENTOS	HERRAMIENTAS		
			PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE CNT EP	SISTEMA OPEN FLEXIS		
			PROCEDIMIENTO DE VENTAS CNT EP	SISTEMA AXIS		
			PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN CNT EP	EXCEL BÁSICO		
		SABER HACER	SERVICIO AL CLIENTE	WORD BÁSICO	PROCEDIMIENTO	TAREAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO
			OFRECER A LOS CLIENTES LAS OPCIONES DE FACTURACION QUE LA EMPRESA ESTABLEZCA, RECABANDO LA INFORMACION NECESARIA DE LOS MISMOS.			
			REALIZAR ACTIVIDADES DE SOPORTE Y SEGUIMIENTO A LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO A SATISFACCION DEL CLIENTE.			
			RECIBIR Y TRAMITAR LAS SOLICITUDES DE ACLARACIONES SOBRE SERVICIOS, POST-VENTA Y FACTURACION QUE PRESENTE EL CLIENTE, RESOLVIENDO Y AJUSTANDO DE INMEDIATO LAS QUE ASI PROCEDAN Y DANDO SEGUIMIENTO A LOS DEMAS CASOS HASTA SU CONCLUSION.			
			FORMULAR Y ENTREGAR REPORTES CON LA PERIODICIDAD QUE SE LE REQUIERA, SOBRE LAS GESTIONES REALIZADAS Y ATENDIDAS.			
		SABER SER	ACTITUDES	VALORES CORPORATIVOS		
			DISPOSICIÓN	TRABAJAMOS EN EQUIPO		
			DILIGENCIA	ACTUAMOS CON INTEGRIDAD		
			INTERÉS	ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO		
	CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES					
	SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES					
4	VERIFICAR LOS INGRESOS RELATIVOS A LA PRESTACION DEL SERVICIO TELEFONICO Y DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA, CON LOS MEDIOS QUE ESTA LE PROPORCIONE.	SABER CONOCER	CONOCIMIENTOS	HERRAMIENTAS		
			PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE CNT EP	SISTEMA OPEN FLEXIS		
			PROCEDIMIENTO DE VENTAS CNT EP	SISTEMA AXIS		
		SABER HACER	PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN CNT EP		PROCEDIMIENTO	TAREAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO
			ELABORAR, TRAMITAR Y VERIFICAR ORDENES DE SERVICIO DERIVADAS DE LA ATENCION A LOS CLIENTES, EN EL SISTEMA QUE LA EMPRESA LE PROPORCIONE PARA EL EFECTO.			
			REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LAS ÓRDENES DE SERVICIO TOTAL LIQUIDACION Y EFECTUAR LAS CORRECCIONES NECESARIAS EN ORDENES RECHAZADAS, ELABORANDO LOS REPORTES QUE SE LE SOLICITEN.			
			REALIZAR LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS PROCESOS DE SUSPENSION, REANUDACION, CONTRATACION, ACTIVACION, BAJAS O CAMBIO DE LOS SERVICIOS, PRODUCTOS Y/O EQUIPOS QUE SUMINISTRA LA EMPRESA DE ACUERDO A LAS POLITICAS VIGENTES.			
		SABER SER	ACTITUDES	VALORES CORPORATIVOS		
			DISPOSICIÓN	TRABAJAMOS EN EQUIPO		
			DILIGENCIA	ACTUAMOS CON INTEGRIDAD		
			INTERÉS	ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO		
				CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES		
			SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES			

