

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

DERECHOS DE PUBLICACIÓN

DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

Capítulo VI, Art. 46

“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”

PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Unported.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



“No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.”

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES “FRANCISCO GAVIDIA”
ESCUELA PSICOLOGÍA



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE
CALL CENTERS BILINGUES**

**Monografía presentada para optar al título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

Por
ALEJANDRA MARÍA SORTO ALVERGUE

Asesor:
LICDO. FLORENCIO CHAVEZ

ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, 06 DE JUNIO 2016



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

AUTORIDADES

Dr. David Escobar Galindo
RECTOR

Dr. José Enrique Sorto Campbell
VICERRECTOR
VICERRECTOR ACADÉMICO

Arq. Luis Salazar Retana
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES "FRANCISCO GAVIDIA"

Lic. Jesús Antonio Guzmán
DIRECTOR ESCUELA PSICOLOGÍA

COMITÉ EVALUADOR

Dr. Jesús Guzman
COORDINADOR

Li. Carmen Elena Hernandez
MIEMBRO DEL COMITÉ EVALUADOR

Lic. Idalia de Solorzano
MIEMBRO DEL COMITÉ EVALUADOR

Lic. Florencio Chavez
ASESOR

ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, 06 DE JUNIO 2016

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES "FRANCISCO GAVIDIA"
ESCUELA PSICOLOGÍA



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

ORDEN DE APROBACION DE LA MONOGRAFIA

**"Reclutamiento y selección por competencias en el área de
Call Centers Bilingües"**

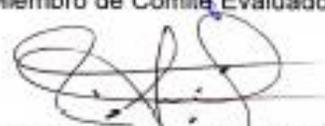
PRESENTADO POR LA BACHILLER:

1. Alejandra María Sorto Alvergue


Dr. Jesús Alberto Villacorta
Coordinador de Comité Evaluador


Licda. Idalia Sánchez de Solórzano
Miembro de Comité Evaluador


Licda. Carmen Elena Hernández
Miembro de Comité Evaluador


Lic. Florencio de Jesús Chávez


Lic. Jesús Antonio Guzmán
Coordinador General
Escuela de Psicología



Octubre 2016

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	6
Planteamiento del problema.....	8
Justificación.....	8
Objetivos.....	9
Capítulo I: La Organización.....	10
Capítulo II: Administración de Recursos Humanos.....	12
• Historia de Recursos Humanos.....	12
• Funciones de Recursos Humanos.....	13
Capítulo III: Reclutamiento y procesos de selección.....	14
Capítulo IV: La Entrevista Laboral.....	19
• ¿Qué es una entrevista?.....	19
• Tipos de entrevista.....	19
Capítulo V: Reclutamiento y selección por competencias.....	22
• Definición de competencias.....	23
• Desarrollo de competencias.....	25
• Diccionario de competencias.....	27
• Implementación de un sistema de competencias.....	28
• Reclutamiento y selección por competencias.....	28
• Entrevista por competencias.....	30
✓ Tabla 1: Ejemplo de preguntas realizadas en una entrevista.....	31
• Evaluación de Competencias.....	32
Capítulo VI: Call Centers Bilingues en El Salvador.....	34
• Historia de los Contact Center.....	35
• Actualidad en los Call Centers en el Salvador.....	37

• Impacto de Los Call Centers bilingües en El Salvador.....	38
Capítulo VII: Proceso de reclutamiento y selección en los Call Centers bilingües.....	40
• Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de agentes.....	43
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
Anexos.....	48
• Tabla 2: Formato de entrevista por competencia.....	50
• Tabla 3: Resultados de Entrevista Candidato #1.....	52
• Tabla 4: Resultados de Entrevista de Candidato #2.....	55
• Tabla 5: Resultados de Entrevista de Candidato #3.....	57
• Tabla 6: Resultado de Entrevista de Candidato #4.....	60
Referencias Bibliográficas.....	63

RESUMEN

El siguiente trabajo parte de la importancia de la entrevista por competencias en el área de los Call Centers bilingües en El Salvador. Se discutirán los diferentes procesos de reclutamiento, algunos tipos de entrevistas que se utilizan en las empresas, qué es reclutamiento por competencias y cuáles son los pasos para reclutar por competencias.

