



Juan Carlos Munguía
CONSULTORÍA DE MEJORA CONTINUA

INGENIERÍA DE LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

Libro de Competencias

Valores y competencias de agentes y líderes para operaciones de servicio

Operaciones de servicio que funcionan. Porque las personas que las operan funcionan.

Edición de ejemplo gratuita · 2026 · Juan Carlos Munguía | Consultoría de Mejora Continua

Adaptado a tu organización en el programa Fundamentos de EEX

Por qué un libro de competencias

Cómo leer y usar este libro

El desempeño, hecho visible

La gestión del desempeño es la forma en que una organización acuerda cómo se ve un buen trabajo, lo observa y ayuda a las personas a crecer hacia él. Solo funciona cuando todos usan las mismas palabras para las mismas conductas.

Qué es una competencia

Una competencia es una forma observable de trabajar que distingue un desempeño fuerte de uno débil: lo que una persona sabe, lo que entrega y cómo se comporta mientras lo entrega.

Cómo está organizado este libro

Tres matrices, cada una con una definición y cinco niveles, del 5 (modelo a seguir) al 1:

1. **Valores clave** para todos los puestos
2. **Competencias de agente** para puestos de primera línea
3. **Competencias de liderazgo** para supervisores y gerentes

Cómo se usa

Cada persona se evalúa en los valores y en su propio conjunto de competencias, con una evidencia por calificación, en una autoevaluación, una evaluación del gerente y una de pares. Las brechas se convierten en un plan de desarrollo que se revisa cada mes.

La escala de niveles

Una sola escala para todas las matrices. El nivel 3 es el estándar esperado para el puesto.

Nivel 5

Desempeño sobresaliente · Modelo a seguir. Marca el estándar que otros siguen. Comparte conocimiento y experiencia de forma proactiva, lleva a término sus propias iniciativas y cambia visiblemente la forma de trabajar de los demás.

Nivel 4

Desempeño fuerte · Supera las expectativas. Todos los conocimientos, habilidades y conductas requeridos se observan de forma constante, y la persona mejora el trabajo de los demás. Promovible.

Nivel 3

Desempeño fuerte · Cumple las expectativas (el estándar). Se desempeña de forma constante e independiente, con evidencia. Es el nivel esperado para el puesto.

Nivel 2

En desarrollo · Cumple algunas expectativas. La conducta está surgiendo y es inconsistente. Se desempeña bien en situaciones conocidas o con supervisión; áreas de oportunidad claras.

Nivel 1

En desarrollo · Aún no cumple las expectativas. Poca o ninguna evidencia observable de los conocimientos, habilidades o conductas requeridos.

El plan de carrera

Cinco puestos, dos conjuntos de competencias. Cada paso suma alcance y una credencial de conocimiento.

Puesto	Conjunto de competencias	Alcance	Credencial de conocimiento	Experiencia
1 • Agente de atención al cliente	Agente	Atiende contactos de clientes en uno o más canales	Ruta de agente CXE	0–1 año
2 • Agente sénior / SME	Agente	Casos complejos, escalamientos y mentoría a nuevos ingresos	Agente certificado CXE + LSS Yellow Belt	1–3 años
3 • Team Lead / Supervisor	Líder	Un equipo de unos 12–18 agentes	Ruta de líder CXE + LSS Yellow Belt	2+ años
4 • Gerente de Operaciones	Líder	Varios equipos o una línea de negocio	LSS Green Belt	4+ años
5 • Gerente sénior / Director	Líder	Un sitio, cuenta o región	LSS Black Belt	7+ años

Pasar de Agente sénior a Team Lead es el paso del conjunto de agente al de liderazgo. La preparación se verifica con la matriz de liderazgo, en nivel 2 o superior, antes del cambio. CXE = certificación interna de Ingeniería de la Experiencia del Cliente; LSS = certificación interna de Lean Six Sigma.

PARTE 1

Valores clave

Cinco valores con los que se evalúa a todas las personas, de agente a director. Describen cómo trabajamos juntos, sea cual sea el puesto.



Primero la evidencia

Vamos y vemos, medimos y luego decidimos. Los números honestos valen más que las opiniones seguras, incluidas las nuestras.

