

CASO 05

Plan de Carrera y Desarrollo Laboral

Diseño de un sistema integrado de certificación, movilidad, polifuncionalidad, remuneraciones y negociación colectiva

Organización	BancoEstado Contacto 24 Horas S.A.
Ámbito	Desarrollo de carrera · Compensaciones · Formación · Relaciones laborales
Escala	Modelo aplicable a ejecutivos de atención telefónica inbound y outbound
Autor del caso	Eduardo Andrés Lira Troncoso

La carrera dejó de ser una expectativa informal y se convirtió en un sistema con reglas, puntajes, certificaciones, rutas y efectos remuneracionales.

Resumen ejecutivo

BancoEstado Contacto 24 Horas requería ordenar la progresión laboral de sus ejecutivos, conectar el desarrollo de competencias con la movilidad interna y traducir ese avance en reglas comprensibles para trabajadores, operaciones, gerencia y sindicatos. La solución fue un Modelo Comercial de Desarrollo de Carrera que integró certificación, polifuncionalidad, calidad, capacitación, remuneraciones y acceso a cargos clave.

La concepción inicial y el diseño técnico fueron desarrollados desde la Jefatura de Personal, en coordinación con las organizaciones sindicales. Durante la formalización se incorporaron Control de Gestión, Procesos, Operaciones, Calidad, Capacitación y otras áreas, convirtiendo la propuesta en un modelo transversal y auditable.

Necesidad	Diseño	Resultado institucional
Progresión poco visible y alta dependencia de antigüedad o asignación operacional	Rutas de carrera por servicio, certificaciones y puntajes acumulables	Manual formal de 33 páginas con roles, etapas, criterios y controles
Dificultad para conectar desarrollo, productividad y remuneración	Modelo de competencias, polifuncionalidad y aumento escalar	Reglas comunes para movilidad, remuneración y acceso a cargos clave
Negociación colectiva con múltiples escenarios económicos	Planilla integral de simulación y costeo	Base técnica para negociar y explicar impactos a gerencia, sindicatos y bases

Tesis del caso

El Plan de Carrera transformó la permanencia y el aprendizaje en una arquitectura visible de desarrollo: certificar competencias permitía acumular puntajes, acceder a nuevos servicios, mejorar remuneraciones y postular a posiciones de mayor responsabilidad.

CERTIFICACIÓN → PUNTAJE → POLIFUNCIONALIDAD → MOVILIDAD → REMUNERACIÓN

1. Contexto y problema

La operación reunía múltiples servicios con distintos niveles de complejidad. Los ejecutivos podían permanecer largos periodos en un mismo servicio sin una trayectoria común que relacionara conocimientos, calidad, antigüedad, movilidad y remuneración. La organización también necesitaba mayor flexibilidad para cubrir dotaciones y trasladar personas certificadas entre servicios.

- Rutas de desarrollo insuficientemente visibles.
- Criterios de movilidad no integrados en un modelo común.
- Necesidad de reducir errores y estandarizar conocimientos.
- Capacitación extensa y poco escalable para cada nuevo servicio.
- Demanda sindical por progresión, reconocimiento y mejores remuneraciones.
- Necesidad de cuantificar el impacto económico de cada alternativa.

2. Diseño inicial del modelo

El diseño comenzó como un modelo de ajuste para ordenar remuneraciones y construir una carrera operacional. La lógica incorporó contrato, antigüedad, certificación y acceso gradual a servicios de mayor complejidad.

Modelo de Ajuste para el Ordenamiento de las Remuneraciones

Para el Nivel de "Ejecutivos de Atención Telefónica (EAT)"

Este modelo permite al colaborador disminuir las posibilidades de error en el ejercicio de su cargo, ya que desarrolla en un período de tiempo mayor cantidad de competencias y habilidades necesarias para ejercerlo adecuadamente, orientándose al desarrollo de la certificación de múltiples servicios generando polifuncionalidad.