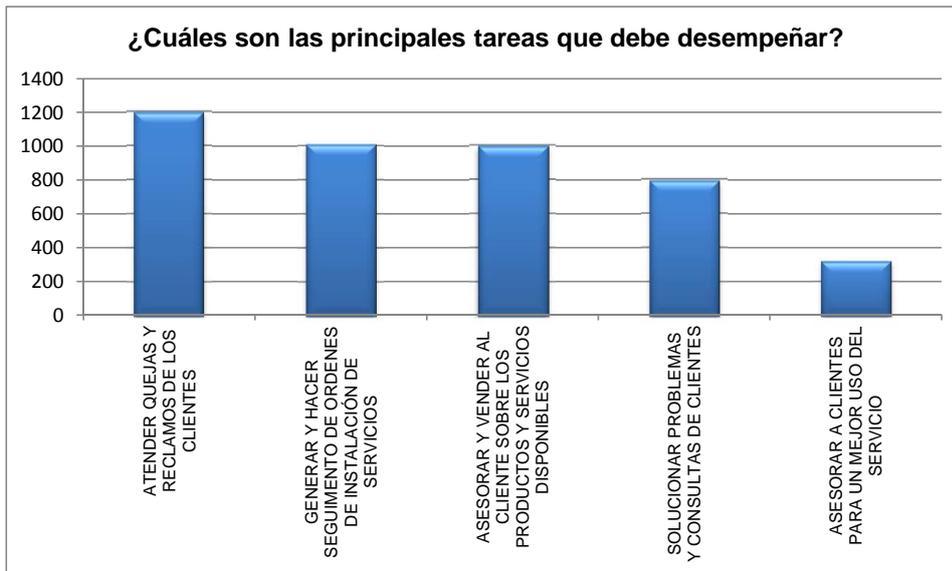
ANEXO 2. Requerimientos de Capacitación ASESOR COMERCIAL CNT EP

RESUMEN DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN (CNT

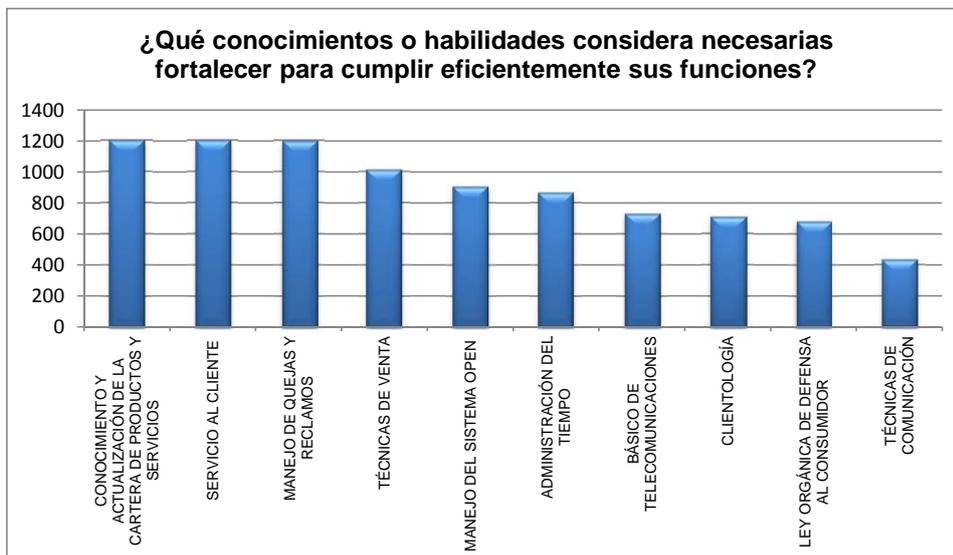
CARGO: ASESOR COMERCIAL

OCUPANTES DEL CARGO: 1201 COLABORADORES

¿Cuáles son las principales tareas que debe desempeñar?	NO.
ATENDER QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES	1198
GENERAR Y HACER SEGUIMIENTO DE ORDENES DE INSTALACIÓN DE SERVICIOS	1010
ASESORAR Y VENDER AL CLIENTE SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DISPONIBLES	998
SOLUCIONAR PROBLEMAS Y CONSULTAS DE CLIENTES	793
ASESORAR A CLIENTES PARA UN MEJOR USO DEL SERVICIO	320



¿Qué conocimientos o habilidades considera necesarias fortalecer para cumplir eficientemente sus funciones?	NO.
CONOCIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	1201
SERVICIO AL CLIENTE	1201
MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS	1198
TÉCNICAS DE VENTA	1012
MANEJO DEL SISTEMA OPEN	904
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	865
BÁSICO DE TELECOMUNICACIONES	730
CLIENTOLOGÍA	706
LEY ORGÁNICA DE DEFENSA AL CONSUMIDOR	679
TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN	432



