

MEMORIA DE PRACTICA PARA OPTAR AL TITULO DE PSICOLOGO



Título

Sistematización de un proceso de reclutamiento y selección de agentes telefónicos bilingües inglés-español.

Autora: Erika Parraguez Andrade

Profesor Patrocinante: Gloria Zavala Villalón

INDICE

1.	RESUMEN.....	4
2.	INTRODUCCION.....	5
3.	MARCO TEORICO.....	11
3.1	Distinciones respecto de las premisas básicas.....	13
3.2	Distinciones respecto del foco de cambio.....	14
3.3	Distinciones respecto de la metodología de investigación.....	15
3.4	Distinciones respecto de los componentes de las competencias.....	17
3.5	Distinciones respecto de la identificación y construcción de competencias.....	18
3.6	Distinciones respecto del modo de pensar la organización.....	21
3.7	Distinciones respecto de la metodología de evaluación.....	23
3.7.1	Assessment Center.....	23
3.7.2	Entrevista Motivacional.....	24
3.7.3	Feedback 360°.....	25
3.7.4	Evaluación del superior y autoevaluación.....	26
3.7.5	Pruebas psicológicas.....	26
4.	OBJETIVOS.....	27
4.1	General.....	27
4.2	Específicos.....	27
5.	DESARROLLO DEL PROCESO.....	28
5.1	Elaboración preliminar del proceso general.....	28
5.2	Metodología para establecer la Descripción de Cargo y Análisis del Perfil.....	30
5.2.1	Descripción del Cargo.....	30
5.2.1.1	Datos Generales.....	30
5.2.1.2	Propósito General.....	30
5.2.1.3	Ubicación.....	30
5.2.1.4	Funciones.....	30

5.2.1.5 Contactos clave.....	30
5.2.1.6 Toma de decisiones.....	31
5.2.2 Análisis del Perfil.....	31
5.2.2.1 Requisitos Generales.....	31
5.2.2.2 Requisitos Técnicos.....	31
5.2.2.3 Características personales.....	31
5.3 Metodología para levantar la información sobre la Descripción del Cargo y Análisis del Perfil.....	32
5.3.1 Método de Observación Directa.....	32
5.3.2 Método de la entrevista.....	33
5.4 Metodología para la identificación y construcción de competencias.....	34
5.4.1 Panel de Expertos.....	35
5.4.2 Identificación de personas de desempeño superior.....	35
5.4.3 Entrevista de Eventos Conductuales.....	36
5.4.4 Construcción de Competencias (Conceptualización y Redacción).....	38
5.4.4.1 Definición conceptual de las competencias.....	39
5.4.4.2 Elaboración del nivel deseable para cada competencia.....	40
5.4.4.3 Verificación con los niveles jerárquicos superiores del proyecto (Gerente Operacional).....	40
5.4.4.4 Validación directa con el cliente.....	40
6. CONCLUSIONES.....	45
7. ANEXOS.....	46
8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	58

1. RESUMEN

El siguiente trabajo tiene por objetivo presentar la implementación paso a paso y derivada de la experiencia, de un proceso de Reclutamiento y Selección, que la presente autora fue contratada para realizar. Este proyecto ubicado en una importante multinacional del rubro Call Center y con sede en Santiago de Chile, se encontraba en la búsqueda de 300 operadores telefónicos o “agentes” bilingües del español al inglés para contestar el departamento de “atención a clientes” de otra importante compañía estadounidense de telefonía IP y así, tener contacto directo con los usuarios en ese país.

Aunque este servicio nunca se había planteado en Chile, la experiencia a nivel mundial respecto de este mismo producto hablaba de altos niveles de rotación y ausentismo laboral y delicados niveles de calidad del servicio, siendo éste último la piedra angular del éxito organizacional y comercial.

Con estas indicaciones, la presente autora presentó un proyecto de reclutamiento y selección inicial, basado en su experiencia y respondiendo meramente a las metas numéricas de incorporación de candidatos definidos en tiempos específicos. Sin embargo, este trabajo original no fue capaz de responder a los niveles de calidad requeridos por la empresa-cliente y se respondió desarrollando un proceso de reclutamiento y selección por competencias.

La implementación de este modelo tuvo un alto impacto en los niveles de calidad del servicio, aumentando significativamente los indicadores y reduciendo los niveles de ausentismo laboral e invariable aquellos relacionados a la rotación.

La mayor implicancia de este proyecto es la relevancia que tuvo dentro del rubro de los operadores telefónicos y las formas de abordar el reclutamiento y la selección, teniendo como base las mismas herencias culturales y económicas que la mayoría de los Call Center a nivel nacional y mundial pero pudiendo romper con los indicadores negativos que finalmente hacen la diferencia. El siguiente trabajo da cuenta de esta experiencia.

2. INTRODUCCION

El mundo actual se mueve rápidamente, la globalización a través de las redes sociales y las comunicaciones nos da cuenta en el día a día de la necesidad de mantenerse alerta a la incorporación de nuevas prácticas y por ende a nuevas vías de satisfacción. El mundo se hace más exigente y con ello más competitivo, por lo tanto, hoy más que nunca las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a la aplicación de herramientas que les permitan subsistir en este mercado (Almada, 2000).

En la práctica laboral hemos podido observar cómo estos cambios empujan a las organizaciones a replantear sus estrategias y consecuentemente a incorporar y desarrollar nuevas visiones de los recursos humanos respecto de sus prácticas anteriores, introducir nuevas formas de realizar el trabajo y desarrollar procedimientos que predigan las necesidades, sistematicen los pasos y contribuyan a los objetivos de la organización, siendo el recurso humano entendido como el pilar fundamental del éxito organizacional (Romero & Santana, 1999) .

Las empresas de Call Center no están ajenas a esta realidad, por lo tanto, las exigencias del mercado y las del consumidor, hacen que el servicio de calidad sea el foco de exigencia para sus clientes. En este sentido, el operador telefónico se convierte en el protagonista, en imagen corporativa y en solución. Finalmente su labor da cuenta en cierto aspecto del posicionamiento de la empresa mandante, por lo tanto, su conocimiento, habilidades, destrezas y otras características pueden llegar a convertirse en cruciales como valor sobre el producto.

Dentro de este contexto nace el proyecto del cual se da cuenta en este trabajo. Una de las empresas de telefonía IP más grandes en Estados Unidos decide colocar su plataforma telefónica de atención a clientes en Chile, dadas las características de estabilidad económica de nuestro país y tomando en cuenta la capacidad de los chilenos de desarrollar el nivel de inglés requerido para contestar el teléfono. Para ello contrata las plataformas de otra empresa multinacional de Call Center con base en Chile e implementa bajo sus propias normativas un centro de atención telefónica en Santiago que diera cobertura a sus clientes ubicados en Estados Unidos a través de la atención de 300 agentes telefónicos. Para ello se contrata a la suscrita quien debe comenzar con el proceso de reclutamiento y selección con el fin de proveer el personal idóneo al cargo, en metas numéricas definidas mensualmente, con foco en los

estándares de calidad y satisfacción dadas por el cliente extranjero y al mismo tiempo desarrollar un proceso que (y a partir de lo anterior) pudiese hacer frente a los niveles de rotación existente dentro de la compañía a nivel local e internacional. Entendiendo este último aspecto como una gran problemática de los Call Center a nivel local y mundial.

Para lograr dar respuesta a las necesidades del empleador, esta autora desarrolló y puso en práctica en primera instancia un método de reclutamiento y selección de agentes telefónicos bilingües inglés-español, basado en su propia experiencia laboral respecto de las prácticas de reclutamiento y selección observadas anteriormente en el ejercicio de su labor para distintas empresas públicas y privadas de la ciudad de Santiago de Chile. Esta experiencia se encontraba basada principalmente en los flujos habituales de publicación, convocatoria, aplicación de pruebas psicológicas y en algunos casos evaluación de conocimientos técnicos específicos relacionados con el cargo. Por otro lado, este proyecto debía insertarse dentro de una política organizacional que ya venía trabajando procedimientos establecidos en otras plataformas de otras empresas-cliente desarrollado por otros profesionales psicólogos y siguiendo el mismo modelo.

De esta forma el proceso de reclutamiento y selección de los 300 agentes telefónicos bilingües inglés-español implementado por esta autora, al comienzo de este contrato (y en concordancia con los procedimientos de reclutamiento y selección llevados a cabo por otras plataformas de la misma empresa en la sucursal de Santiago de Chile), se pone en marcha de la siguiente manera:

Para la fase de reclutamiento se realizan los siguientes pasos:

1. Publicación de avisos en distintas fuentes.
2. Análisis o revisión curricular.
3. Selección curricular, el cual funciona como *primer filtro*.

Criterios:

- Inglés bilingüe mencionado en el CV.
- No hay criterio de edad, educación o experiencia.

4. Entrevista telefónica, la que funciona como *segundo filtro*.

Criterios:

- Nivel de inglés general medido verbalmente al conversar con el postulante.
- Motivación por el cargo.

Preguntas sugeridas para evaluar motivación:

- ¿Por qué ha postulado usted a este cargo?, ¿Qué le llamó la atención del aviso?.
- Comente cuales son sus expectativas en relación a las funciones y desarrollo de carrera para este cargo.
- Situación legal en caso de ser extranjero.

En esta evaluación, más que una respuesta “adecuada” a las motivaciones para optar por el trabajo, se observa la “forma” de dar la respuesta, respondiendo a características como empatía, tono de voz adecuado, paciencia en situaciones difíciles, etc., generando una especie de *role play* telefónico en donde se sitúa al postulante como un posible agente respondiendo a un cliente. De todas maneras se deben tomar en cuenta las reales motivaciones para postular al cargo, las respuestas suelen esconder las verdaderas motivaciones, por lo tanto indagar en profundidad sobre este punto se vuelve crucial.

Para la fase de selección se realizan los siguientes pasos:

1. Entrevista grupal de introducción al cargo que incluye:

- Descripción de la empresa.
- Descripción del cliente.
- Descripción del cargo.
- Oferta económica. Aquí se da la opción de retirarse en caso de no interesarse por la oferta y opera como *tercer filtro*.
- Presentación individual de cada uno.
- Descripción del proceso de selección.

2. Evaluación técnica computacional. Esta prueba fue diseñada en el extranjero por un equipo de profesionales del área informática de la empresa cliente, adaptada a sus

necesidades específicas pero lo suficientemente generalizada para ser aplicable en un cargo similar en cualquier plataforma internacional y realiza preguntas con alternativas y en un tiempo determinado para evaluar conocimientos computacionales generales, como por ejemplo, “¿Qué es una memoria RAM?”. Opera como *cuarto filtro*.

3. Evaluación del inglés escrito a través de una prueba computacional de comprensión de lectura con tiempo determinado la cual se divide en dos partes, la primera presenta un texto simple y la segunda presenta preguntas de alternativas. Fue diseñada por el mismo equipo de profesionales que diseñó la prueba computacional en conjunto con los entrenadores de idioma y acento de la empresa cliente y junto a la prueba técnica computacional funciona también como *quinto filtro*.

4. Evaluación Individual y *sexto filtro*.

Criterios:

- Inglés oral, evaluado a través de la conversación directa uno a uno con el postulante medido a través de una pauta desarrollada por expertos extranjeros y que observa 5 aspectos primordiales del idioma inglés en una escala de 0 a 5, siendo 0 el menos competente y el 5 el más competente. Estos aspectos son: comprensión, gramática, fluidez, acento y vocabulario.
- Rasgos comportamentales generales para cargos de operador telefónico, tales como: resolución de problemas, forma de relacionarse con otros y orientación al cliente; medidas a través de pruebas psicológicas, tales como la prueba gráfica PBLL (Persona Bajo la Lluvia) o proyectivas como el Test de Rorschach. Para esto se utilizaron como pauta los rasgos evaluados por otras plataformas de similares características dentro de la misma empresa y en otras del mismo rubro y aquellas habilidades generales determinadas por los *software* de simulación asociados al rubro.

El período de desarrollo, implementación y evaluación de éste proceso de selección duró aproximadamente tres meses debido no sólo al tiempo que requiere la logística de implementación de una plataforma de Call Center sino también al proceso natural de incorporación de 300 agentes telefónicos idóneos al cargo. Sin embargo,

los resultados preliminares al tercer mes de funcionamiento no fueron los esperados y el método de reclutamiento y selección escogido en este período no dio cuenta de los resultados deseados a nivel operacional. Fue por esto que se realizó un análisis global del proyecto y se procedió en el área de recursos humanos a adaptar el proceso de ingreso de los nuevos colaboradores hacia uno que pudiese alcanzar los resultados esperados por el cliente.