El modelo opera de la Siguiete Manera:

Ejemplo del Modelo

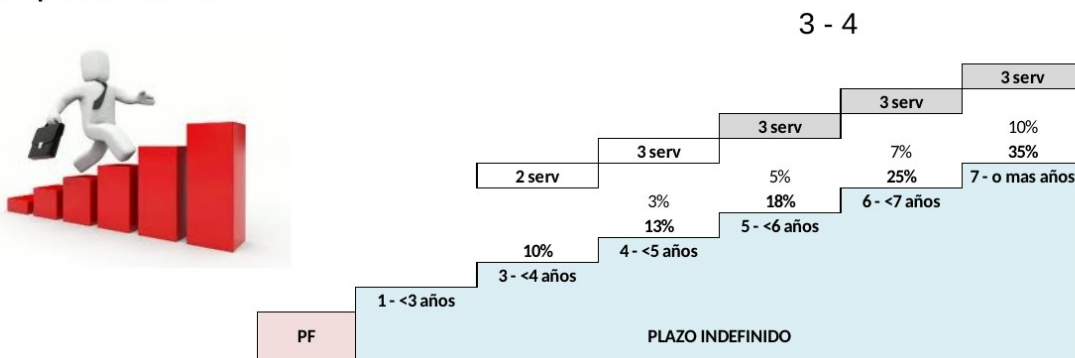


Figura 1. Primer modelo de ordenamiento: progresión contractual, antigüedad y aumentos escalonados.

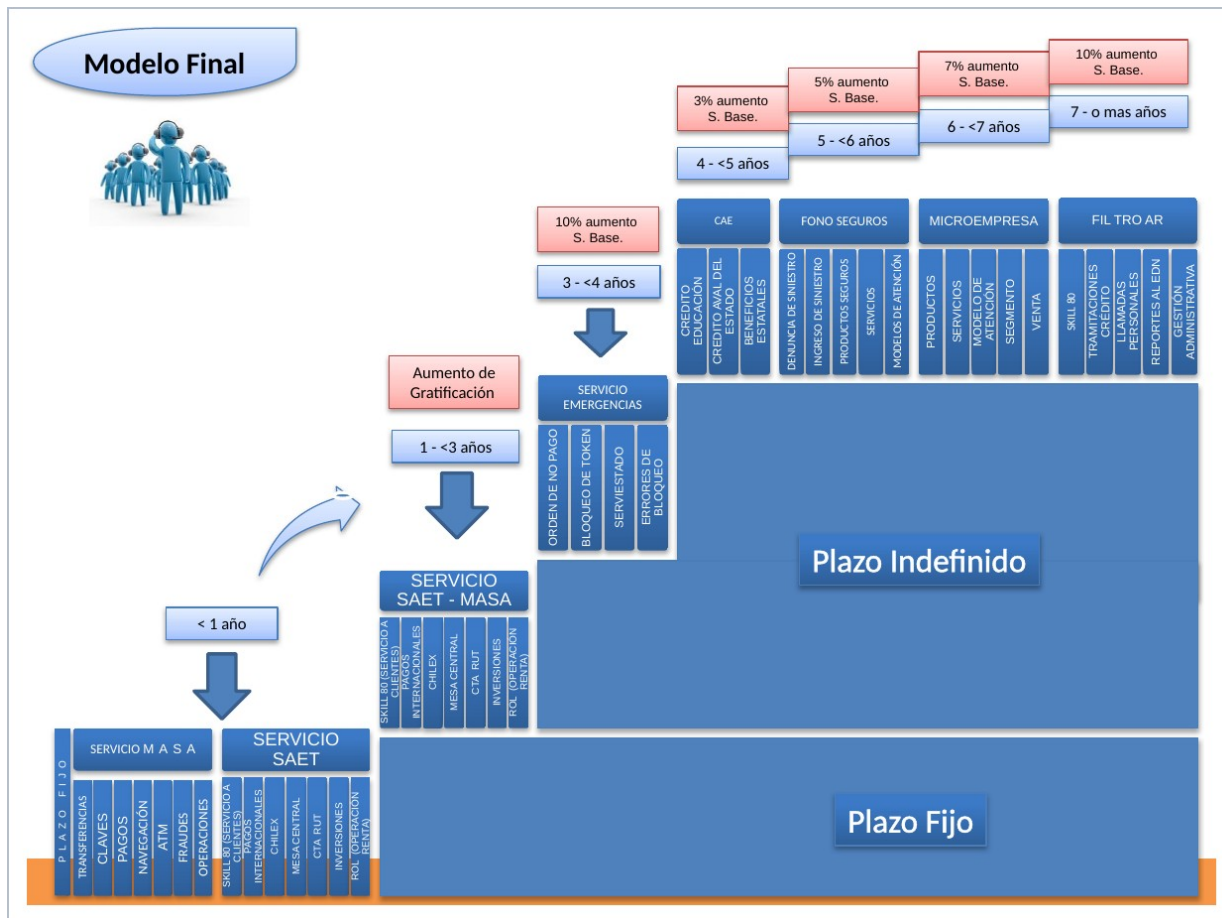


Figura 2. Modelo final de trayectoria: plazo fijo, plazo indefinido, servicios base y especializaciones.