Las decisiones se basan en datos validados y en la observación directa del trabajo (gemba), no en la costumbre, el rango o la opinión. Incluye declarar abiertamente los supuestos y estar dispuesto a que se demuestre lo contrario.

Nivel 5

Marca el estándar de evidencia para el equipo y la organización; enseña a otros a cuestionar sus propios números.

Nivel 4

Cuestiona con respeto los datos débiles; construye mediciones en las que otros confían.

Nivel 3

Basa sus hallazgos en datos validados y en la observación; declara abiertamente sus supuestos.

Nivel 2

Usa datos cuando se le piden; revisa las fuentes de forma inconsistente.

Nivel 1

Decide por opinión o costumbre; usa datos solo para justificar una decisión ya tomada.



Las personas antes que el proceso

Los procesos se diseñan para las personas que los operan. Los agentes tratan a los clientes como ellos son tratados.

Cada proceso, herramienta y métrica se diseña con las personas que hacen el trabajo, y se revisa su efecto en su esfuerzo y bienestar. Nunca se asume que las personas son la causa predeterminada de un defecto.

Nivel 5

Cambia la forma en que los líderes tratan a sus equipos; reconocido como la voz de las personas en la organización.

Nivel 4

Usa la psicología (motivación, inteligencia emocional, estilos personales) para que los cambios perduren; protege el bienestar del equipo.

Nivel 3

Diseña los cambios con aportes de la primera línea; revisa la carga de trabajo y el esfuerzo tanto de colaboradores como de clientes.

Nivel 2

Considera el impacto en las personas solo cuando otros lo mencionan.

Nivel 1

Trata a las personas como la causa de todo defecto; ignora su esfuerzo y su bienestar.



Claridad serena

Mantenemos la calma bajo presión y hablamos de forma directa, con respeto. Lo claro vale más que lo ingenioso; sin drama.

La capacidad de mantener la compostura en momentos difíciles y comunicarse con franqueza y respeto. Incluye separar los hechos de las emociones y elegir la claridad sobre la complejidad.

Nivel 5

Modela un liderazgo sereno; enseña a otros a sostener bien las conversaciones difíciles.

Nivel 4

Desactiva conflictos entre personas o equipos; aporta calma a las reuniones de crisis.

Nivel 3

Se comunica de forma directa y respetuosa bajo presión; separa los hechos de las emociones.

Nivel 2

Mantiene la calma en situaciones rutinarias; se vuelve vago o reactivo cuando la tensión sube.

Nivel 1

Reacciona emocionalmente o evita las conversaciones difíciles.



Pequeños pasos, todos los días

La mejora es un hábito diario, no un proyecto. Aprendemos de cada resultado y compartimos la lección.

La mejora continua practicada como rutina: ciclos de revisión cortos, retroalimentación convertida en ajustes concretos y lecciones compartidas para que todo el equipo mejore.

Nivel 5

Crea las rutinas de mejora y la base de conocimiento que otros usan; lidera con el ejemplo.

Nivel 4

Integra ciclos de lecciones aprendidas en el trabajo del equipo; ayuda a sus pares a mejorar.

Nivel 3

Hace revisiones diarias y semanales; convierte la retroalimentación en ajustes concretos.

Nivel 2

Reflexiona cuando se le pide; aplica lecciones de vez en cuando.

Nivel 1

Repite los mismos errores; ignora la retroalimentación.



Construir para entregar

Construimos capacidad, no dependencia. Si el cliente todavía nos necesita después de un año, no hicimos bien nuestro trabajo.

El conocimiento se documenta, se enseña y se certifica para que otros puedan operar el trabajo sin nosotros. El éxito se mide por lo que sigue funcionando cuando nos retiramos.

Nivel 5

Diseña un trabajo que deja capacidad autosuficiente; los resultados siguen mejorando cuando se retira.

Nivel 4

Desarrolla a personas que capacitan a otras; el equipo opera el proceso sin apoyo.

Nivel 3

Documenta, capacita y certifica a los responsables; entrega a tiempo.

Nivel 2

Documenta el trabajo cuando se le recuerda; las entregas quedan incompletas.

Nivel 1

Se guarda el conocimiento; crea dependencia de una sola persona.

PARTE 2

Competencias de agente

Seis competencias para Agentes de atención al cliente y Agentes sénior: cómo se hace el trabajo, día a día, con clientes y compañeros.