El primer paso fue esclarecer la brecha entre lo que estaba sucediendo y lo que debía suceder a nivel operacional. El parámetro principal de evaluación y al mismo tiempo indicador de éxito para el proyecto era el nivel de “calidad” de los agentes telefónicos en su respuesta hacia los clientes, el cual estaba medido en base a respuestas tipo y conductas específicas desarrolladas y estandarizadas por el cliente contratador del proyecto.

Según el análisis realizado a los niveles de calidad alcanzados en los primeros meses de proyecto, éstos no superaban el 56%, lo que se encontraba muy por debajo de los rangos requeridos por el cliente y por otros proveedores del mismo servicio alrededor del mundo los que superaban el 90%. Según los expertos del área de calidad, cuya función era escuchar y monitorear permanentemente los llamados, los principales errores en los cuales caían los agentes se relacionaban directamente con aquellos aspectos que el cliente denominó como “culturales”, como por ejemplo, la falta de empatía del agente chileno o traducido desde lo cultural, la formalidad al contestar.

Por lo tanto, la gerencia del proyecto decidió realizar un cambio estratégico, dando énfasis a la implementación de un proceso cultural, así como también modificar y potenciar el proceso de reclutamiento y selección dándole énfasis a las competencias comportamentales o “blandas” de los agentes telefónicos a través de la utilización de métodos específicos de análisis. Para el primer caso se desarrolló la campaña comunicacional “El proyecto de empatía, porque nos importa”, el cual estaba basado en el lema “Cada interacción con cada cliente es un balance entre nuestro interés por resolver su asunto y hacerlo nuestro asunto”, contemplando aspectos como el primer vínculo con el cliente, el nivel de empatía del agente o el empoderamiento con la resolución del problema. Esta campaña se llevó a cabo a

través del primer entrenamiento en los agentes nuevos, la capacitación permanente y medios comunicacionales, como afiches y verbalización de pasillo.

Cabe destacar que, el indicador de calidad bajo tenía un fuerte impacto en el clima laboral e incidía de manera directa en la rotación del personal y el ausentismo laboral, por ende dificultando la posibilidad de retención de los talentos, tales como agentes telefónicos con mejores indicadores de calidad respecto del grupo o aquellos con inglés bilingüe, siendo este último punto uno de los más difíciles de reclutar y más exigidos por el cliente. Por esta razón es que los indicadores “reductivos” (rotación y ausentismo), tenían para el área de reclutamiento y selección especial importancia y se entendía que el mejoramiento en la elección del perfil impactaría no sólo en los niveles de calidad de los agentes, sino también en los niveles de rotación y ausentismo en el lugar de trabajo. Para esta etapa, los reductores se enmarcaban dentro de los indicadores habituales para los Call Center en el mercado, es decir, alrededor de un 25% promedio (Russo Vainroj, 2011). Si bien, no existía meta establecida gerencialmente para disminuir dichos indicadores, sí se esperaba algún porcentaje de cambio positivo.

La figura 1 resume el análisis de la situación a nivel operacional a tres meses de haber comenzado con el proyecto y sin haber desarrollado ni realizado el proceso de reclutamiento y selección por *Competencias*, sino que a través de un método implementado por la presente autora de acuerdo a su experiencia laboral hasta entonces y explicado más arriba:

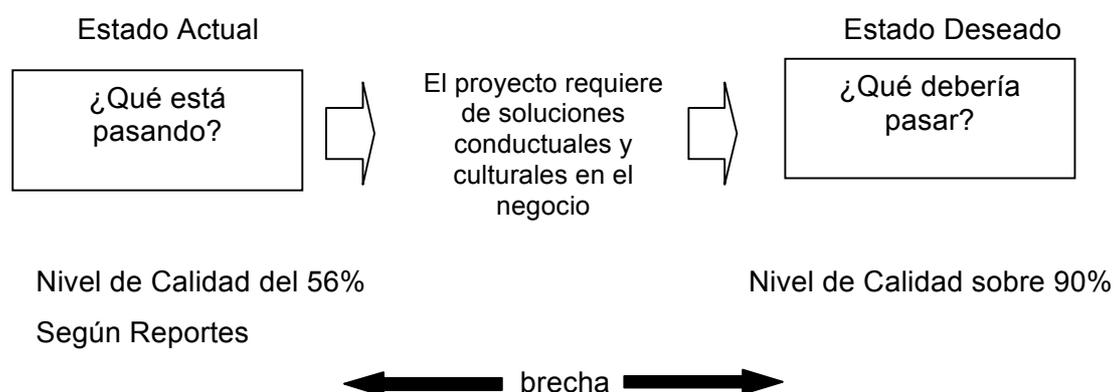


Figura 1. Análisis de los niveles de calidad a 3 meses del proyecto

Fuente: Elaboración propia

La otra forma de abordar el tema cultural y la razón que dio origen a este estudio fue “identificar” aquellas conductas que hacían a los agentes “culturalmente correctos”. En base a métodos de recopilación y sistematización de la información acumulada en la experiencia previa se procedió al desarrollo del segundo paso en el cambio estratégico que colocaba al área de reclutamiento y selección como protagonista de dicho cambio. Se planteó desarrollar un *Modelo de Reclutamiento y Selección por Competencias*, el cual se enfocara de manera más precisa en aquellos rasgos o competencias conductuales que hacían de los agentes exitosos los primeros en el nivel de calidad deseado. Para ello se procedió a escoger el modelo de trabajo y se realizó la planificación del mismo en tres etapas: levantamiento del perfil de cargo, descripción y la identificación y construcción de competencias deseadas que viniesen a reemplazar o a especificar las que se venían trabajando en el modelo inicial.

La relevancia de este estudio tiene directa relación con la necesidad de reclutamiento y selección para un proyecto específico y novedoso en Chile respecto de las plataformas de Call Center (también llamadas Contact Center) bilingües inglés-español. Hasta el nacimiento de este proyecto no había existido en Chile, en el rubro de los telefonistas una plataforma completamente bilingüe al inglés, donde sus operadores debiesen responder como si estuviesen en el país mandante, de manera nativa y fluida, entregando al mismo tiempo una solución cordial y de calidad al cliente. Además, cabe preguntarse si existe en nuestro país, más específicamente en la ciudad de Santiago, un número superior a 300 personas que dominen el idioma inglés al nivel requerido y que al mismo tiempo sean sujetos de competencias deseadas dentro de un proceso de selección. De esta forma, este trabajo contribuye no sólo a establecer un manual de procesos estandarizados de reclutamiento y selección en el rubro de los Call Center, sino que además a elegir candidatos de acuerdo a criterios específicos, como también a generar un valor práctico al enfocarse en la disminución de la rotación del personal a través del mismo.

3. MARCO TEÓRICO

Desde la práctica laboral la presente autora entiende que algunas organizaciones visualizan la gestión por competencias como un modelo único y estático que implica una conceptualización de una competencia, una metodología para la identificación de la misma y unos instrumentos para su evaluación y desarrollo;

aplicados de manera aislada y de acuerdo a las capas jerárquicas de cada organización según el formato específico de los modelos más utilizados. Sin embargo, en la práctica de esta labor, teniendo en consideración las características culturales de la organización y con la finalidad de responder a las necesidades que se pretende satisfacer, se partió de la premisa que el sistema de gestión por competencias (y específicamente para este caso, un sistema de reclutamiento y selección) es un sistema abierto, dinámico, influenciado culturalmente y que refleja una compleja relación entre las partes.

Esta idea adquiere mayor relevancia y popularidad en aquellas empresas que visualizan el crecimiento individual y colectivo como una estrategia más de desarrollo competitivo, permitiendo distinguirse en los mercados y profesionalizando el trabajo. Mostrándose aún más relevante en proyectos de administración extranjera, como es el caso de ésta empresa-cliente, en donde las políticas internas buscan alejarse de los modelos tradicionales de aplicación de pruebas psicológicas con el fin de desarrollar métodos que puedan ser usados por cualquier persona entrenada en ello y así desalentar la sensación de subjetividad que las pruebas psicológicas generan en algunas personas.

De esta forma es posible emplear herramientas de medición y selección por indicación y ajuste, en base a capacidades demostradas in situ que evalúen a los candidatos a través de instrumentos estandarizados no “psicologizados”, evitando sensación de discriminación y generando otros beneficios para el desarrollo de personal interno, como las evaluaciones de potencial para promoción interna y la creación de un lenguaje común entre el negocio y los empleados, que facilite el entrenamiento y la toma de decisiones.

Se procede a escoger el *Modelo General de Gestión por Competencias* del Ps. José María Saracho, el cual propone un enfoque integrador y afín a las necesidades del proyecto, constituido por tres modelos identificados como: *modelo de competencias distintivas* de David McClelland, *modelo de competencias genéricas* de William Byham y *modelo de competencias funcionales* de Sydney Fine, el cual será detallado en este trabajo y del cual se tomarán sólo aquellos aspectos relacionados a la selección.

El enfoque seleccionado para este proyecto, pretende presentar un modelo integrado de gestión por competencias que incluye tanto los modelos existentes y popularmente utilizados en el mercado de manera aislada (como el modelo “conductista”, “funcional” o “constructivista”), como otras apreciaciones derivadas de la práctica laboral, presentando una clasificación combinada en un modelo general.

Hecha esta introducción al contexto de esta experiencia profesional, a continuación se describirán las especificidades de los modelos de competencias distintivas, genéricas y funcionales con el fin de determinar qué herramientas se utilizaron en la construcción de las competencias. Para ello se han identificado siete distinciones básicas que deben tomarse en cuenta para la elección del modelo a usar o la utilización que se le dará, éstas son:

3.1 Distinciones respecto de las premisas básicas

De acuerdo a Saracho (2005) el *modelo de competencias distintivas*, se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener personas que poseen dichas características, ya que dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Toda la corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de “talento” se sustenta en las premisas de este modelo.

El *modelo de competencias genéricas*, se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking” (Saracho, 2005).

El *modelo de competencias funcional*, se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de “competencias técnicas”, “normalización de competencias” y “certificación de competencias” se sustentan en las premisas de este modelo (Saracho, 2005).

3.2 Distinciones respecto del foco de cambio

Saracho (2005) señala que cada vez que una organización decide implantar un modelo de gestión por competencias lo hace porque ha decidido realizar un cambio, los cuales están siempre orientados a generar un impacto en el negocio. El supuesto básico, cuando se decide implantar un modelo de gestión por competencias, es que los resultados organizacionales son causados por el desempeño de las personas, que dicho desempeño es causado por los comportamientos que realizan las personas para lograr esos resultados, y que dichos comportamientos están causados por ciertas características de las personas que les permiten llevar a cabo determinadas conductas. Aunque los tres modelos consideran estas tres variables en su conceptualización de competencia, cada uno de ellos asume que el cambio en los resultados depende del cambio en alguna de estas tres variables.

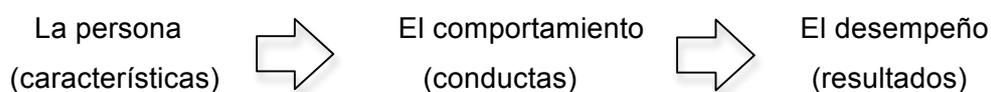


Figura 2. Distinciones respecto del foco de cambio

Fuente: : Saracho, J.M. (2005) *Un modelo general de gestión por competencias* (p. 35)

El *modelo de competencias distintivas* hace hincapié en las personas, ya que sostiene que una competencia es una combinación de características que le permiten a alguien comportarse de cierta manera para conseguir unos resultados extraordinarios o de nivel superior. Por lo tanto, lo que importa a este modelo es hallar

las características diferenciales entre personas a partir de los distintos resultados que obtienen en el trabajo y, a partir de haberlas identificado, crear un perfil o patrón de características que servirán para gestionar el cambio de esas características personales en el resto de las personas de la organización (Saracho, 2005).