3. Arquitectura de carrera

El modelo definió una trayectoria diferenciada para servicios inbound y outbound. El ejecutivo ingresaba en un servicio base, certificaba conocimientos, herramientas y dominio conversacional, y podía acumular puntajes mediante nuevas certificaciones. La progresión combinaba desempeño, aprendizaje, polifuncionalidad y antigüedad.

Rutas de especialización



Figura 3. Servicios especializados como opciones de carrera: CAE, Emergencias, Filtro AR, Seguros y Microempresa.

Componente	Función dentro del modelo
Certificación de conocimientos	Verifica productos, procedimientos y normativa aplicable.
Uso de herramientas	Evalúa el dominio de aplicativos y procedimientos en el puesto.
Dominio conversacional	Mide habilidades de atención mediante role play y escucha de llamadas.
Puntajes por servicio	Representa la base de conocimientos y habilita postulaciones.
Polifuncionalidad	Permite operar en más de un servicio y facilita la gestión de dotaciones.
Antigüedad y desempeño	Complementan la certificación para habilitar aumentos y progresión.

4. Certificación, evaluación y control

La certificación se diseñó con umbrales objetivos y evidencia auditable. Los ejecutivos debían demostrar conocimiento, manejo de herramientas y dominio conversacional. Quienes no alcanzaban el estándar ingresaban a reforzamiento y planes de acción antes de una nueva evaluación.



Figura 4. Integración de Selección, Capacitación y Calidad en la verificación anual de habilidades y conocimientos.

Para aprobar la evaluación y lograr la “Certificación de Habilidades y Conocimientos Mínimos”, se tendrá el siguiente cuadro resumen:

VERIFICACIÓN	CONCEPTO	Signo	Porcentaje	Estado
Conocimientos Específicos	Servicio a Verificar	≥	85%	Aprueba
	Sernac Financiero	≥	80%	Aprueba
	Prevención de Delitos	≥	80%	Aprueba

Las evaluaciones de conocimientos serán asociadas a una tabla de puntajes, que servirá de referencia para que los ejecutivos conozcan los puntajes mínimos requeridos para lograr optar a puestos claves de la organización, como son; supervisión, monitor de capacitación y BackOffice. A continuación se detallan los puntajes para cada servicio, comenzando con el de mayor complejidad.

Puntajes asociados a la primera instancia (Inbound)

A continuación se presenta los puntajes asociados a los servicios, en un escenario que el ejecutivo aprueba en la primera instancia la evaluación en sus tres etapas y obtiene la certificación de habilidades y conocimientos mínimos.

MASA		SAET	
NOTA	PUNTAJE	NOTA	PUNTAJE
100%	3.000	100%	3.500
95%	2.850	95%	3.325
90%	2.700	90%	3.150
85%	2.550	85%	2.975

CAE		SERVICIO MAU		EMERGENCIAS	
NOTA	PUNTAJE	NOTA	PUNTAJE	NOTA	PUNTAJE
100%	2.000	100%	2.000	100%	2.500
95%	1.900	95%	1.900	95%	2.375
90%	1.800	90%	1.800	90%	2.225
85%	1.700	85%	1.700	85%	2.125

SERVICIO MAP	PEQUEÑA EMPRESA	INBOUND CAMPAÑA
--------------	-----------------	-----------------

Figura 5. Umbrales de aprobación y tablas de puntajes por servicio formalizadas en el manual.

5. Progresión remuneracional y modelamiento económico

La carrera no se limitaba a una secuencia de capacitación. El sistema vinculó certificaciones y antigüedad con efectos remuneracionales. Para negociar y validar el modelo se construyó una planilla integral que simulaba trayectorias, dotaciones, combinaciones de servicios, reajustes y costos acumulados.