ANEXO 3. Entrevista levantamiento del perfil profesional ASESOR DE CONTACT CENTER CNT EP						
ENTREVISTADO		ING. ANDREA CISNEROS - JEFE DE SOPORTE CONTACT CENTER				
CARGO		ASESOR DE CONTACT CENTER				
ÁREA		JEFATURA DE SOPORTE				
MISIÓN DEL PUESTO Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el cargo, que es lo que hace el puesto, donde y como lo hace?		ATENDER EN FORMA INTEGRAL LOS REQUERIMIENTOS, CONSULTAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES, PROVENIENTES DESDE UNA LÍNEA FIJA O MÓVIL, BUSCANDO SIEMPRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PROMOVIENDO RESOLUCIONES ÓPTIMAS A LAS PROBLEMÁTICAS PRESENTADAS.				
NO.	ACTIVIDADES PRINCIPALES Identifique hasta 5 actividades que el ocupante del cargo deba realizar para cumplimiento de la misión del cargo.	COMPETENCIAS Para cada actividad principal, determinar cada uno los factores que solicita la siguiente tabla.				
1	TRATAR CON EL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA OFRECIENDO LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE LA EMPRESA COMERCIALIZA, PROPORCIONANDO ASESORÍA E INFORMACIÓN A LOS CLIENTES.	SABER CONOCER	CONOCIMIENTOS	HERRAMIENTAS		
			PRODUCTOS Y SERVICIOS	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		
			MANEJO DE LA VOZ	EXCEL BÁSICO		
			SERVICIO AL CLIENTE			
					TÉCNICAS DE VENTA TELEFÓNICA	
		SABER HACER	TAREAS			
			PROPORCIONAR INFORMACIÓN AL CLIENTE, EN LO REFERENTE A INFORMACIÓN TELEFÓNICA, DISPONIBILIDAD, PRECIOS, TARIFAS, CONDICIONES DE COMERCIALIZACIÓN Y SUMINISTRO, ASÍ COMO BENEFICIOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE LA EMPRESA COMERCIALIZA.			
			PROMOVER ENTRE LOS CLIENTES LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE LA EMPRESA DETERMINA VENDER O PRESTAR Y REMITIR A LOS ASESORES COMERCIALES ESTA INFORMACIÓN, PARA EL CIERRE DE LA VENTA.			
		SABER SER	PROPORCIONAR ASISTENCIA, ASESORÍA U ORIENTACIÓN A LOS CLIENTES SOBRE LOS SITIOS DE ATENCIÓN Y PUNTOS DE VENTA.			
			ACTITUDES		VALORES CORPORATIVOS	
			SEGURIDAD	TRABAJAMOS EN EQUIPO		
			DISPOSICIÓN	ACTUAMOS CON INTEGRIDAD		
			DILIGENCIA	ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO		
	CORDIALIDAD	CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES				
		SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES				
2	ATENDER VÍA TELEFÓNICA LAS NECESIDADES PROBLEMÁTICAS O QUEJAS QUE TENGAN Y/O PRESENTEN LOS CLIENTES.	SABER CONOCER	CONOCIMIENTOS	HERRAMIENTAS		
			TIPOLOGÍA DE CLIENTES	SISTEMA OPEN FLEXIS		
			MANEJO DE OBJECIONES	SISTEMA AXIS		
				EXCEL BÁSICO		
		SABER HACER	TAREAS			
			EFECTUAR LA RECEPCIÓN Y REGISTRO TELEFÓNICO DE SOLICITUDES, REPORTES DE PROBLEMAS Y QUEJAS DE SERVICIO, FALLAS Y DAÑOS, DE MANERA INTEGRAL, INFORMANDO AL CLIENTE SOBRE EL PROCESO DE ATENCIÓN, VERIFICANDO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.			
			FORMULAR Y ENTREGAR REPORTES CON LA PERIODICIDAD QUE SE LE REQUIERA, SOBRE LAS PROBLEMÁTICA Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES.			
		SABER SER	ACTITUDES		VALORES CORPORATIVOS	
			DISPOSICIÓN	TRABAJAMOS EN EQUIPO		
			DOMINIO	ACTUAMOS CON INTEGRIDAD		
			RESPECTO	ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO		
			INTERÉS	CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES		
				SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES		