Comunicación

Escucha por completo, confirma que entendió y explica con claridad, en palabras sencillas. Adapta el tono y el lenguaje a cada cliente y canal, oral y escrito.

Nivel 5

Un comunicador modelo: convierte conversaciones difíciles en resultados positivos y ayuda a sus compañeros a mejorar sus macros, plantillas y artículos de conocimiento.

Nivel 4

Detecta necesidades no expresadas; adapta tono y palabras al estilo de cada cliente; sus respuestas escritas no necesitan corrección; aporta ideas útiles en los huddles.

Nivel 3

Escucha sin interrumpir, parafrasea para confirmar, explica con claridad los siguientes pasos y usa lenguaje positivo con gramática correcta en todos los canales.

Nivel 2

Es claro en contactos rutinarios, pero usa el mismo guion con todos; a veces omite confirmar que entendió; sus respuestas escritas necesitan edición.

Nivel 1

Interrumpe o habla encima de los clientes; sus explicaciones son vagas o confusas; errores frecuentes por escrito.

Autoliderazgo

Se hace cargo de sus resultados, su desarrollo y su ejemplo. Se motiva a sí mismo y apoya a sus compañeros sin que se lo pidan.

Nivel 5

Un líder informal: sus compañeros lo buscan, es mentor de nuevos ingresos, se ofrece para pilotos y lidera pequeñas mejoras.

Nivel 4

Se hace cargo de resultados más allá de la meta; pide retroalimentación y actúa rápido; apoya a los compañeros que tienen dificultades.

Nivel 3

Se hace cargo de cada contacto hasta resolverlo; cumple sus compromisos; actúa con base en el coaching.

Nivel 2

Se hace cargo de sus resultados cuando lo supervisan; espera instrucciones; acepta la retroalimentación, pero cambia poco.

Nivel 1

Culpa a otros, a los sistemas o a los clientes; evita la responsabilidad; se resiste a la retroalimentación.

Organización

Planea su tiempo y su carga de trabajo, sigue horarios y procedimientos y mantiene sus registros completos y en orden.

Nivel 5

Diseña rutinas personales que otros copian; propone mejoras a horarios, colas o herramientas.

Nivel 4

Anticipa picos de volumen; gestiona los pendientes de forma proactiva; sus registros están completos y listos para auditoría.

Nivel 3

Cumple la adherencia al horario; sigue los procedimientos; documenta cada caso de forma completa y a tiempo.

Nivel 2

Casi siempre cumple el horario; sus notas de caso están incompletas; los pendientes crecen cuando sube el volumen.

Nivel 1

Con frecuencia llega tarde o no cumple la adherencia; pierde el seguimiento de los casos; omite la documentación.

Pensamiento analítico

Entiende el caso completo, encuentra la causa real del problema del cliente, usa las herramientas y el conocimiento correctos y detecta oportunidades de mejora.

Nivel 5

Detecta patrones entre contactos y reporta causas raíz que llevan a corregir procesos o productos.

Nivel 4

Resuelve casos complejos o inusuales de forma independiente; conecta el caso con otros procesos; sugiere mejoras.

Nivel 3

Hace las preguntas correctas, encuentra el origen del problema, usa correctamente la base de conocimiento y las herramientas y resuelve en el primer contacto.

Nivel 2

Resuelve casos estándar; escala todo lo nuevo; usa las herramientas parcialmente.

Nivel 1

Solo atiende síntomas; diagnostica mal; transfiere o escala sin intentarlo.

Orientación a resultados

Cumple las metas de calidad, resolución y satisfacción, se adapta al cambio al ritmo que la operación necesita y alza la voz cuando algo bloquea el resultado.

Nivel 5

Siempre en el cuartil superior; ayuda al equipo a alcanzar sus metas; impulsa los nuevos cambios.

Nivel 4

Supera las metas; se adapta rápido a nuevos procesos; plantea los bloqueos junto con una propuesta de solución.

Nivel 3

Cumple las metas de calidad, resolución, satisfacción y productividad; adopta a tiempo los nuevos procedimientos; escala los bloqueos con asertividad.

Nivel 2

Cumple algunas metas; se adapta con lentitud; plantea los problemas tarde.

Nivel 1

Incumple las metas con regularidad; se resiste al cambio; calla los bloqueos.