El *modelo de competencias genéricas* hace hincapié en los comportamientos, ya que sostiene que una competencia es una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a unos resultados estándar que la organización requiere de dicho rol. Por lo tanto lo que importa a este modelo es hallar las conductas efectivas para un rol determinado, para luego generalizarlas y crear perfiles o patrones basados en comportamientos esperables para todo aquel que ocupe el rol. Halladas las conductas no importa quien las realice pues llegará a los mismos resultados (Saracho, 2005).

El *modelo de competencias funcionales* hace hincapié en el desempeño, ya que sostiene que una competencia es una función, es decir, involucra personas, comportamientos y recursos combinados de manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados. Por lo tanto lo que importa a este modelo es hallar los resultados que cada rol debe aportar y en consecuencia el perfil estará definido por los resultados parciales que en su totalidad provocan un desempeño determinado para cada rol. Determinados los resultados deseados no importa quién realice las acciones ni cómo las realice (Saracho, 2005).

3.3 Distinciones respecto de la metodología de implementación

Saracho (2005) se refiere a que el *modelo de competencias distintivas* parte de un análisis estratégico sobre el estado actual de la situación y el estado deseado, a partir del cual surge necesariamente una brecha o diferencia que deberá reducirse. Este modelo considera que dentro de toda organización existen personas que poseen las competencias necesarias para reducir la brecha y llegar a un estado deseado. Aquellas personas de desempeño superior que obtienen los mejores resultados y que una vez identificados se pueden transmitir al resto de la organización. Por lo tanto, el paso siguiente es la identificación de esas personas. Para ello también es necesario determinar cuáles son los criterios a partir de los que se consideran resultados sobresalientes.

Aunque exista una preferencia por los indicadores numéricos y objetivos, este modelo considera variables de comportamiento deseable, relacionados con los valores e idiosincrasia de la organización, por ello es importante identificar el talento particular de cada colaborador con el objetivo de poder distribuirlo a lo largo de la organización.

El paso siguiente es identificar cuáles son los comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para alcanzar estos resultados sobresalientes. En este punto resulta crítico la identificación de las conductas que no alcanzan resultados sobresalientes en los mismos puntos que otros sí alcanzan. Es decir, se identifican también a los trabajadores de desempeño promedio a bajo. Esta información se utiliza para realizar las escalas por nivel para una misma competencia.

Finalmente, los comportamientos identificados como críticos son analizados por expertos con el objetivo de descifrar qué características, o combinación de características, poseen dichas personas y que son las que permiten comportarse de tal manera. Las competencias resultan entonces en una descripción de características personales asociadas a comportamientos específicos, agrupados por niveles, que al realizarse en los niveles superiores causan un desempeño sobresaliente.

El *modelo de competencias genéricas* asume que las competencias permite a las personas comportarse de manera efectiva en determinado puesto, y que estos puestos, por definición, son similares o idénticos en las diversas empresas de una misma industria o mercado determinado. Siguiendo este supuesto se selecciona un grupo de empresas exitosas y se identifican las mejores prácticas para cada puesto en cada una de ellas. Una vez identificados los comportamientos, estos se agrupan bajo conductas clave o críticas y a dicho conjunto se le asigna un nombre y se redacta una definición genérica sobre la competencia identificada (Saracho, 2005).

Cabe destacar que el comportamiento competente es uno solo y no admite escalas o niveles, es decir, se mide su presencia o ausencia. Las competencias se agrupan en taxonomías o diccionarios de competencias y a partir de esto se construyen las herramientas de selección de personal. Finalmente se reúne a un grupo de personas conocedoras de los puestos de trabajo y guiados por expertos eligen las competencias que se asignarán a cada puesto, las cuales pueden adaptarse en términos de lenguaje y agruparse en perfiles para cada puesto.

El *modelo de competencias funcionales* tiene por objetivo establecer una relación estrecha y precisa entre el desempeño individual y el desempeño organizacional a nivel productivo. Parte del principio que para alcanzar un gran resultado se requiere de la realización de una gran cantidad de pequeños desempeños individuales que aportan al desempeño general de la organización. Esta visión de los procesos productivos tiene relación con la idea hombre-engranaje, especialmente dada la creciente automatización y tecnologización del trabajo (Saracho, 2005).

Este modelo establece un mapa de procesos y la cadena de valor para cada uno en particular, se identifican los resultados de cada proceso y se realiza un análisis de los resultados por cada unidad funcional expresada en la estructura organizacional de dichos procesos. Lo que importa son los comportamientos mínimos y necesarios que cualquiera debe realizar para lograr dichos resultados. Identificados esos resultados mínimos, que pueden ser realizados por un solo individuo, se procede a redactarlos de manera tal que expresen conductas. No son conductas que las personas exhiban en la realidad, sino comportamientos que “deben” realizar, con resultados precisos que no deben ser ni menos ni más que los que debe producir alguien en su puesto (Saracho, 2005).

3.4 Distinciones respecto de los componentes de las competencias

Saracho (2005) indica que el *modelo de competencias distintivas* considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos y conocimientos aplicados o *know how*.

El *modelo de competencias genéricas* hace hincapié en los comportamientos y en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que sólo incluye algunos conocimientos específicos en algunas ocasiones, y toma la motivación como un aspecto de la persona que no es modificable o desarrollable (Saracho, 2005).

En el *modelo de competencias funcional* se toman en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, habilidades específicas o destrezas, mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte en los modos de hacer bien el trabajo (Saracho, 2005).

La tabla 1 presenta los aspectos considerados por cada modelo:

Tabla 1

Componentes de las competencias según cada modelo

	Saber			Poder			Querer		
	Conocimientos Técnicos	Conocimientos Aplicados/Know How	Habilidades De Liderazgo	Habilidades Específicas/Destrezas	Habilidades Interpersonales	Habilidades Cognitivas	Actitudes	Motivación	Rasgos De Personalidad
Distintivas		X	X		X	X	X	X	X
Genéricas			X	X	X	X			
Funcional	X	X		X		X			

Fuente: Saracho, J.M. (2005) *Un modelo general de gestión por competencias* (p. 43)

3.5 Distinciones respecto de la identificación y construcción de competencias

Se le llama identificación de competencias a un proceso integrado de actividades y aplicación de métodos, técnicas e instrumentos para pesquisar y recoger información sobre los componentes que contendrán las competencias. La construcción se refiere al proceso posterior de análisis y procesamiento de la información para la conceptualización y redacción de las competencias ya identificadas. Cada uno de los modelos posee técnicas e instrumentos distintos para realizar la identificación y construcción de las competencias.

De acuerdo a Saracho (2005) en el *modelo de competencias distintivas* la información se recoge a través de la Entrevista de Eventos Conductuales, una técnica de entrevista semi estructurada, orientada a obtener relatos detallados sobre cómo realizan su trabajo las personas que logran resultados sobresalientes que son críticos para la organización. La construcción de las competencias se realiza aplicando la técnica del análisis temático a los relatos obtenidos, lo que permite codificar la información a fin de diferenciar el desempeño superior del desempeño promedio. Una vez halladas las diferencias entre los comportamientos de las personas de desempeño sobresaliente y las de desempeño promedio se procede a analizar en detalle los

relatos a través de la técnica llamada CAVE (*Content Analysis of Verbal Expression*¹) que permite identificar la ocurrencia de patrones redundantes en el discurso y que refieren a grupos de conductas o comportamientos causados por alguna característica o combinación de características personales.

En el *modelo de competencias genéricas* la información se recoge a través de la Entrevista de Incidentes Críticos, una técnica de entrevista estructurada, orientada a obtener un listado de conductas críticas que realiza una persona en un puesto determinado. Lo “crítico” se define por el nivel de prioridad de las tareas que lleva a cabo una persona en un puesto para desempeñarse correctamente. Aunque éste método puede aplicarse mediante cuestionarios en formato de formulario, lo más habitual es que se realice a través de entrevistas individuales (Saracho, 2005).

Dado que la entrevista de incidentes críticos se aplica a una gran cantidad de personas que ocupan el mismo puesto o puestos similares en una organización, lo habitual es que las entrevistas se estructuren en un protocolo de preguntas sobre una variedad de tareas establecidas previamente. Para establecer dichas tareas se aplica la técnica del Análisis de Puesto. Luego se reúne un grupo de expertos conocedores de dicho puesto y priorizan las tareas para determinar la criticidad de cada una de ellas. Luego se redactan preguntas estructuradas para indagar cuáles son los comportamientos que realizan las personas para ejecutar cada tarea crítica, a dicha colección de preguntas se le llama protocolo de entrevista de incidentes críticos.

Identificados los comportamientos, la construcción de competencias se realiza aplicando la técnica del mínimo común denominador, realizando una comparación entre los diversos listados de conductas críticas priorizadas por los distintos entrevistados. Las conductas que aparecen con mayor frecuencia en orden de prioridad se agrupan en un listado final y se las denomina “conductas clave” o “conducta críticas”. Una vez establecidas las conductas críticas se define conceptualmente la competencia y se le coloca el nombre.

En el *modelo de competencias funcionales* la información se recoge a través de la técnica llamada Panel de Expertos, que consiste en un grupo de trabajo conformado *ad hoc* con el que se construye el mapa funcional de las diferentes áreas

¹ Del inglés: *Análisis del contenido en la expresión verbal*

de la empresa. La metodología para construir los mapas funcionales es el Análisis Funcional, que consiste en la desagregación progresiva de las grandes funciones en funciones más pequeñas, hasta llegar a las subfunciones que pueden ser realizadas por un solo individuo (Saracho, 2005).

Los paneles de expertos se conforman con personas que desempeñan cargos concretos del área funcional de que se trate y son guiados por un coordinador que preguntando sucesivamente “para qué se hace esto”, aludiendo al resultado de mayor nivel, va construyendo el mapa funcional.

Las funciones se expresan en términos de resultados y a partir de cada resultado se desagregan los resultados parciales y así sucesivamente conformando las ramificaciones de un árbol de causa y efectos, hasta llegar a los resultados que pueden expresarse en términos de desempeño individual.

La construcción de competencias se realiza redactando la información que se ha identificado como desempeños individuales, con una fórmula estandarizada según la cual primero se coloca el verbo, luego el objeto y luego la condición. Una vez redactadas las definiciones de las competencias se procede a redactar los elementos de competencia, que son los que agrupan una serie discreta de desempeños individuales a los que llama “criterios de desempeño”. También se incluye información adicional pesquisada durante los paneles, relacionada a condición de realización de las tareas, recursos personales, procedimientos, tecnología o cualquier aspecto relevante que contribuya a lograr el desempeño descrito.

Tabla 2

Métodos de identificación y construcción de competencias según cada modelo

	Identificación	Construcción
Distintivas	Entrevista de Eventos Conductuales	Análisis Temático y CAVE
Genéricas	Entrevista de Incidentes Críticos	Análisis de Perfil de Cargo
Funcionales	Panel de Expertos	Análisis Funcional

Fuente: Saracho, J.M. (2005) *Un modelo general de gestión por competencias* (p. 49)

3.6 Distinciones respecto del modo de pensar de la organización

Saracho (2005) desarrolla este punto relacionando la visión que cada organización tiene respecto de su misma empresa utilizando las metáforas de G. Morgan en su libro *Imágenes de la Organización*, en las cuales la organización es vista como “cerebro”, como “organismo” o vista como “máquina”.

Para el *modelo de competencias distintivas* la metáfora de la organización como cerebro aporta una visión de la estructura organizacional que aplica a la capa jerárquica responsable de la toma de decisiones ejecutivo-estratégicas. Esto es, si la organización se caracteriza por su flexibilidad o innovación, las personas son quienes dan esta propiedad a la capa más alta de la estructura organizacional y asumen que dicha capa debe poseer estas características. De hecho, este modelo está orientado precisamente a identificar y reproducir las competencias distintivas de la organización en las personas que ocupan los roles clave de la misma (Saracho, 2005).

La metáfora del cerebro también es posible de aplicar a la distinción entre las diferentes capas jerárquicas de una estructura organizacional, ya que el nivel estratégico es también el que actúa como cerebro, ya que allí se toman las decisiones y se planifican las acciones que el resto de la organización llevará a cabo. Es decir, según este modelo, las competencias deben estar representadas en la capa jerárquica más alta de la estructura (y no necesariamente en las intermedias o bajas), y por lo tanto es el más adecuado para aplicar a los roles que concentran la toma de decisiones ejecutivo-estratégicas de cada organización.