La tabla de reajuste final para los “Nivel EAT” será la siguiente

EAT	Plazo Fijo	Plazo Indefinido					
Certificaciones	Adquisición de un Servicio	Adquisición de un segundo servicio	02 - Servicios Certificados	03 - Servicios Certificados	03 - Servicios Certificados	03 - Servicios Certificados	03 - Servicios Certificados
Experiencia	< 1	1 - <3 años	3 - <4 años	4 - <5 años	5 - <6 años	6 - <7 años	7 - o mas años
Jornada	PF	A	B	C	D	E	F
35	163.333	163.333	179.666	184.566	192.733	204.166	220.500
36	168.000	168.000	184.800	189.840	198.240	210.000	226.800
45	-	262.814	281.211	286.467	291.724	296.980	302.236



Para revisar

1. Cuando se gana una habilidad, esta se debe re-certificar cada 3 meses para mantener el incentivo (el ponderador del B Productividad)
2. Evaluación trimestral
3. Generar o mantener los niveles de productividad a través de las certificaciones.
4. Sólo 3 servicios
5. Contar con sistema informático para registrar las certificaciones (ver diseño)
6. No considera evaluación de jefaturas

Figura 6. Tabla de reajuste y condiciones consideradas en el diseño de progresión remuneracional.

- Simulación de escenarios individuales y colectivos.
- Costeo de aumentos por tramo, servicio y antigüedad.
- Comparación de alternativas para la mesa negociadora.
- Explicación de casos concretos a gerencia, sindicatos y trabajadores.
- Base cuantitativa para evitar decisiones basadas solo en percepciones.

6. Gobernanza y formalización

La propuesta evolucionó desde un diseño inicial hacia un sistema institucional. El manual formalizó objetivos, alcance, conceptos, roles, evaluaciones, puntajes, etapas inbound y outbound, movilidad, remuneraciones y controles.



1. Control de Versiones

Control de Versiones				
Versión	Autor	Revisado por	Fecha	Descripción
1.0	Alexis Fernández	Daniel Bustos Javier Painen Painen Eduardo Lira Alfredo Cabrera	28/04/2014	Modelo Inicial

2. Aprobación del Manual

		NOMBRE DEL DOCUMENTO: MANUAL MODELO COMERCIAL DE DESARROLLO DE CARRERA		Código:
DEPENDENCIA COORDINADORA				
RESPONSABLE DEL PROCESO				
FECHA DE FORMALIZACIÓN				
ELABORADO POR		Unidad de Control de Gestión y Riesgo Operacional		
Formalizado por:		Nombres y Apellidos	Firmas	
Gerente General		Jimmy Molina Molina		
Gerente de Operaciones		Leonardo Nualart Gho		
Subgerente de RRHH		Alfredo Cabrera Cordero		
Subgerente de Planificación y Control		Javier Painen Painen		

3. ÍNDICE

Figura 7. Control de versiones del modelo inicial, con participación de Eduardo Lira en la revisión técnica.

7.1. Roles y Responsabilidades:

Las funciones o roles de cada uno de los entes que forman parte del proceso involucrado en el Modelo Comercial de Desarrollo de Carrera son las siguientes:

Subgerencia de Recursos Humanos: Será responsable de impartir la certificación de los ejecutivos en los respectivos servicios, para así logra que cada trabajador adquiera mayores competencias y habilidades.

Unidad de Capacitación y Desarrollo

- a) Elaboración de las pruebas para la certificación de habilidades y conocimientos mínimos.
- b) Aplicación de evaluaciones de la certificación (Conocimientos y herramientas)
- c) Capacitación anual de los ejecutivos y apoyo en la certificación.

Unidad de Personal

- d) Administrar y controlar el cálculo y proceso de la remuneración
- e) Administrar las diversas modalidades de contratos
- f) Administrar la Movilidad Interna

Subgerencia de Planificación y Control

Unidad de Planificación

- a) Encargado de envío de la planificación de turnos por servicio
- b) Encargado de facilitar las rotaciones de los ejecutivos certificados en más de un servicio

Unidad de Calidad y Transparencia

- a) Encargado de la evaluación de Role Play
- b) Encargado de Generar las alertas sobre el desempeño en calidad de los ejecutivos.