Integridad

Actúa con honestidad y ética, protege los datos de los clientes, trata a todos con respeto y mantiene la compostura bajo presión.

Nivel 5

Un referente de ética y respeto; interviene cuando otros cruzan un límite; un ancla de calma para el equipo en una crisis.

Nivel 4

Maneja con compostura los contactos agresivos o tensos; reporta de forma proactiva riesgos y temas de cumplimiento.

Nivel 3

Sigue las reglas de protección de datos y cumplimiento; mantiene registros honestos; respeta la diversidad de clientes y compañeros; mantiene la compostura.

Nivel 2

Sigue las reglas cuando se le recuerdan; a veces pierde la compostura.

Nivel 1

Incumple reglas de datos o de ética; es irrespetuoso; pierde la compostura con frecuencia.

PARTE 3

Competencias de liderazgo

Las mismas seis áreas, elevadas al alcance de liderazgo, para Team Leads, Supervisores, Gerentes de Operaciones y Directores.

Comunicación que involucra

Escucha al equipo y a los interesados, mantiene la información fluyendo hacia arriba y hacia abajo, se asegura de que sea precisa y adapta el mensaje de agente a ejecutivo.

Nivel 5

Da forma a cómo la organización comunica el desempeño; una voz de confianza con ejecutivos y clientes.

Nivel 4

Convierte los datos en decisiones claras; comunica mensajes difíciles (cambios, malas noticias) con transparencia y empatía.

Nivel 3

Conduce huddles y reuniones uno a uno efectivas; comparte información precisa y oportuna; adapta los reportes a cada audiencia; da retroalimentación con regularidad.

Nivel 2

Comparte información de forma inconsistente; un solo estilo para todas las audiencias; da retroalimentación solo en la evaluación.

Nivel 1

Retiene información o la comparte tarde; sus mensajes no son claros; su retroalimentación desanima al equipo.

Liderar

Crea un clima en el que el equipo rinde, construye relaciones, motiva y es mentor de las personas, se hace cargo de los resultados del equipo e influye en otros cuando hace falta.

Nivel 5

Desarrolla a futuros líderes; el equipo es un referente de compromiso y resultados; influye en toda la organización.

Nivel 4

Construye un equipo de alta confianza; da coaching de forma constante; influye en sus pares y en los interesados de alto nivel.

Nivel 3

Fija metas claras, reconoce las aportaciones, da coaching cada semana y se hace cargo de los resultados del equipo sin culpar a nadie.

Nivel 2

Dirige tareas en lugar de desarrollar personas; el reconocimiento es escaso; se hace cargo solo en parte.

Nivel 1

Microgestiona o está ausente; culpa al equipo; crea un clima de miedo o indiferencia.

Ejecución organizada

Forma e integra el equipo, planea el trabajo para lograr resultados, conduce las rutinas operativas y resuelve conflictos.

Nivel 5

Diseña rutinas operativas y modelos de dotación que se usan en varios equipos o sitios.

Nivel 4

Equilibra varios equipos o prioridades; anticipa riesgos de dotación y volumen; previene conflictos con estructura.

Nivel 3

Mantiene un plan claro con roles definidos; hace revisiones diarias y semanales; resuelve los conflictos del equipo a tiempo y con justicia.

Nivel 2

Planea solo a corto plazo; sus rutinas son inconsistentes; atiende los conflictos solo cuando escalan.

Nivel 1

Desorganizado; incumple plazos; los conflictos escalan o se ignoran.

Pensamiento sistémico

Ve la operación completa, resuelve problemas con datos, elige las herramientas de mejora correctas y busca oportunidades para mejorar los resultados.

Nivel 5

Plantea problemas estratégicos; es pionero en métodos (calidad con IA, automatización) que otros adoptan.

Nivel 4

Conecta problemas entre procesos y equipos; lidera proyectos de mejora; encuentra oportunidades que otros no ven.

Nivel 3

Usa datos y herramientas de causa raíz (Pareto, espina de pescado, 5 porqués) para resolver problemas del equipo; anticipa los efectos secundarios de sus decisiones.

Nivel 2

Resuelve problemas caso por caso; usa datos cuando se le pide.

Nivel 1

Decide por opinión; repite las mismas soluciones; ignora los datos.