Para el *modelo de competencias genéricas* la metáfora de la organización como organismo aporta una visión de la estructura que se aplica a la capa jerárquica media: aquella responsable de hacer que las cosas ocurran. La organización como “organismo” funciona en base a las personas que son capaces de transformar en hechos las decisiones originadas en la capa jerárquica más alta. La metáfora del organismo habla de una organización como “un ser vivo” en un entorno cambiante, por lo que se encuentra en un desafío permanente de adaptación exitosa al medio. Este aspecto está dado por la teoría de la evolución según la cual los organismos más aptos son los que sobreviven a los cambios del medio. Por lo tanto, las organizaciones que logran adaptarse y sobrevivir deben ser imitadas. De allí que el paradigma de este

modelo sea el *benchmarking*, es decir, la imitación de lo que hacen los mejores. Si las personas de la empresa X imitan lo comportamientos de las personas en la empresa Y, que sobrevive exitosamente en el medio, entonces la empresa X sobrevivirá (Saracho, 2005).

De esta forma, un plan de desarrollo cualquiera debe contemplar en la previsión de su ejecución una competencias determinadas que las personas realizarán; dichas competencias son previstas en términos de acción, respecto de lo que deberán hacer las personas para cumplir con las metas y objetivos del plan. Dichas acciones, al ser necesariamente previsibles para realizar la planificación, son estándares. Por tanto, este modelo, que define las competencias como los comportamientos efectivos que deben realizar las personas en un puesto determinado, es el más apropiado para quienes deben lograr que las cosas ocurran.

La capa media de la estructura organizacional debe funcionar en casi todos los casos como un organismo saludable capaz de hacer todo lo necesario para que los planes originados por el cerebro se ejecuten apropiadamente.

Para el *modelo de competencias funcionales* la metáfora de la organización como “máquina” aporta una visión de la estructura que se aplica a la capa jerárquica inferior, aquella responsable de producir las cosas. En la metáfora de la máquina la organización funciona de manera ordenada y previsible, transformando insumos en producción de manera rigurosa y controlada. Los estándares de producción, seguridad y calidad son de vital importancia para la organización, por lo que las personas deben funcionar de manera previsible y controlable. Para la organización-máquina lo primordial es el proceso de transformación de insumos en productos, por lo que las personas son medios o recursos, al igual que las partes de una máquina, que deben seguir reglas claras y precisas sobre cómo deben obtenerse dichos recursos (Saracho, 2005).

Este modelo responde a ese requerimiento y fue creado para estandarizar resultados. Los trabajadores como “personas” poco tienen que ver con este modelo y sus comportamientos son sólo de interés secundario a menos de que estén directamente vinculados a los comportamientos que requiere la producción. De hecho,

los comportamientos se describen siguiendo estrictas reglas gramaticales que establecen el verbo, el resultado y la condición como un programa computacional.

Esto no dice que las personas en tanto trabajadores, no sean importantes para el modelo funcional, ya que no habla de las políticas de recursos humanos de la organización o su valoración en una empresa determinada, sino que es el modelo más efectivo a esta capa de la estructura.

Tabla 3

Foco de interés según el modo de pensar de la organización

	Las Personas	Los Comportamientos	Los Resultados
Distintivas	Organización como cerebro		
Genéricas	Organización como organismo		
Funcionales	Organización como máquina		

Fuente: Saracho, J.M. (2005) *Un modelo general de gestión por competencias* (p. 54)

3.7 Distinciones respecto de la metodología de evaluación

Sobre este punto no se mencionarán las distinciones específicas según cada modelo por separado sino que se mencionarán las principales técnicas planteadas por el autor, con las cuales es posible llegar a la construcción de competencias de acuerdo a los tres modelos planteados.

3.7.1 Assessment Center

De acuerdo a Saracho (2005), tanto el *modelo de competencias distintivas* como el *modelo de competencias genéricas* utilizan *Assessment Center* según la metodología habitual, esto es, varios observadores evalúan varias competencias a varias personas realizando distintas actividades durante una jornada completa o dos. Sin embargo en el modelo de competencias distintivas se utiliza para evaluar potencial de desarrollo, es decir, características que posibilitan las conductas requeridas a futuro; mientras que en el de competencias genéricas se utiliza para evaluar capacidades actuales según el patrón de conductas clave, no sólo en el presente sino que también para evaluar candidatos en un proceso de selección.

Los *Assessment Center* diseñados para evaluar competencias distintivas utilizan pruebas situacionales creadas *ad hoc* para que los evaluados pongan en juego las características subyacentes que requieren las distintas situaciones. El foco está puesto en los recursos que la persona moviliza para afrontar los distintos ejercicios, sin expectativas predeterminadas de comportamientos por lo que los ejercicios situacionales no tienen por qué guardar relación con las tareas concretas que los evaluados deberán enfrentar en el futuro sino que se crean para poner en evidencia el potencial de las personas para alcanzar resultados de cierta índole (Moses & Byham, 1977).

Por el contrario, los *Assessment Center* diseñados para evaluar competencias genéricas utilizan pruebas situacionales, psicológicas, entrevistas y cualquier forma de medición posible, ya que el objetivo es evaluar en el aquí y el ahora la emergencia de las conductas descritas en las competencias. Las pruebas situacionales representan simulaciones que guardan gran parecido con las situaciones reales del puesto. Los observadores se focalizan en verificar si las conductas clave aparecen o no y con qué grado de precisión Saracho (2005).

3.7.2 Entrevista Conductual

Como señala Saracho (2005), otra técnica de medición que comparten los modelos de competencias genéricas y distintivas es la Entrevista de Evaluación por Competencias o Entrevista Conductual. El autor hace aquí una aclaración respecto de la técnica, la que indica suele utilizarse indistintamente en la práctica como sinónimo de Entrevista de Eventos Conductuales y Entrevista de Incidentes Críticos pero no son lo mismo, siendo éstas dos últimas técnicas para la identificación de competencias.

La Entrevista Conductual es siempre semi estructurada y requiere de gran entrenamiento por parte del evaluador. Puede realizarse según dos variantes, de acuerdo al modelo que se esté utilizando. En la evaluación de competencias distintivas la entrevista conductual se realiza con técnicas activas de rol en la que el entrevistador enfrenta al entrevistado a situaciones problemáticas que este debe resolver en ese mismo momento.

La Entrevista Conductual para evaluar competencias genéricas persigue asegurar que el entrevistado realice las conductas requeridas en situaciones idénticas o similares a las que debe enfrentar en su puesto actual o al que aspira ocupar. Aquí el entrevistador busca información acerca de conductas concretas ya definidas y requeridas para el puesto en cuestión según lo establecen las conductas clave de las competencias.

3.7.3 Feedback 360°

Según señala Saracho (2005), el *Feedback 360°* se creó como una herramienta de diagnóstico para desarrollar habilidades gerenciales, ya que la siempre resistida evaluación fue siempre más resistida por los gerentes que por el resto de la organización, sobretodo cuando esta evaluación es externa. El *Feedback 360°* ofreció una solución de compromiso en la que los gerentes podían ser evaluados internamente de manera anónima por las personas con las que trabajaban habitualmente. La solución de compromiso resultó en una herramienta muy poderosa, ya que los gerentes se encontraron con información valiosa sobre cómo eran percibidos, lo cual les permitía focalizar sus esfuerzos de mejora en temas específicos. El éxito de la herramienta se extendió y llegó hasta los mandos medios dando también excelentes resultados. La gestión por competencias basada en el modelo de competencias genéricas encontró una herramienta que se ajustaba perfecto a ella, ya que las conductas clave podían incorporarse directamente a los cuestionarios de *Feedback 360°* con escalas de Likert o similares; es decir, escalas según las cuales los evaluadores debían opinar con qué frecuencia, cuán satisfecho, o cuánto necesitaba desarrollar las conductas descritas del evaluado.

Ni el modelo de competencias distintivas ni el funcional pueden hacer un correcto uso de esta herramienta y la razón para realizar una afirmación de este tipo es que el *Feedback 360°* se estructura a partir de afirmaciones sobre conductas, comportamientos, actitudes, motivos, valores, habilidades, creencias, cualquier cosa que se pueda afirmar que alguien hace, piensa, cree, sabe o siente. La evaluación, por tanto, consiste en calificar en una escala determinada en qué medida el evaluador percibe lo que el evaluado hace, piensa, cree, sabe o siente. Por tanto, las conductas clave del modelo de competencias genéricas se ajustan perfectamente a este tipo de evaluación por escalas (Saracho, 2005).

3.7.4 Evaluación del superior y autoevaluación

Según lo propuesto por Saracho (2005), la evaluación de competencias funcionales presenta otras características. Dado que en este modelo la variable a evaluar consiste en un resultado o desempeño determinado, la manera habitual de evaluarlas es a través de la evaluación del superior y la autoevaluación. Para ello sencillamente se presentan los criterios de desempeño acompañados de alguna escala *ad hoc*, también de frecuencia o satisfacción y tanto el superior como el ocupante del cargo opinan sobre el grado en que cumplen con los criterios establecidos en las competencias. Ambas evaluaciones reciben ponderaciones de acuerdo a la cultura organizacional, aunque en la mayoría de los casos se le da más peso a la evaluación del superior.

Dado que las competencias funcionales también incluyen listas de conocimientos técnicos y aplicados, también es frecuente que estos sean evaluados a través de pruebas de conocimientos *ad hoc*. En el modelo funcional ambas evaluaciones, la de criterio de desempeño y conocimientos, tienen como propósito tanto la calificación técnica como la certificación, por lo que las evaluaciones tienden a acompañarse de “evidencias”, es decir, documentos que permiten al evaluado demostrar que posee ciertos conocimientos técnicos por haber participado en cursos, seminarios, certificaciones, o cualquier otra actividad formal.

3.7.5 Pruebas psicológicas

Aunque no haya sido objeto de aplicación en el desarrollo de este proyecto, sí lo es en el modelo teórico referido, por tanto se hará mención a lo que el autor tiene que decir al respecto dado que también concuerda con la visión de la suscrita y su equipo de trabajo en este proyecto laboral.

De acuerdo a Saracho (2005), en ciertos casos y para ciertas competencias en particular, es posible aplicar pruebas psicológicas estándar para evaluar competencias. Aunque según la experiencia de su autor “no aportan información confiable acerca del comportamiento real de una persona en su trabajo” (Saracho, 2005, p.62), de igual forma se aplican en una variedad de casos.

Tabla 4

Pruebas psicológicas aplicables según los aspectos a evaluar

	Conocimientos Técnicos	Conocimientos Aplicados	Habilidades Liderazgo	Destrezas	Habilidades Interpersonales	Habilidades Cognitivas	Actitudes Y Motivación
Test Psicométricos				(X)		X	
Test Proyectivos					(X)		X
Test Aptitudinales			(X)	(X)	(X)	(X)	(X)

Fuente: Saracho, J.M. (2005) *Un modelo general de gestión por competencias* (p. 62)

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Desarrollar e implementar un proceso de Reclutamiento y Selección para agentes telefónicos bilingües inglés-español, que pueda dar sustento y respuesta a los criterios planteados por empresa de Call Center contratante.

4.2 ESPECÍFICOS

4.2.1 Generar una descripción de cargo para un agente telefónico bilingüe inglés-español.

4.2.2 Desarrollar un perfil de cargo para un agente telefónico bilingüe inglés-español.

4.2.3 Levantar las competencias del cargo para un agente telefónico bilingüe inglés-español.

4.2.4 Implementar un proceso de Reclutamiento y Selección en base a las competencias desarrolladas.

5. DESARROLLO DEL PROCESO

Siguiendo la línea de la mayoría de las organizaciones del sector privado relacionadas a este rubro, se presentaron de manera directa tres necesidades principales: generar un perfil que se adecuara a lo esperado por el cliente, satisfacer las necesidades de dicho cliente en cantidad de personas ingresadas mensualmente y disminuir los niveles de rotación experimentados en otros centros de similares características donde esta empresa externalizaba sus servicios, es decir, en cinco países a nivel mundial, donde el fenómeno de la rotación no era ajeno y significaba un problema mayor del servicio.

Por tanto y dado que los objetivos planteados por el cliente se centraban principalmente en necesidades numéricas y datos duros de éxito comercial, se procedió en primera instancia a interpretar el lenguaje corporativo para replantearlo en metas de recursos humanos posibles de plasmar en un sistema que diera sustento a dichos objetivos.