CARGO		ASESOR DE CONTACT CENTER			
ÁREA		JEFATURA DE SOPORTE			
MISIÓN DEL PUESTO Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el cargo, que es lo que hace el puesto, donde y como lo hace?		ATENDER EN FORMA INTEGRAL LOS REQUERIMIENTOS, CONSULTAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES, PROVENIENTES DESDE UNA LÍNEA FIJA O MÓVIL, BUSCANDO SIEMPRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PROMOVIENDO RESOLUCIONES ÓPTIMAS A LAS PROBLEMÁTICAS PRESENTADAS.			
NO.	ACTIVIDADES PRINCIPALES Identifique hasta 5 actividades que el ocupante del cargo deba realizar para cumplimiento de la misión del cargo.	COMPETENCIAS Para cada actividad principal, determinar cada uno los factores que solicita la siguiente tabla.			
3	GESTIONAR Y REGISTRAR LA INFORMACIÓN QUE SE DERIVE DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE, COORDINANDO CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA CUANDO ESTO SEA NECESARIO.	SABER CONOCER	CONOCIMIENTOS	HERRAMIENTAS	
			PROCEDIMIENTOS COMERCIALES CNT EP	SISTEMA OPEN FLEXIS	
			FACTURACIÓN	SISTEMA AXIS	
			SERVICIO AL CLIENTE	EXCEL BÁSICO WORD BÁSICO	
		SABER HACER	PROCEDIMIENTO	TAREAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
			REALIZAR EL REPORTE DE DAÑOS TELEFÓNICOS MANIFESTADOS POR LOS CLIENTES, DE FORMA OPORTUNA.		
			REALIZAR ACTIVIDADES DE SOPORTE Y SEGUIMIENTO A LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO A SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.		
			RECIBIR VÍA TELEFÓNICA LAS SOLICITUDES DE ACLARACIONES SOBRE SERVICIOS, POST-VENTA Y FACTURACIÓN QUE PRESENTE EL CLIENTE, RESOLVIENDO Y AJUSTANDO DE INMEDIATO LAS QUE ASÍ PROCEDAN Y DANDO SEGUIMIENTO A LOS DEMÁS CASOS HASTA SU CONCLUSIÓN.		
			FORMULAR Y ENTREGAR REPORTES CON LA PERIODICIDAD QUE SE LE REQUIERA, SOBRE LAS GESTIONES REALIZADAS Y ATENDIDAS.		
		SABER SER	ACTITUDES	VALORES CORPORATIVOS	
			DILIGENCIA	TRABAJAMOS EN EQUIPO	
			INTERÉS	ACTUAMOS CON INTEGRIDAD	
				ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO	
	CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES				
4	GESTIONAR Y NEGOCIAR LA COBRANZA DE LA CARTERA VENCIDA ASIGNADA, TRATANDO EN TODO MOMENTO DE CONCRETAR LA FORMA DE PAGO DEL CLIENTE DEUDOR.	SABER CONOCER	CONOCIMIENTOS	HERRAMIENTAS	
			COBRANZAS TELEFÓNICAS	SISTEMA OPEN FLEXIS	
			TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN TELEFÓNICA	SISTEMA AXIS	
			MEDIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS		
		SABER HACER	PROCEDIMIENTO	TAREAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
			CONOCER Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN NECESARIA SOBRE EL IMPAGO (NOMBRE, IMPORTE, TIPO DE CLIENTE, HISTORIAL COMO CLIENTE, FACTURAS).		
			RESPONDER ADECUADAMENTE ANTE LAS POSIBLES EXCUSAS DEL MOROSO.		
			REGISTRAR EN EL PROGRAMA INFORMÁTICO QUE PROVEA LA EMPRESA, LA INFORMACIÓN RELATIVA AL CLIENTE, LLAMADAS REALIZADAS Y PENDIENTES, CONCLUSIONES, COMPROMISOS ADQUIRIDOS, CUMPLIMIENTO Y RETRASOS DE PAGOS PROMETIDOS.		
		SABER SER	ACTITUDES	VALORES CORPORATIVOS	
			AUTOCONTROL	TRABAJAMOS EN EQUIPO	
			DILIGENCIA	ACTUAMOS CON INTEGRIDAD	
			INTERÉS	ESTAMOS COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO	
				CUMPLIMOS CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES SOMOS SOCIALMENTE RESPONSABLES	