Impulsa resultados y cambio

Resuelve problemas operativos, mantiene involucrados a los interesados, lidera el cambio al ritmo que el negocio necesita y es asertivo cuando hace falta.

Nivel 5

Recupera operaciones difíciles; los resultados se sostienen en el tiempo; reconocido como agente de cambio.

Nivel 4

Acelera los resultados bajo presión; logra el respaldo al cambio; pone límites de forma constructiva ante exigencias poco realistas.

Nivel 3

Cumple los KPI del equipo; implementa los cambios a tiempo; mantiene informados a los interesados; es asertivo cuando hace falta.

Nivel 2

Cumple algunos KPI; el cambio es lento; evita poner límites difíciles.

Nivel 1

Incumple los KPI; se resiste al cambio o lo ignora; pasivo con los interesados.

Integridad y equidad

Comprometido con el equipo y la organización, actúa con ética, maneja bien la adversidad, lidera equipos diversos con equidad y resuelve los problemas con objetividad.

Nivel 5

Marca el estándar ético; se le confían los temas de personas más delicados.

Nivel 4

Exige al equipo estándares éticos; mantiene la compostura en la adversidad; impulsa la inclusión.

Nivel 3

Actúa con integridad; aplica las políticas de forma consistente; sus decisiones son objetivas y sin favoritismos; respeta la diversidad.

Nivel 2

Casi siempre justo, con favoritismos o inconsistencias ocasionales.

Nivel 1

Toma decisiones injustas o poco éticas; pierde la compostura; tolera la falta de respeto.

Nivel requerido por puesto

El nivel mínimo que necesita cada puesto. Los valores aplican a todos.

Puestos de agente

Puesto	Valores	Comunicación	Autoliderazgo	Organización	Pensamiento analítico	Orientación a resultados	Integridad
Agente de atención al cliente	3	3	3	3	2	3	3
Agente sénior / SME	3	4	4	3	4	4	3

Puestos de liderazgo

Puesto	Valores	Comunicación que involucra	Liderar	Ejecución organizada	Pensamiento sistémico	Impulsa resultados y cambio	Integridad y equidad
Team Lead / Supervisor	4	3	3	3	3	3	3
Gerente de Operaciones	4	4	4	4	4	4	4
Gerente sénior / Director	4	5	5	4	5	5	5

Cómo evaluar con evidencia

Cuatro reglas para que las calificaciones sean justas y comparables

1. Evalúa la conducta, no la personalidad

Elige el nivel cuya descripción coincide con lo que observaste la mayor parte del periodo, no con un solo día bueno o malo.

2. Una evidencia por calificación

Una evaluación de calidad, una nota de coaching, un comentario de un cliente, un registro. Sin evidencia, ninguna calificación por encima de 2.

3. Varios puntos de vista

La persona, su gerente y dos pares evalúan la misma matriz. El promedio se conversa, no se impone.

4. Las brechas se vuelven un plan

Las dos o tres brechas que más importan para el puesto entran al plan de desarrollo, con un nivel meta, una fecha y la evidencia que mostrará el avance.

Ponderación sugerida · Agentes: 50% KPI, 30% competencias, 20% valores · Líderes: 40% KPI, 40% competencias, 20% valores. Cada organización define la suya.

Hazlo tuyo

Esta edición de ejemplo está hecha para una operación de servicio ficticia

En los programas de Ingeniería de la Experiencia del Colaborador, los valores, las competencias, los niveles y el plan de carrera se reconstruyen con tus líderes y tus datos, y después tus gerentes se certifican para conducir el ciclo de evaluación por su cuenta.

Fundamentos	Construcción	Transformación
2 meses · equipos de hasta 30	4 meses · de 30 a 150 personas	6 meses · más de 150 personas

Agenda una llamada gratuita de 30 minutos

contact@jcmunguia.com · [linkedin.com/in/jc-munguia](https://www.linkedin.com/in/jc-munguia) · jcmunguia.com/es

Referencias: Project Management Institute (2017), Project Manager Competency Development Framework, 3.^a ed.; Alles, M. A. (2004), Diccionario de comportamientos: gestión por competencias. Las definiciones y descripciones de niveles de este libro son obra original de Juan Carlos Munguia Salcido y no tienen afiliación ni aval del PMI. © 2026 Juan Carlos Munguia Salcido. Se puede compartir libremente sin cambios y con atribución.