La presente autora entiende que para implementar un modelo de gestión por competencias en el área de reclutamiento, es primordial realizar tres funciones principales: levantamiento de un perfil del cargo, descripción del cargo y construcción de competencias necesarias para desempeñar dicho cargo. Para lograr este fin se llevó a cabo la siguiente metodología.

5.1 Elaboración preliminar del proceso general:

Etapa de Planeación:

- Se determinó el cargo que debía describirse y analizarse, así como los ítems que serían contenidos en ambos.
- Se eligieron los métodos de análisis que se utilizaron. La elección estuvo basada en las ventajas que se observaron a priori para cada método.

Etapa de Preparación:

- Entrenamiento del personal que realizó el trabajo. Cabe destacar que el equipo de reclutamiento estaba conformado por un profesional del área de la psicología y 3 reclutadores ascendidos desde el cargo de agentes telefónicos.
- Preparación del material y lugar físico de trabajo

Etapa de Ejecución:

- Recolección de datos mediante los métodos de análisis elegido
- Redacción preliminar de la descripción y perfil del cargo
- Presentación de la redacción preliminar a los supervisores directos para ser ratificada o rectificada
- Redacción definitiva de la descripción y perfil del cargo
- Identificación y construcción de competencias

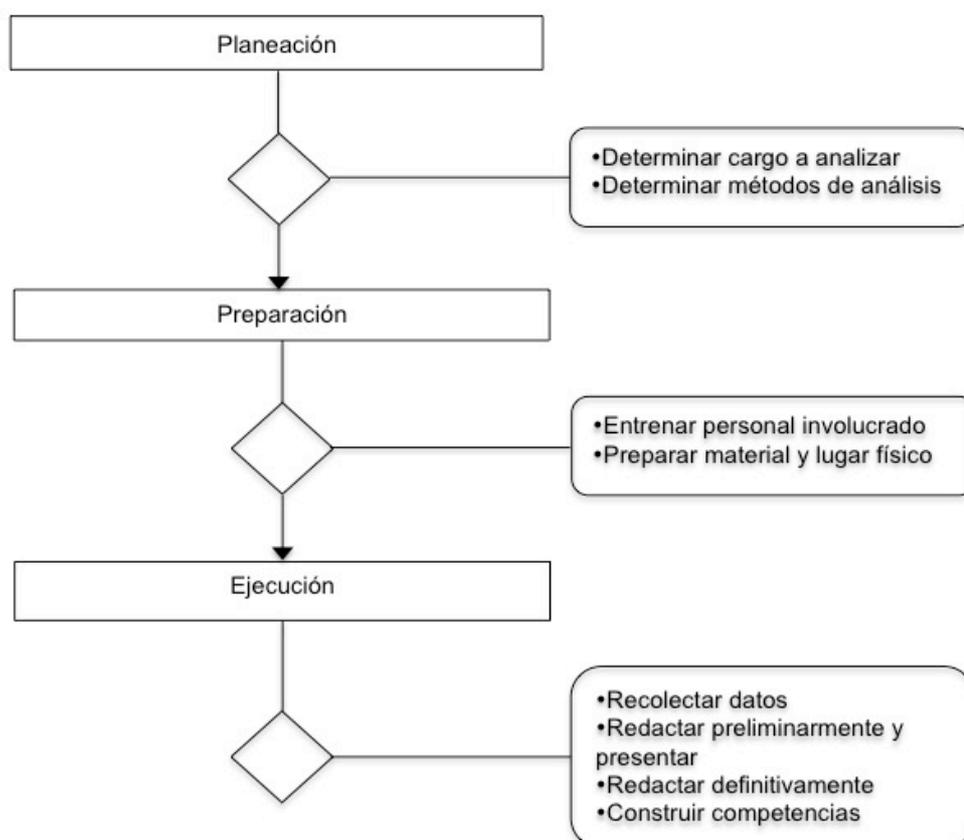


Figura 3. Diagrama de flujo representando el proceso de desarrollo en la construcción de las competencias

Fuente: Elaboración propia

5.2 Metodología para establecer la Descripción de Cargo y Análisis del Perfil

El primer paso realizado en el desarrollo de reclutamiento por competencias para el cargo de agente telefónico bilingüe inglés-español, fue generar una descripción del cargo, con el fin de enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman el mismo y de esta manera diferenciarlo de otros proyectos telefónicos del Call Center. Esta descripción incluyó lo siguiente:

5.2.1 Descripción del Cargo

5.2.1.1 Datos Generales del cargo que contemplaron:

- Nombre del cargo
- Lugar de desempeño, entendido como el proyecto en el cual se desarrolló el cargo
- Supervisión directa

5.2.1.2 Propósito General del Cargo

Establecer con claridad la razón por la cual el cargo debía existir de manera única y diferenciable de otros cargos con características similares en el mismo Call Center.

5.2.1.3 Ubicación del Cargo respecto de sus superiores y/o subordinados en caso de tenerlos. Organigrama del proyecto y no así del organigrama general del Call Center.

5.2.1.4 Principales funciones

Se describió el objetivo de dichas funciones y el resultado esperado de las mismas, es decir, por qué hace el ocupante lo que hace y para qué.

5.2.1.5 Contactos clave

Describió los principales contactos con los cuales el cargo debió relacionarse con el fin de cumplir con sus objetivos laborales.

5.2.1.6 Toma de decisiones

Describió de manera simple las instancias en las cuales el cargo podía tomar decisiones y en cuales casos debía recurrir a otros para la toma de las mismas.

Justo después de la descripción del cargo y tomando en cuenta los datos contenidos en ella se realizó el análisis del cargo o “análisis de perfil”, el cual se definió como la especificación de las cualidades que debía tener el factor externo al cargo como tal.

El análisis de perfil incluyó lo siguiente:

5.2.2 Análisis del Perfil

5.2.2.1 Requisitos Generales

Hace referencia a los requisitos mínimos básicos (no excluyentes) con los cuales se inicia el primer filtro curricular, a saber:

Edad

Sexo

Estudios

Experiencia

5.2.2.2 Requisitos Técnicos

Se refirió a los conocimientos específicos con los cuales se esperó que la persona pudiese desarrollar sus funciones.

5.2.2.3 Características personales asociadas

Se refirió a los rasgos de personalidad, actitudes y valores esperados para ocupar el puesto de trabajo y que sirvieron como orientación para el desarrollo de competencias blandas específicas requeridas en dicho cargo.

5.3 Metodología realizada para levantar la información sobre la Descripción del Cargo y Análisis del Perfil

5.3.1 Método de Observación Directa

Se realizó éste método en primera instancia por ser considerado como uno de los métodos más eficientes y utilizados históricamente. Para este cargo en particular se consideró mucho más útil en la medida en que se observaron y estudiaron conductas directas, tiempos y métodos específicos. Este proceso se realizó observando al ocupante en su puesto de trabajo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras el personal de reclutamiento anotaba los datos clave de su observación en una hoja de análisis. Al ser un cargo cuyas funciones son repetitivas y rutinarias, el método de observación directa permite recopilar información hasta que ésta tiende a repetirse en un plazo no mayor a una semana, de esta forma verificando con facilidad mediante la observación.

Ventajas observadas por ésta autora en la utilización de este método:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan de una sola fuente (reclutador) y es ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores
- Método adecuado para cargos sencillos y repetitivos
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica de cargos (qué hace y por qué lo hace)

Desventajas observadas por ésta autora en la utilización de éste método:

- Inversión de tiempo elevada para el personal de reclutamiento.
- La simple observación, sin el contacto verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis, como aquellos datos relacionados directamente con la cultura de la cual proviene el cliente (formas de recibir la atención, tonos adecuados, vínculos establecidos, etc.)

5.3.2 Método de Entrevista

Se realizó este método en segunda instancia por ser considerado flexible y productivo en el análisis de un cargo pero especialmente para el levantamiento del perfil, en el cual se deben recolectar datos duros para los requisitos, así como también definir aquellas características personales que conformarán el futuro desarrollo de las competencias laborales mínimas necesarias para el reclutamiento. Se lleva a cabo en dos etapas: la primera entrevistando a los agentes telefónicos y luego corroborando ésta información en entrevista con los supervisores directos.

A través de éste método se pudo obtener información sobre todos los aspectos del cargo, contrastando o corroborando los datos con los ya obtenidos en el método de observación directa, así como la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto, los porqués y los cuando.

Por otro lado, el contacto directo permitió la facilitación de mecanismos de colaboración y participación de los empleados en el proceso permitiendo eliminar dudas, así como también la validación de la información con los supervisores. Cabe destacar que, aunque este método se puede llevar en conjunto entre agentes y supervisores, para este caso en particular, se llevó a cabo por separado.

Por último, se esbozó un lineamiento general de características personales, las cuales fueron siendo acotadas a través del desarrollo de competencias laborales para el reclutamiento, junto a procesos de ensayo y error en la experiencia. Estas bases sirvieron para el desarrollo final presentado en este informe.

Ventajas observadas por ésta autora en la utilización de éste método:

- Los datos relativos al cargo se obtuvieron de quienes lo conocían mejor
- Fue posible analizar y aclarar todas las dudas

Desventajas observadas por ésta autora en la utilización de éste método:

- Una entrevista mal conducida dificulta el proceso de recolección de datos, especialmente cuando el reclutador es una persona con menor preparación para dicha función
- Inversión de tiempo alta para el entrevistador y también el entrevistado
- Costo operativo alto: el entrevistado debe ausentarse de su cargo por un período elevado

5.4 Metodología para la identificación y construcción de competencias

En el proceso de construcción de los perfiles de cargo, descripción de los mismos y su consecuente desarrollo de aquellas características personales que permitirían conformar el conjunto de competencias observables en el reclutamiento, se pudo dar cuenta de la necesidad de integrar modelos de gestión por competencias habitualmente separados y realizados estrictamente en orden teórico. Desde un comienzo se pensó que el modelo “adecuado” para este análisis y dadas las características del cargo, tendría que haber sido uno de orientación “funcional”, es decir, aquel modelo estandarizado para cargos operativos, cuyo objetivo es establecer una relación precisa entre el desempeño individual y el desempeño organizacional a nivel productivo. Lo que importan son una serie de comportamientos mínimos y repetitivos para lograr el mínimo resultado esperado.

Sin embargo, durante la misma experiencia laboral en dicha tarea y de acuerdo a lo mencionado anteriormente, se pudo establecer la importancia y el énfasis que el cliente ponía en los aspectos llamados “culturales” para el comportamiento esperado en los agentes. Estos tenían directa relación con las motivaciones para atender a los clientes “más allá de las normas establecidas y los guiones exigidos”, el deseo de superación y desarrollo de carrera propio de los estadounidenses, los que fomentan permanentemente el crecimiento personal y premian el esfuerzo con ascensos a cargos superiores para finalmente observar de manera permanente a aquellas personas cuyas características personales sean diferenciales entre sus pares, estudiar sus resultados y a partir de ello gestionar el cambio de esas características personales en el resto de las personas de la organización de desempeño “inferior”.

Una vez identificada esta brecha “cultural” y habiendo puesto en marcha el proceso de construcción de competencias idóneas al cargo a través del levantamiento organizado del cargo y del perfil, se procedió a la identificación y construcción de dichas competencias de la siguiente forma:

5.4.1 Identificación de competencias a través de la técnica “Panel de Expertos”

Este paso se llevó a cabo utilizando la técnica del “Panel de Expertos”, que consistió en un grupo de trabajo conformado *ad hoc* con el que se identificó el proceso físico y conductual del cargo, es decir, el paso a paso, conducta a conducta realizada desde que la persona se ubicaba en su puesto de trabajo hasta que salía. La idea era establecer las funciones más pequeñas que realizaba el agente para lograr los resultados esperados de manera individual.

El panel de expertos estaba conformado por supervisores directos, agentes de alto desempeño y algunos agentes de otros cargos específicos, como Agentes de Calidad y Entrenadores. Estos fueron guiados por un entrevistador del área de reclutamiento preguntando sucesivamente “¿qué hace primero?”, “luego, ¿qué hace?” y finalmente “¿para qué se hace eso?”, aludiendo al resultado de mayor nivel. Las funciones se expresaron en términos de resultados y estos se desagregaron en conductas de causa y efecto hasta que se pudo determinar una competencia o desempeño individual.