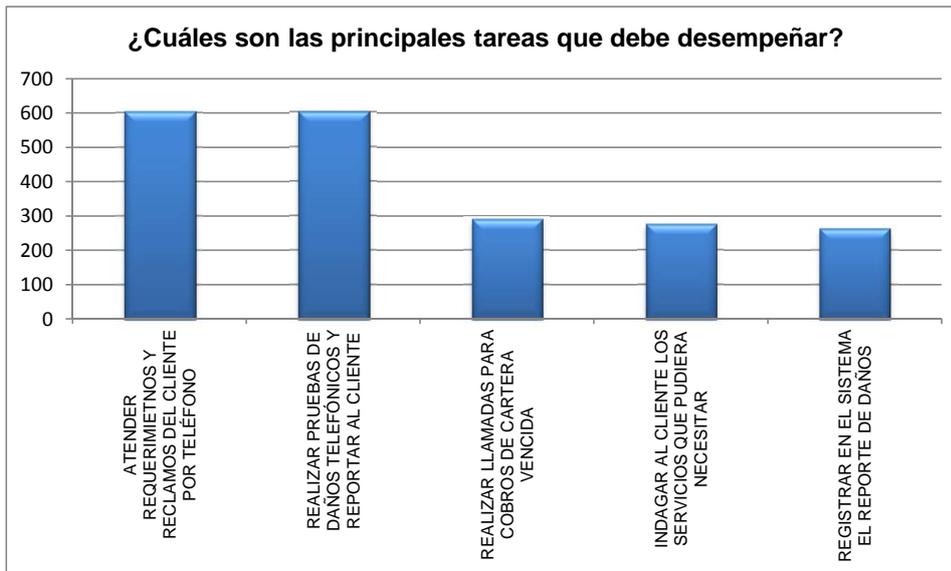
ANEXO 4. Requerimientos de Capacitación ASESOR DE CONTACT CENTER CNT EP

RESUMEN DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN (CNT

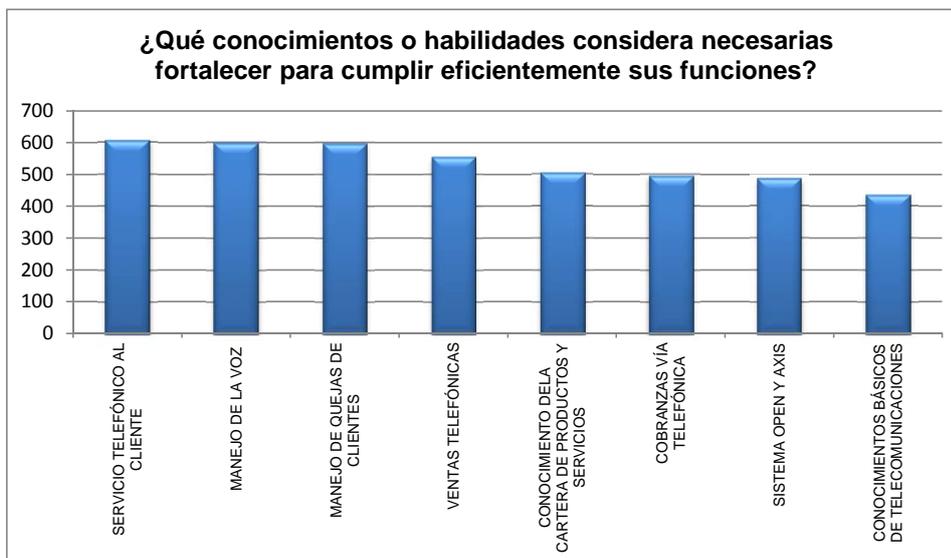
CARGO: ASESOR DE CONTACT CENTER

OCUPANTES DEL CARGO: 608 COLABORADORES

¿Cuáles son las principales tareas que debe desempeñar?	NO.
ATENDER REQUERIMIENTOS Y RECLAMOS DEL CLIENTE POR TELÉFONO	605
REALIZAR PRUEBAS DE DAÑOS TELEFÓNICOS Y REPORTAR AL CLIENTE	603
REALIZAR LLAMADAS PARA COBROS DE CARTERA VENCIDA	291
INDAGAR AL CLIENTE LOS SERVICIOS QUE PUDIERA NECESITAR	276
REGISTRAR EN EL SISTEMA EL REPORTE DE DAÑOS	264



¿Qué conocimientos o habilidades considera necesarias fortalecer para cumplir eficientemente sus funciones?	NO.
SERVICIO TELEFÓNICO AL CLIENTE	606
MANEJO DE LA VOZ	599
MANEJO DE QUEJAS DE CLIENTES	597
VENTAS TELEFÓNICAS	555
CONOCIMIENTO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	504
COBRANZAS VÍA TELEFÓNICA	495
SISTEMA OPEN Y AXIS	486
CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE TELECOMUNICACIONES	435



ANEXO 5. Formato Evaluación del Nivel de Reacción

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN

NOMBRE DEL EVENTO: _____
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____
FECHA DE EVALUACIÓN: _____

El presente cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la calidad del curso de capacitación, considerando los siguientes parámetros. En caso de que otorgar la calificación 1 o 2 por favor indicar el por qué.