Gerencia General:

Área de Comunicaciones

- a) Encargado de entregar la información a los ejecutivos mediante los canales de comunicación establecidos por el área.
- b) Encargado de entregar los resultados de la certificación de habilidades y conocimientos mínimos a los ejecutivos.

Gerencia de Operaciones:

Áreas Solicitantes (Comercial (Outbound) y Servicio al Cliente (Inbound))

Las áreas solicitantes de los ejecutivos para desarrollar las labores propias de cada servicio, serán responsables de seguir los dictados de este Manual respecto de la necesidad de que cada ejecutivo de atención telefónica debe estar certificado en el respectivo servicio antes de comenzar a desarrollar sus funciones.

Figura 8. Distribución formal de responsabilidades entre RR.HH., Capacitación, Personal, Planificación, Calidad, Comunicaciones y Operaciones.

Roles organizacionales

- Recursos Humanos: certificación, remuneraciones, contratos y movilidad interna.
- Capacitación y Desarrollo: pruebas, evaluaciones, nivelación y entrenamiento.
- Planificación: turnos y rotación de ejecutivos polifuncionales.
- Calidad: role play, alertas de desempeño y verificación de habilidades.
- Operaciones: exigencia de certificación previa para el desempeño en cada servicio.
- Comunicaciones: información y entrega de resultados a los ejecutivos.

7. Negociación colectiva y validación con las bases

El Plan de Carrera se convirtió en el eje técnico de la segunda negociación colectiva. La mesa debía evaluar simultáneamente expectativas laborales, factibilidad operacional y costo económico. El dominio de las simulaciones permitió responder preguntas sobre casos reales y explicar cómo cambiaban las trayectorias y remuneraciones.

En la etapa final, una interpretación incompleta del plan generó rechazo en las bases y riesgo de huelga. Con autorización de Gerencia General, el modelo fue presentado directamente a los trabajadores en Lota mediante casos, fórmulas y simulaciones individuales. La explicación corrigió las dudas, permitió validar el acuerdo y desactivar el conflicto.

Capacidad demostrada	Manifestación en el episodio
Dominio técnico	Conocimiento completo de reglas, puntajes, costos y escenarios.
Traducción de complejidad	Explicación mediante situaciones concretas y efectos individuales.
Gestión de crisis	Intervención directa en un momento de riesgo para el cierre.
Legitimidad	Validación del modelo por las bases de ambos sindicatos.
Negociación basada en evidencia	Uso de simulaciones para reemplazar interpretaciones por consecuencias verificables.

El modelo no solo fue diseñado técnicamente: fue traducido, negociado y legitimado.

8. Resultados y valor generado

Sistema formal de carrera	La progresión quedó definida mediante servicios, certificaciones, puntajes, antigüedad y desempeño.
Movilidad interna	Los trabajadores pudieron visualizar posibilidades de rotación, ascenso y acceso a cargos clave.
Polifuncionalidad	La certificación en múltiples servicios aumentó la flexibilidad para administrar dotaciones.
Mejora de calidad	Los umbrales y planes de acción conectaron el desarrollo con la reducción de errores críticos y no críticos.
Progresión económica	El modelo relacionó el aprendizaje y la antigüedad con reajustes y mejores niveles de remuneración.
Acuerdo colectivo	La propuesta se integró al proceso de negociación y obtuvo validación sindical y organizacional.
Gobernanza	El manual dejó responsabilidades, evaluaciones, registros y documentación auditable.

9. Evidencia documental

- Presentación de diseño del Modelo de Carrera y Desarrollo Laboral.
- Primeros esbozos y modelo final de progresión.
- Tablas de servicios, combinaciones, puntajes y reajustes.
- Diseño de evaluaciones y perfiles administradores.
- Manual Modelo Comercial de Desarrollo de Carrera, 33 páginas.
- Control de versiones y matriz formal de responsabilidades.
- Documentación de etapas inbound y outbound.
- Evidencia de integración con selección, capacitación, calidad, operaciones y personal.

Conclusión

El Plan de Carrera convirtió una demanda laboral compleja en un sistema operativo, económico y negociable. La solución alineó desarrollo, productividad, calidad, movilidad, remuneraciones y relaciones laborales bajo reglas comunes, medibles y formalizadas.

IDEAS · EVIDENCIA · RESULTADOS