5.4.2 Identificación de personas de desempeño superior y criterios utilizados para la identificación de las mismas

Esta se realizó a través de dos vías:

En primer lugar a través del análisis de los reportes e informes del departamento de operaciones sobre los datos duros de desempeño, basados en la calidad medida a sus agentes.

En segundo lugar a través de los informes de los supervisores sobre el comportamiento observado de sus subordinados. En algunos casos, algunos agentes tenían niveles de calidad promedio de acuerdo al análisis operacional, pero según sus

supervisores eran excelentes agentes, con características conductuales sobresalientes y que los métodos rigurosos de análisis de calidad no siempre revelaban las potencialidades reales de los agentes, ya sea porque los métodos de evaluación eran considerados muy rígidos o porque la información se procesaba en el extranjero y podía prestarse para interpretaciones desventajosas.

5.4.3 Entrevista de Eventos Conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior

Se optó por la técnica señalada, la que consistió en una entrevista semi estructurada, orientada a obtener relatos detallados sobre cómo realizaban su trabajo las personas que lograban resultados sobresalientes que eran críticos para el buen desempeño de sus funciones.

Para lograr este objetivo se realizó una serie de preguntas basadas en el método del “flash back”, el cual lleva al sujeto a recordar situaciones pasadas laborales de manera específica. Una vez lograda esta rememoración, el entrevistador (en este caso el Reclutador más experimentado), procedió a realizar las preguntas focalizadas que fueron permitiendo obtener con mayor detalle las conductas pasadas del sujeto.

Los pasos realizados para llevar a cabo esta técnica fueron los siguientes:

- Introducción y explicación de la entrevista.

El objetivo de este paso pretendía establecer un vínculo de confianza con el entrevistado, así como explicar la importancia para el proyecto que su participación en dicha entrevista significaba, haciendo a los empleados parte del proceso de “crecimiento” del trabajo de todos. Era muy importante, dados los parámetros culturales establecidos desde Estados Unidos por el cliente, que la comunicación fuese sincera y abierta, explicando honestamente quiénes eran los entrevistadores, las razones de hacerla y cómo se realizaría. Así como también, enfatizar el carácter de confidencialidad de los datos e impresiones recogidas, con el fin de generar confianza en los entrevistados de modo que pudiesen hablar sin restricciones.

- Responsabilidades del puesto

El objetivo de este paso fue indagar sobre la misión, responsabilidades y funciones más relevantes del puesto de trabajo. Las preguntas mayormente utilizadas en esta fueron las siguientes:

¿Cómo se llama exactamente su puesto?

¿A quién reporta? Aclarando que no es importante saber el nombre específico de la persona sino su cargo.

¿Cuáles son sus tareas y responsabilidades más importantes y cómo las lleva a cabo, en qué orden?

En esta etapa se hicieron las preguntas necesarias para focalizar al entrevistado en las conductas que podía estar enumerando y que podían prestarse para ambigüedades, por ejemplo, se encontró que la respuesta más común podía ser algo como:

Mi labor fundamental era contestar el teléfono

En esos momentos se preguntó “qué significa para usted “contestar”, “de qué manera contesta”, “sigue algún patrón para hacerlo o simplemente improvisa”, “que acciones realiza cuando contesta”, etc.

Por otro lado, los entrevistados solían utilizar lenguaje técnico para responder las preguntas, que tenía relación con los programas computacionales utilizados, como por ejemplo:

Lo primero que hago cuando llego es reportarme con al ACM y conectar el IKB

Para aclarar estas respuestas se le solicitó al entrevistado que explicara lo que esto significaba y de qué forma tenía eso que ver con el resultado final de su trabajo. Se preguntó cuantas veces fue necesario con el fin de aclarar las tareas realizadas para así, enfocar las preguntas sobre las conductas o características personales identificables en los eventos relatados. Por ejemplo:

¿Cuáles son los resultados que se esperan de su cargo?

Para esta pregunta, los entrevistados solían enumerar una serie de eventos desordenados que en el momento de la sistematización fueron posibles de ordenar en objetivos específicos. A contar de esos resultados se pasó a la etapa siguiente.

- Eventos Conductuales

En este paso se solicitó a los entrevistados describir en detalle los sucesos o eventos más relevantes en el desempeño de su labor. A través de la técnica del “flash back” se preguntó de manera específica, induciéndolos a recordar aquellas tareas que han realizado y las conductas que les permitieron alcanzar los resultados exitosos. Por ejemplo y tomando una tarea crítica del paso anterior:

Entrevistador: “Al consultarle sobre los resultados esperados de su labor, usted me mencionó que los clientes debían sentir empatía en su forma de responder”

Entrevistado: “Sí, se mide la calidad de mi servicio por mi capacidad de generar empatía con el cliente”

Entrevistador: “Muy bien, ¿podría usted recordar algún llamado en que fue empático y la forma en que lo logró?”

- Cierre de entrevista y agradecimiento por el tiempo concedido, señalando las siguientes etapas del proceso.

5.4.4 Construcción de Competencias (Conceptualización y Redacción)

Una vez recopilada la información, se procedió a analizar en detalle los relatos obtenidos a través de la técnica denominada CAVE, permitiendo identificar patrones redundantes en el discurso y que refieren directamente a características personales de los entrevistados. El análisis del discurso fue la tarea más compleja de realizar, debido a la necesidad de conceptualizar los patrones conductuales a partir de los datos obtenidos.

Por ejemplo, podíamos observar que “Marcia”:

Tabla 5

Ejemplo de uso de la técnica CAVE

Datos	Conceptualización
Siempre tenía disposición para atender a los clientes	Orientación al cliente
Utilizaba siempre el lenguaje adecuado (parafraseo, repeticiones, reflexiones) mostrando genuino interés	Empatía
Se preocupaba por solucionar los problemas de los clientes sin derivar el llamado ni pasarlo al supervisor	Orientación al cliente

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla 5, el análisis del discurso y las conductas observadas permitieron identificar 2 competencias deseadas dentro de 3 conductas clave las cuales fueron conceptualizando los patrones de conducta y agrupando los mismos para cada conceptualización. Una vez realizada esta labor se procedió a la redacción de la competencia. El resultado final permitió identificar 7 competencias indispensables para el desempeño exitoso del cargo. Estas competencias son:

1. Interés por el cliente
2. Resolución de problemas
3. Agudeza comercial
4. Relación con las normas
5. Empatía
6. Flexibilidad
7. Apreciación general de entrevista

5.4.4.1 Definición conceptual de las competencias

La definición de la competencia fue relativamente sencilla en la medida que las conductas claves habían sido determinadas y agrupadas en el paso anterior de acuerdo a las 7 competencias detectadas. Para ello se trabajó directamente con expertos especializados en competencias del rubro Call Center de la empresa cliente

como guía, contrastando y enfocando la definición hacia el propio negocio junto a personal de capacitación y de operaciones en reuniones destinadas a este fin.

5.4.4.2 Elaboración del nivel deseable para cada competencia

Este se realizó en base al estudio de los 5 primeros agentes de desempeño sobresaliente. Se observó el desempeño en cuanto porcentaje para cada competencia establecida, entendiendo que no todos iban a tener el mismo nivel de desempeño sobresaliente para cada una de ellas y que algunos presentaban fortalezas en ciertas áreas y otros en otras. A partir de los resultados obtenidos para cada competencia definida se desarrollo un promedio de logro esperado, el cual se convirtió en el parámetro de reclutamiento.

De todas formas cabe destacar que, en la práctica, estos parámetros fueron adaptándose a la realidad laboral, haciéndose muy necesario combinar y jugar con las medidas de evaluación de modo tal de cumplir con los indicadores esperados, a modo de “ensayo y error”. Fue posible descubrir que no todos los métodos son infalibles desde el comienzo y se hace necesario ir adaptándolos. Lo expuesto en este trabajo es el resultado final.

5.4.4.3 Verificación con los niveles jerárquicos superiores del proyecto (Gerente Operacional)

Se enviaron los resultados a la gerencia operacional del proyecto, con el fin de validar las competencias a evaluar y el método de aplicación.

5.4.4.4 Validación directa con el cliente

Una vez aprobado por la máxima autoridad del proyecto a nivel local, el trabajo fue enviado al cliente en el extranjero, con el fin de mostrar la metodología rigurosa utilizada en el reclutamiento de los perfiles deseados por él.

De esta forma y una vez recibidas las aprobaciones correspondientes a los niveles jerárquicos más altos del proyecto, se puso en marcha la implementación de

este cometido y para ello se elaboraron 6 pautas de trabajo, con el fin de organizar la información y facilitar la precisión en la toma de decisiones por parte de los entrevistadores. Las tablas finales presentadas en este trabajo en la sección “anexos” han omitido deliberadamente los logos y nombres de las empresas involucradas por no tener relevancia en el producto del presente trabajo:

1. Perfil de Cargo: Sistematización de la información final con fines organizacionales. Cabe mencionar que no se mencionan en el perfil aquellos casos especiales sobre postulantes extranjeros para no incidir negativamente en la visión de los empleados respecto del proceso de selección; por lo tanto el estatus legal de los postulantes extranjeros se verifica durante el mismo a través de la solicitud de documento de identidad. Las características personales asociadas mencionadas en los requisitos tienen un matiz general asociado al cargo y se utilizan para publicaciones de la oferta (*Ver tabla en Anexo 1*).
2. Descripción del Cargo: Sistematización de la información final con fines administrativos. Este formato es también el punto de partida en la descripción de otros cargos dentro de la misma plataforma, como en otras áreas de la organización (*Ver tabla en Anexo 2*)
3. Competencias Técnicas:
 - 3.1 Prueba Técnica Computacional: Debido a que ésta prueba se implementaba completamente a través de un *software*, los resultados eran reproducidos de manera automática por el sistema. Los porcentajes de aprobación venían predeterminados por el cliente. Sin embargo y en el ejercicio de la práctica fue necesario ir modificando los valores adaptando las necesidades a los desempeños observados en terreno.
 - 3.2 Prueba de inglés de comprensión de lectura: Al igual que la anterior, aplicada a través de un *software* reproduce los resultados de manera automática y fue necesario modificar el grado de dificultad para adaptarla a la realidad nacional. Lo que aquí se muestra es el porcentaje de requisito final de selección y como se sistematizó esta información en pautas.

3.3 Prueba de inglés oral: La información muestra niveles deseados de aceptación con el cual partir en el manejo del idioma inglés y desde ahí construir al desarrollo del idioma de cada agente.

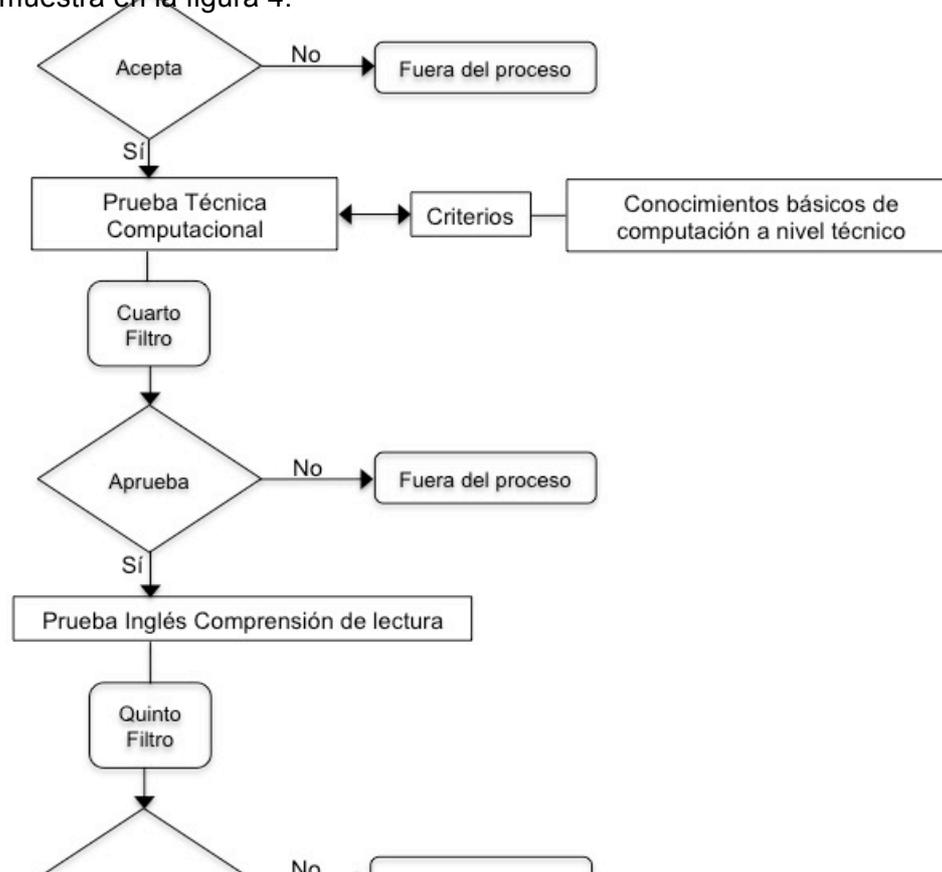
(Ver tabla en Anexo 3).