Escala	Concepto
4	Totalmente de acuerdo: afirmación válida de manera plena, sin excepciones.
3	De acuerdo: aseveración verdadera, con pocas excepciones no relevantes.
2	Medianamente de acuerdo: afirmación válida parcialmente.
1	Totalmente en desacuerdo: afirmación no válida en este caso.

1. El evento cumplió con los objetivos propuestos.

4() | 3() | 2() | 1() |

2. El tiempo fue utilizado en forma óptima.

4() | 3() | 2() | 1() |

3. El evento cumplió con sus expectativas personales.

4() | 3() | 2() | 1() |

4. El instructor tiene experiencia en cuanto a la planificación de actividades, recursos de aprendizaje, cátedras claras y adaptabilidad con el grupo.

4() | 3() | 2() | 1() |

5. Los conocimientos adquiridos, aportarán y mejorarán el desarrollo de sus actividades.

4() | 3() | 2() | 1() |

6. Usted necesita la capacitación continua y periódica, para un mejor desempeño en sus actividades.

4() | 3() | 2() | 1() |

7. La calidad de la atención fue adecuada.

4() | 3() | 2() | 1() |

ANEXO 6. Formato Evaluación del Nivel de Aplicación (Participante)

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE APLICACIÓN

NOMBRE DEL EVENTO: _____

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____

FECHAS DE REALIZACIÓN: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

1. Después de realizado el curso de (*nombre del evento*), pudo utilizar las habilidades y/o conocimientos aprendidos:

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Inmediatamente	
2	A la semana	
1	Al mes	
0	Aún no los ha utilizado	

2. ¿Han sido importantes, en el desarrollo de sus tareas, los conocimientos adquiridos en el curso (*nombre del evento*)?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

3. ¿Para aplicar sus conocimientos, están disponibles en su lugar de trabajo, todos los materiales o maquinaria que necesita?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	En poca cantidad	
0	No dispone de nada	

4. Actualmente, usted está aplicando los conocimientos y/o habilidades aprendidas en el curso en su trabajo.

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

Si la respuesta 4 fue 1, 2 o 3, entonces responda la pregunta 6.

Si la respuesta 4 fue 0, entonces responda la pregunta 7.

5. Dé ejemplos específicos acerca de cómo usted aplica los conocimientos y/o habilidades aprendidas en el curso de capacitación realizado.

6. Indique la razón o razones que le han impedido utilizar sus nuevos conocimientos y/o habilidades adquiridas en este curso de (*nombre del evento*) de forma adecuada en su trabajo. Favor, marque con una "X" la(s) razón(es) escogida(s).

No ha tenido oportunidad	
Ha cambiado de labor dentro de la empresa	
El supervisor o jefe no lo apoya	
Resistencia propia al cambio	
Se siente desmotivado	
No aprendió nada nuevo en el curso	
No recuerda los contenidos del curso	

ANEXO 7. Formato Evaluación del Nivel de Aplicación (Jefe)

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE APLICACIÓN

NOMBRE DEL EVENTO: _____
NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____
NOMBRE DEL JEFE: _____
FECHAS DE REALIZACIÓN: _____
FECHA DE EVALUACIÓN: _____

1. ¿Considera que el trabajador comprende de mejor manera sus tareas?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

2. ¿Considera que el trabajador ejecuta de mejor forma sus tareas?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

3. ¿Ha observado una mejora en la actitud y/o predisposición con los clientes por parte del trabajador?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

4. ¿Ha observado mayor seguridad o confianza en el trabajador al momento de tomar decisiones autónomas relativas a su trabajo?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

5. ¿Ha observado disminuir el margen de error en la ejecución de las tareas del trabajador?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

6. ¿Considera que la empresa ha dado al trabajador las condiciones y/o oportunidades para que este transfiera los conocimientos adquiridos en el curso, en su puesto de trabajo?

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	RESPUESTA
3	Totalmente	
2	Medianamente	
1	Poco	
0	Nada	

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS