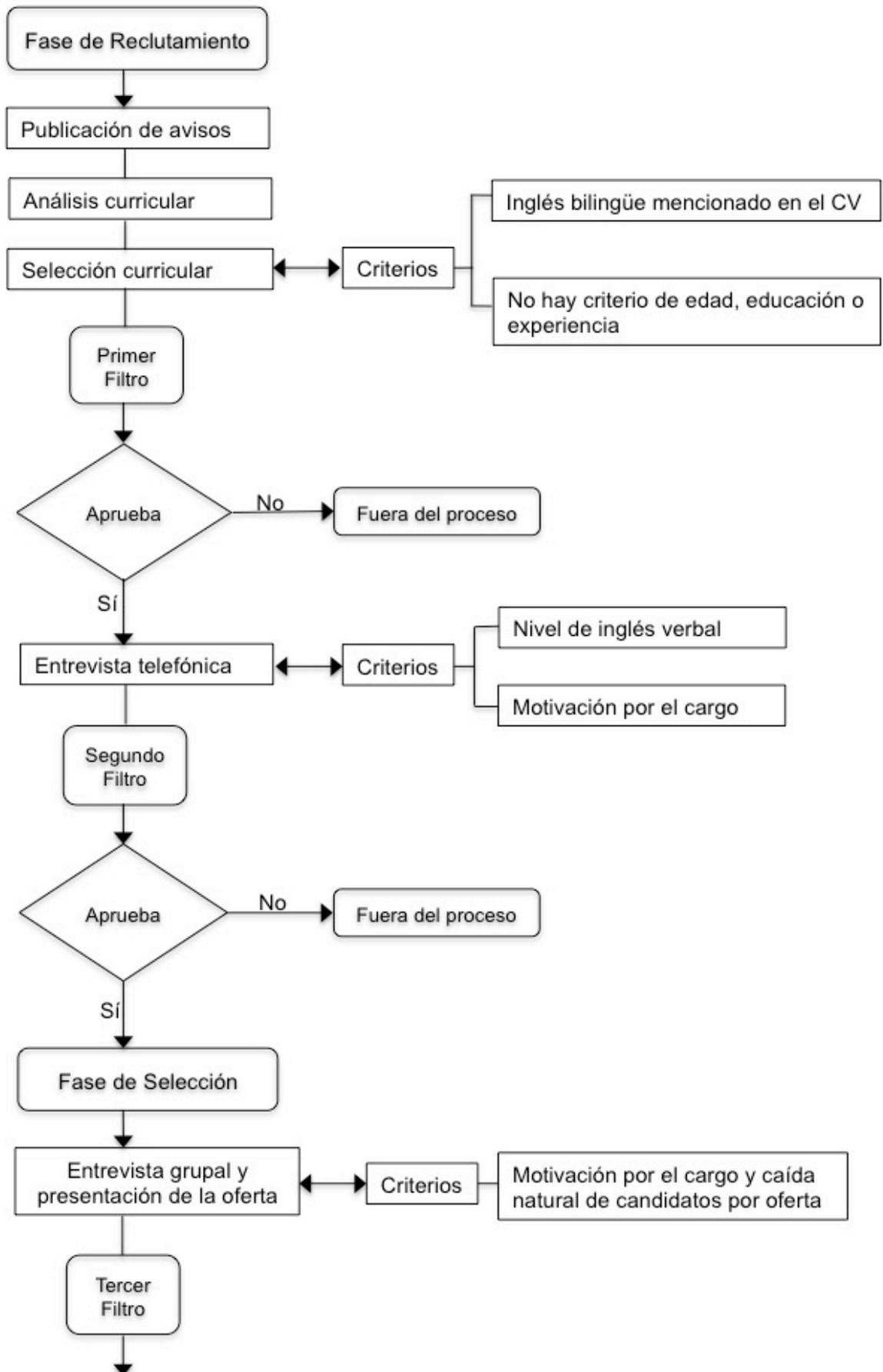
4. Pauta de evaluación de inglés oral: La información de la tabla muestra una pauta detallada de los aspectos a observar respecto del idioma en la conversación “bilingüe” con el o la postulante (Ver tabla en Anexo 4).

5. Competencias blandas: Pauta que sistematiza la información del trabajo realizado con fines organizacionales y muestra los niveles de aprobación requeridos en las competencias que deben poseer los candidatos (Ver tabla en Anexo 5).

6. Pauta de entrevista de las competencias blandas para reclutadores: Sistematización de la información con el fin de guiar a los reclutadores (no psicólogos) en el proceso de entrevista y así, unificar los criterios de observación y el lenguaje común (Ver tabla en Anexo 6).

El modelo del proceso final general, el cual incluye el modelo anterior, se muestra en la figura 4:





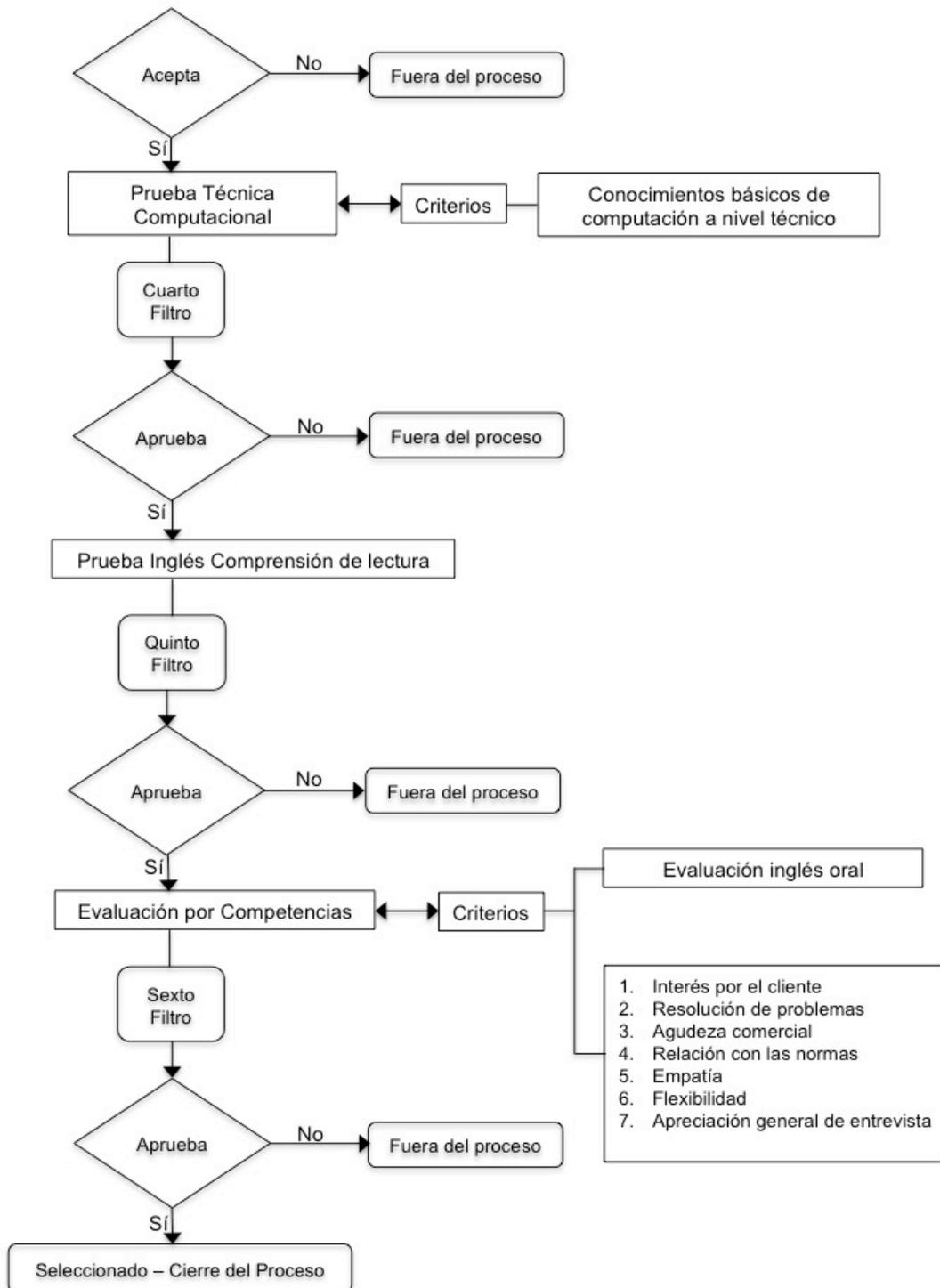


Figura 4. Diagrama de flujo representando el proceso final de reclutamiento y selección por competencias

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

En la conclusión de la presente exposición es posible establecer cómo se respondieron a una serie de inquietudes y necesidades organizacionales, no sólo explícitas en el contrato laboral, sino como también aquellas no explícitas de parte de la organización, los empleados y el rubro. Es posible identificar una serie de puntos que pudieron abordarse e incluso dar inicio a trabajos posteriores.

Esta autora pudo observar cómo los niveles de calidad aumentaron significativamente en los meses posteriores a la aplicación del modelo, posicionando a Santiago como una de las sucursales mejor evaluadas a nivel mundial respecto del mismo servicio. Al aumentar los índices de calidad pudo observarse una disminución de los niveles de ausentismo en la plataforma. El primer indicador de ello fue la disminución del ausentismo en inducción y cómo esta nueva motivación por el trabajo al inicio de labores incidió positivamente en los niveles de ausentismo laboral para quienes ya llevaban tiempo en la plataforma.

También fue posible elaborar pautas de trabajo en base a la sistematización de todo el trabajo realizado y así unificar el lenguaje no sólo organizacional como ha sido mencionado más arriba, sino también el lenguaje cultural que hace de la comunicación interna una especie de “código familiar”. Además permitió hacer el trabajo de manera más eficiente. Por último sirvieron como pauta para futuros requerimientos de similares características.

Sin embargo, en lo que respecta a la rotación, la presente autora pudo observar que los indicadores no disminuyeron como se esperaba lo que permitió y dio origen al siguiente trabajo realizado por el equipo de trabajo relacionado al clima laboral. Esto demostró tener efecto, junto al proceso de selección en la disminución en los índices de rotación llegando incluso a porcentajes más bajos que la media del rubro.

Por último, es importante mencionar que todo este trabajo no hubiese tenido estos resultados sino hubiese sido por la conjunción cultural, el modo colaborativo de

trabajar, la aplicación natural de técnicas de inclusión, horizontalidad y libertad para exponer las ideas; para enfocarse en el mejoramiento continuo de la labor.

ANEXO N°1
TABLA PERFIL DE CARGO

PERFIL DEL CARGO	
(Traducción)	
REQUISITOS GENERALES	
EDAD	Indistinta
SEXO	Indistinto
ESTUDIOS	Enseñanza Media
EXPERIENCIA	Completa
	No requiere
REQUISITOS TECNICOS	
Inglés hablado y escrito a nivel avanzado	
Habilidades computacionales altas	
CARACT. PERSONALES ASOCIADAS	
Orientación al cliente	
Capacidad de resolución de problemas	
Interés por el área comercial	
Capacidad de seguir normas y procedimientos	
Empatía	
Flexibilidad	

ANEXO N°2
TABLA DESCRIPCION DE CARGO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
(Traducción)	
DATOS GENERALES DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Agente de Facturación General (del inglés "General Billing Agent")
Lugar de Desempeño:	Plataforma Bilingüe del Proyecto "X"
Depende de:	Supervisor de Plataforma
PROPOSITO GENERAL DEL CARGO	
Atender a clientes de la empresa de telefonía IP estadounidense "X", vía telefónica con el propósito de resolver problemas respecto de su cuenta.	
UBICACIÓN DEL CARGO	
<pre> graph TD A[Gerente de Plataforma] --> B[Supervisor de Plataforma] B --> C[Agente de Facturación General] </pre>	
PRINCIPALES FUNCIONES	
FUNCION	RESULTADO
Manejar programa computacional y base de datos	Prestar información oportuna al momento del llamado
Responder llamados relacionados con la facturación del cliente (pago de cuentas, cambio de información de la cuenta, cambio en el método de pago, cobros indebidos)	Resolver problemas del cliente respecto de su cuenta
Orientar en problemas técnicos básicos (por ejemplo: prender el computador y conectividad general)	Resolver problemas del cliente respecto de su conexión
Transferir llamados de problemas técnicos (Equipos)	Orientar al cliente hacia una respuesta efectiva sobre su problema
Ofrecer otros productos (<i>upsell</i>)	Cumplir con metas de ventas indirectas (<i>upsell</i>)
Aprender y manejar pautas de llamado corporativo	Cumplir con metas de calidad
CONTACTOS CLAVE	
Supervisor	→ Para devoluciones de dinero mayores al límite de agente Para tomar llamados difíciles
Depto de Soporte Técnico	→ Para resolver problemas técnicos mayores
Depto de Cancelaciones (Estados Unidos)	→ Para cerrar una cuenta
Pauta de Evaluación de Competencias Técnicas	
TOMA DE DECISIONES	
Para cambios de información en cuentas	Competencias Técnicas
Para devoluciones de dinero con montos menores determinados por el Gte de psc	20% 40% 60% 80%
Habilidades Técnicas Específicas: Aprobación Mínima 60%	Test Computacional "Technical Quiz" (TS)
	20% 40% 60% 80%
Manejo Idioma Inglés: Aprobación Mínima 80% en R & C Quiz, puntaje oral mínimo de 1,5	Test de Comprensión de Lectura "R & C Quiz" (RCT)
	0-1 1-2 2-3 3-4
	Inglés Oral (LSC)

ANEXO N°3
TABLA COMPETENCIAS TECNICAS

Pauta de Evaluación de Competencias Técnicas						
(Traducción)						
Competencias Técnicas						
		20%	40%	60%	80%	100%
Habilidades Técnicas Específicas: Aprobación Mínima 60%	Test Computacional "Technical Quiz" (TS)					
		20%	40%	60%	80%	100%
Manejo Idioma Inglés: Aprobación Mínima 80% en R & C Quiz, puntaje oral mínimo de 1,5	Test de Comprensión de Lectura "R & C Quiz" (RCT)					
		0-1	1-2	2-3	3-4	4-5
	Inglés Oral (LSC)					

ANEXO Nº4
PAUTA DE EVALUACION DE INGLES ORAL

Pauta de Evaluación Inglés Oral	
(Traducción)	
LC	Comprensión al escuchar
G	Gramática
F	Fluidez
A	Acento
V	Vocabulario
Comprensión al escuchar	
0	No comprende frases simples
1	A veces presenta dificultad para entender frases (el cliente debe repetir)
2	Puede no entender detalles pero entiende la idea general
3	Adecuado, por no general no presenta problemas al entender
4	En raras ocasiones puede no entender, por lo general por usos culturales del lenguaje
5	Nativo (inglés como primer idioma)
Gramática	
0	No utiliza la conjugación verbal correcta
1	Presenta dificultad para formar frases claras, concisas y completas
2	No siempre utiliza la inflexión correcta, pero puede formar frases claras, concisas y completas
3	Adecuado, puede formar frases complejas utilizando el tiempo verbal correcto y en el uso correcto de los pronombres
4	In raras ocasiones comete errores
5	Nativo
Fluidez	
0	No puede completar una frase correcta sin interrupciones
1	Habla con vacilación y uso de interjecciones (aah, ok, aha, uhmm)
2	Vacilación o tartamudeo ocasional
3	Generalmente fluido y cohesivo
4	En raras ocasiones utiliza interjecciones, el habla es fluida
5	Nativo, natural, fluido
Acento (pronunciación y terminaciones de palabras)	
0	No puede reconocer la diferencia entre palabras sonoras (<i>zoo, juice</i>) y palabras sordas (<i>sue, shoes</i>). No pronuncia el final de algunas palabras
1	Confunde palabras sonoras y sordas y en ocasiones no pronuncia las letras al final de una palabra
2	Presenta problemas con sonidos específicos, puede pronunciar mal algunas palabras
3	Puede pronunciar todas las palabras sonoras y sordas, rara vez pierde la pronunciación al final de una palabra
4	Utiliza palabras sonoras y sordas adecuadamente, pronuncia los finales claramente
5	Pronunciación nativa
Vocabulario	
0	No tiene suficiente vocabulario para expresar instrucciones simples
1	Puede expresar ideas simples y responder preguntas básicas pero presenta dificultad para crear un lazo dada la falta de vocabulario
2	Puede expresar ideas y respuestas más complejas, creando mejor lazo de interacción
3	Puede guiar a los clientes a través de procesos y expresar ideas en mayor detalle
4	Posee habilidades de conversación y expresión técnica de un nativo
5	Nativo, conciso, descriptivo

ANEXO N°5
PAUTA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS BLANDAS

Pauta de Evaluación de Competencias Blandas

(Traducción)

Competencias Blandas

Nº	Competencia	Acciones Clave	Nivel de Dominio Esperado			
			1 Bajo/ 2 Medio/ 3 Alto/ 4 Muy Alto	1	2	3
1	Interés por el Cliente: Deseo de ayudar a servir a otros, en función de averiguar sus necesidades e intentar satisfacerlas	Está disponible cuando el cliente lo solicita	1	2	3	4
		Utiliza comunicación positiva y empática	1	2	3	4
		Se preocupa por dar respuesta a tiempo, evitando retrasarla innecesariamente	1	2	3	4
2	Resolución de problemas: Capacidad para reunir y evaluar información relevante para el cliente desde distintas fuentes, con el fin de generar soluciones efectivas sobre su cuenta, servicios, productos o derivación del cliente al área apropiada.	Evalúa información pertinente para determinar la mejor solución posible para el cliente	1	2	3	4
		Recomienda y provee de soluciones efectivas para resolver problemas del cliente, guiando al cliente en la solución o soluciones que satisfacen sus necesidades	1	2	3	4
		Solicita ayuda de otras fuentes cuando es necesario	1	2	3	4
3	Agudeza Comercial: Habilidad para generar negocios a través de estrategias específicas, mostrando interés por cumplir con metas comerciales y resultados organizacionales	Entiende cómo funcionan los negocios en general	1	2	3	4
		Entiende el tipo de negocio de la empresa	1	2	3	4
		Conoce estrategias y tácticas de negocios en general	1	2	3	4
		Tiene motivación para trabajar por resultados	1	2	3	4
4	Relación con las Normas: Capacidad para seguir procedimientos y normas sin cuestionamiento de la función normativa, aceptando la naturaleza del negocio y el desarrollo de la misma en virtud del cumplimiento de ellas	Cumple y se relaciona bien con sus superiores	1	2	3	4
		Trabaja más intensamente si se halla bajo órdenes	1	2	3	4
		Presenta disposición a aprender	1	2	3	4
		Acepta comentarios de quienes tienen experiencia	1	2	3	4
5	Empatía: Ponerse en el lugar de los demás, teniendo en cuenta sus preocupaciones y sus sentimientos	Escucha mostrando interés por la situación y sentimientos del cliente	1	2	3	4
		Utiliza lenguaje y tono empático (parfraseo, repeticiones, reflexiones, etc)	1	2	3	4
6	Flexibilidad: Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente ante situaciones nuevas, en un negocio altamente dinámico	Se adapta ante situaciones inesperadas mostrándose proactivo	1	2	3	4
		Actúa con autonomía tomando decisiones con criterio propio	1	2	3	4
7	Apreciación General de Entrevista: Voz, modales, vocabulario, presentación personal	Presenta actitud cordial y asertiva	1	2	3	4
		Utiliza vocabulario adecuado a la situación de entrevista, modulando correctamente	1	2	3	4
		Presenta un tono de voz adecuado al cargo, sin tonos que puedan perjudicar su desempeño	1	2	3	4
		Viste de acuerdo a la situación de entrevista y sigue normas de aseo y presentación esperadas	1	2	3	4
Total Ideal					88	
Mínimo Total de Aprobación					63	

Niveles de Dominio**Bajo:** puede no estar presente al inicio y puede entrenarse o sugerirse**Medio:** puede o no estar presente pero su entrenamiento o desarrollo aumenta el indicador de éxito de la labor**Alto:** siempre debe estar presente pero es aceptable que a veces no se observe por omisión del agente**Muy Alto:** siempre debe estar presente, es imprescindible para la correcta funcionalidad del cargo

ANEXO N°6
PAUTA DE ENTREVISTA

Pauta de Entrevista de Competencias Blandas para los Reclutadores		
(Traducción)		
Competencias Blandas		
Nº	Preguntas	Observar
1	¿Que haría usted si recibiera un reclamo de un cliente insatisfecho?, ¿Cómo manejaría a un cliente muy enojado? (dar ejemplo), si un cliente enojado le solicitara hablar con su supervisor, ¿qué haría usted?	Approach (garantía de ayuda, interacción positiva, escucha activa, establece las necesidades del cliente), establecer un vínculo con el cliente
2	Mencione el mayor reto laboral que ha tenido y cómo lo ha solucionado, si usted fuera quien fijara las metas de los operadores, ¿con qué criterio las haría?	Resolución de problemas y la capacidad de responder a las necesidades del cliente
3	(Si está trabajando) Cuénteme sobre el negocio en el que se desempeña, ¿de que se trata, quienes son los clientes, proveedores?, (En caso de no estar trabajando) ¿Qué sabe usted sobre el negocio de call center?, Si pudiese elegir entre ofrecer un producto	Upselling, tiene motivación para trabajar por resultados
4	Comente una directriz que le haya indicado su jefatura, y comente que fue lo que hizo usted finalmente. ¿Cuáles son las normas que su empresa plantea para sus funcionarios y cuales según su criterio son las más necesarias?. Comente	Capacidad para seguir procedimientos rígidos
5	Si recibe el llamado de una clienta cuyo esposo (y dueño de la cuenta) acaba de fallecer, ¿Qué sería lo primero que le diría a la clienta? ¿Qué lenguaje utilizaría? (caso real) ¿Qué frases diría usted para establecer un vínculo con el cliente?	Approach (empatía inmediata, tono amigable, escucha activa), frases de transición, parafraseo, empoderarse del problema, asistencia adicional
6	¿Alguna vez le solicitaron realizar una tarea de otra area o de otra especialidad diferente a la suya? ¿Cómo lo manejo? ¿Cómo reacciona cuando tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar sus planes? (sobre cambio de horarios)	Habilidad para realizar tareas múltiples, entendimiento de un negocio cambiante
7	Observación general según acciones clave	Observación general según acciones clave

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. 5TM ed. Buenos Aires, Granica S.A.447p.

Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. 2TM ed. Buenos Aires, Granica S.A.391p.

Almada, A. I. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. CINTERFOR/OIT.

Employment Technologies, *Call Center Simulation*. (s.f.). recuperado el 14 diciembre de 2014 de http://www.etc-easy.com/_products/ccs/index.htm

Romero, F. M., & Santana, M. P. P. (1999). Una perspectiva dual para la gestión de los recursos humanos:¿ Optimizar recursos o reducir costes contractuales?. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 923-932). Universidad de La Rioja.

Russo Vainroj, J. (2011). *Rotación y ausentismo en el call center: Nuestra experiencia*. diciembre 14, 2014, de Cobranza.biz Sitio web: <http://www.cobranza.biz/2011/05/rotacion-y-ausentismo-en-el-callcenter.html>

Saracho, J.M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago, RILEditores,

Viadana, C. A., Morales, O., Cavallo, M., Ledesma, A., & Zubeldía, M. L. (2010). Comunicación intercultural en el ámbito laboral: los call centers bilingües en la ciudad de Rosario. *coautora) en Decimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*.