La segunda parte del trabajo está dirigido a los Call Centers bilingües: qué es un Call Center, la historia de los Call Centers en El Salvador, cual es su función en la actualidad, específicamente en El Salvador y finalmente que procesos de reclutamiento se utilizan para atraer y reclutar personal que trabaje en un Call Center.

Finalmente, se propone un nuevo proceso para reclutar el personal adecuado y que sea más efectivo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de los años, la industria de los Call Centers en El Salvador ha ido creciendo y transformándose en una nueva forma de generación de empleo , tanto que por cada feria de trabajo en El Salvador se contratan entre 200 a 500 jóvenes para que trabajen en esta industria (Espinoza, 2015, párr. 1-7).

El reclutamiento en los Call Centers es masivo, usualmente se hacen más de 200 entrevistas por día, por ello, se utiliza un formato que recoge aspectos generales y, en consecuencia, no se hacen las preguntas adecuadas. La generalidad en la información solicitada obliga a hacer preguntas relacionadas con horarios, experiencia laboral, ámbito familiar, disponibilidad laboral (cesantía, estudiante) y el nivel de inglés que el candidato posee (la entrevista es en inglés para evaluar en qué nivel se encuentra) (Espinoza, 2015, párr. 1-7).

El efecto de este tipo de entrevista tan superficial genera, en algunas oportunidades, un resultado equívoco o indeseado, como es que muchos candidatos no calificados continúan a la siguiente fase del proceso. Esta metodología inadecuada en el uso de la entrevista causa muchas consecuencias, entre ellas, una alta rotación de trabajadores y, por ende, la necesidad de más reclutamientos para compensar las ausencias por falta de calificación. En el año 2015, Telus (Call Center bilingüe en El Salvador) tuvo un estimado de 600 deserciones en el puesto de agente. Este dato fue brindado por el jefe de reclutamiento en Telus.

Con una entrevista por competencias, muchos de estos problemas no pasarían. La selección del personal fuera más adecuada y se evitarían repetir procesos (Espinoza, 2015, párr. 1-7).

JUSTIFICACIÓN

Un mal proceso de selección puede generarle a la empresa costos excesivos en la selección y reclutamiento de personal e inestabilidad provocada por la alta rotación. La selección del personal debe tener una categoría privilegiada en el proceso de selección ya que, de hacerse correctamente con el criterio de competencias, se puede evitar problemas como los siguientes:

1. Alta rotación de personal, lo que causa que la empresa constantemente deba estar reponiendo personal que declinó.
2. Ingreso de personal con perfiles inadecuados en perjuicio de opciones más calificadas. En consecuencia, cuando se elige a la persona errónea, el trabajo no es desempeñado de forma adecuada, mientras que la persona apropiada realizaría el trabajo en forma correcta y, consecuentemente, los resultados serían mejores.
3. Bajo rendimiento de la empresa. Un personal poco eficiente da lugar a una empresa con funcionamiento inadecuado. El éxito de un buen proceso de selección recae en saber escoger a un personal idóneo que desempeñe correctamente su trabajo y que se vea motivado a permanecer en la empresa, lo que significa mejores privilegios personales y posibilidades de ascenso y para la empresa, mejores utilidades.

Por lo tanto, en esta investigación se propondrá un cambio en la metodología utilizada en la entrevista y sustituirla por el método de selección por competencias a los aspirantes de los puestos de agentes en los Call Centers de Telus.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Analizar el impacto que causa un proceso de selección erróneo en un Call Center bilingüe en El Salvador y proponer un modelo alternativo de selección y reclutamiento por competencias.

Objetivos Específicos:

- Explicar el concepto de Call Centers y qué papel juegan en El Salvador.
- Identificar el proceso de selección que se utiliza en algunos Call Centers de El Salvador
- Conocer el método de reclutamiento y selección por competencias y la forma de realizarla en el área de trabajo.
- Conocer la ventaja de la entrevistas por competencia, específicamente dirigida a Un Call Center bilingüe llamado Telus.

CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN

Una organización tiene varios objetivos en común, pero cada departamento tiene su propio objetivo. Los trabajadores de la empresa se encargan de llegar a este objetivo, pero al mismo tiempo ellos tienen objetivos personales y las organizaciones los ayuda a cumplirlos. Una empresa o una compañía también puede ser llamada organización y a continuación se definirá dicha palabra:

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común. (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 6)

Se puede decir que una compañía o una empresa es una organización ya que cumple con la definición anterior. De igual forma una compañía puede ser pequeña de dos personas como lo dice Chiavenato, o grande y compleja, donde hay miles de trabajadores internos y externos laborando en diferentes partes del mundo (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 6).

Según Chiavenato, para que una organización sea compleja, debe cumplir con las siguientes características:

- Complejidad: Se refiere a los distintos niveles organizacionales, entre más grande una empresa, aumenta la complejidad y existen más niveles jerárquicos para un mejor funcionamiento de la empresa.
- Anonimato: Se refiere a la importancia que se le da a las operaciones, qué y cómo se realizan, no quien la realice.
- Rutinas Estandarizadas: Quiere decir los procedimientos e instrucciones dentro de la empresa.
- Estructuras personalizadas no oficiales: “Constituye la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal”
- Tendencia a la especialización y diversificación de funciones:

- Tamaño: Una de las características más importantes la cual incluye la cantidad de personas trabajando directa o indirectamente, las áreas y niveles jerárquicos que forman la estructura organizacional (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 6).

CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una de las estructuras o departamentos más importantes en una organización es Recursos Humanos. “La expresión recursos humanos se refiere las personas que forman parte de las organizaciones y que se desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (Chiavenato, 2011, p. 2) sin embargo, el departamento de recursos humanos es el área que se encarga de cómo reclutar y seleccionar empleados, capacitar constantemente al personal, desarrollar planes de carrera y sucesión, compensaciones de pago, seguridad e higiene ocupacional, relaciones legales y contractuales y despidos de empleados (Alles, 2000, p. 20).

Historia de Recursos Humanos

Chiavenato, en el libro de Administración de Recursos Humanos, narra la historia de cómo se llegó al concepto de Recursos Humanos: Todo comenzó en el comienzo del siglo xx, por consecuencia del impacto de la Revolución Francesa. Recursos humanos surgió por primera vez con el nombre de Relaciones Industriales, que era simplemente una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, con el fin de suavizar conflicto entre las organizaciones y los objetivos individuales. Las personas y las organizaciones se trataban de manera separada, con un interlocutor que los unía, llamado relaciones industriales, con el objetivo de reducir diferencias.

En 1950, se cambió el nombre a Administración de Personal, ya no solo consistía en reducir conflictos, también administraba a las personas con la legislación laboral vigente. En 1960, la legislación laboral se fue se fue haciendo antigua pero se consideró que las personas eran un recurso fundamental para el éxito organizacional y que eran el único capital vivo para enfrentar retos.

En 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos. En esta época ya estaba presente la globalización de la economía, fuerte competitividad en los negocios y cambios rápidos e impredecibles en el negocio. Estas características influyeron en que las organizaciones ya no administraban ni recursos humanos ni personas, sino administrar con las personas. Esto implica tratarla como agentes activos y proactivos, todas de inteligencia. Las personas ya

no eran tratadas como un recurso más sino como un poderoso miembro que impulsaba la creatividad organizacional.

En este nuevo concepto, resaltan tres aspectos fundamentales: Las personas son diferentes entre sí, las personas son elementos vivos y las personas son socios de la organización (Chiavenato, 2011, p. 8).

Funciones de Recursos Humanos

Como se mencionó previamente, Recursos Humanos practica varias funciones:

- Relaciones Industriales
- Capacitación y Desarrollo
- Empleos
- Compensaciones
- Administración (Alles, 2000, p. 21)

Sin embargo, en el trabajo solo se hará énfasis en la función de reclutamiento y selección de personal.

CAPÍTULO III: RECLUTAMIENTO Y PROCESOS DE SELECCIÓN

Cada empresa/organización tiene objetivos que cumplir, ya sean relacionados con la producción de dinero, el éxito o crecimiento de la empresa.. Para que una organización logre cumplir con sus objetivos, Fernando Zepeda, autor del libro “Psicología Organizacional”, enumera cinco procesos fundamentales:

1. El proceso de producción o transformación de materiales.
 2. El proceso de comercialización de sus productos y servicios
 3. El proceso de financiamiento
 4. El proceso de desarrollo de la organización
 5. El proceso de desarrollo del personal que integra la empresa.
- (Zepeda, Fernando. 1999, pp. 177-178).

El proceso que realmente importa en este trabajo es el de desarrollo de la organización y el proceso de desarrollo del personal que integra la empresa. El proceso de desarrollo del personal que integra la empresa está compuesto por dos subprocesos:

- La atracción de personal para que sean parte de la empresa
- La retención de los trabajadores.

Se discutirá solo el primer subproceso, ya que es el que está relacionado con el tema de la monografía. Por otra parte, Zepeda, en 1999, propone un proceso de reclutamiento listado a continuación:

1. Vacante
2. Requisición
3. Perfil del puesto

4. Reclutamiento
5. Presolicitud
6. Solicitud
7. Entrevista Inicial
8. Exámenes psicométricos y de aptitud
9. Entrevista especializada
10. Examen médico
11. Estudio socioeconómico
12. Contratación
13. Inclusión de la nómina
14. Alta ante las autoridades
15. Preparación de su vinculación total
16. Integración al desarrollo. (Zepeda, F. 1999, pp. 168-169).

No todas las empresas manejan específicamente estos procesos y en este orden, especialmente en las empresas pequeñas, que no manejan muchos procesos, sin embargo empresas grandes y complejas que están compuestas de varios departamentos y procesos, utilizan estos pasos. A continuación, se explicará con más detalle, los procesos del 1 al 4, que son los más relacionados con la investigación.

La vacante es el espacio y puesto que no se está realizando. Pueden existir varias razones por la cual hay una vacante, por ejemplo que el puesto acaba de ser creado, por una necesidad temporal o por la salida, promoción o transferencia de un interno. Una vez establecido que existe una vacante, se pide la requisición, un documento que menciona el nombre del puesto, cuantas personas necesitan y la fecha de requisición. Entre más grande la empresa, más complejo es este documento.

Después se crea un perfil de puesto, también conocido como descriptor de puesto, un documento que explica el perfil que los candidatos tienen que cumplir para poder aplicar

a la empresa. La mayoría de los perfiles incluyen el nombre del puesto, a qué departamento pertenece el puesto, datos personales requeridos (como la edad, la escolaridad requerida, el sexo o el estado civil), la experiencia requerida, y las competencias que el candidato debe poseer. El formato del perfil de puesto varía entre las empresas.

Chiavenato define descripción de puestos como:

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). (Chiavenato, 2011, p. 190).

Por otra parte, Alles menciona que:

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. (2008, p. 37).

Sigue el proceso de reclutamiento, uno de los procesos más importantes para atraer a las personas, ya que sin reclutamiento no existirían los candidatos, por ende no existirían los trabajadores para la empresa. Reclutamiento implica hacer que las personas adecuadas apliquen al puesto vacante. Hay muchas formas y fuentes para reclutar, pero solo dos medios: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo (Zepeda, 2011, p. 177).

El reclutamiento interno se refiere a los empleados que ya están trabajando en la empresa quieren aplicar a otro puesto de trabajo pero dentro de la misma compañía, pasan a ser candidatos. El reclutamiento interno trata de llenar una vacante a través de transferencias o ascenso. Este tipo de reclutamiento implica programas de desarrollo y planes de carrera para el personal (Zepeda, 2011, p. 177).

El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas se encuentra el factor económico. El reclutamiento interno evita gastos en anuncios, publicidad, costos de atención de candidatos, etc. Además es un proceso más rápido porque evita la espera que apliquen los candidatos. El reclutamiento interno presenta un índice mayor de validez y seguridad, ya que el candidato es conocido dentro de la empresa, ya conoce los procesos internos, por ende el período de error es más corto. Por otra parte, el reclutamiento interno sirve como motivación para los empleados, ya que tienen el ejemplo de oportunidad de crecimiento. Sin embargo, este tipo de reclutamiento también tiene sus desventajas. Puede generar conflictos de interés, es decir que los empleados que no son contemplados o no cumplen con el perfil requerido tienen una actitud negativa. “Cuando el reclutamiento interno se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización, lo cual tiene como efecto la pérdida de la creatividad y actitud de innovación” (Zepeda, 2011, p. 177).

El segundo tipo de reclutamiento es el externo, es decir candidatos que vienen de afuera y que no han trabajado en la empresa. Estas vacantes son llenadas a través de las técnicas de reclutamiento. Entre estas técnicas, están los archivos de candidatos que se presentan constantemente o que ya han aplicado anteriormente, carteles y anuncios, ferias de empleos, contactos con instituciones, convenios con otras empresas y el reclutamiento por internet. El reclutamiento externo también tiene sus ventajas y desventajas. Las ventajas son: Hay ideas novedosas con diferentes enfoques, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personas de otras empresas, esto quiere decir que las empresas aprovechan las ganancias de las inversiones ajenas. Por otra parte, también hay desventajas a la hora de reclutar externamente: Es un proceso más tardado, es más caro porque se pagan anuncios, entre otros, es menos seguro que el reclutamiento interno y puede provocar barreras internas. ¿A

qué se refiere con barreras internas? A que los trabajadores dentro de la empresa se sientan decepcionados, excluidos y desmotivados porque no fueron considerados para ser candidatos de la plaza (Zepeda, 2011, p. 178).

Las fuentes son otro factor importante a la hora de atraer candidatos. Las fuentes son los proveedores de candidatos, y de igual forma hay fuentes internas y externas. Las fuentes internas son los propios empleados que refieren a candidatos, los familiares y conocidos de la organización. Estas personas pueden referir y se enteran de las plazas a través de tableros, boletines internos, programas de referidos y los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución. Las fuentes externas incluyen las bolsas de trabajo que se manejan en las instituciones, los grupos de intercambio entre empresas, las universidades e instituciones de enseñanza, los “head hunters” y la sociedad en general (Zepeda, 2011, p. 178).

Una vez los candidatos aplican a la empresa, empieza el proceso de selección. Depende de cada empresa cuantos filtros van a ver, sin embargo todas las empresas realizan una o varias entrevistas como segundo o tercer filtro. De igual forma depende cuantas y que tipos de entrevistas se realizaran en el proceso. (Zepeda, 2011, p. 178).

CAPÍTULO IV: LA ENTREVISTA LABORAL

¿Qué es una entrevista?

Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales a preguntas orales; una entrevista de selección, es un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales (Dessler, año, p. 254).

Es una plática o una conversación entre dos o más personas en donde el entrevistador realiza preguntas sobre un tema en específico.

Antes de realizar una entrevista, hay que tener varios factores preparados: conocer los objetivos de la entrevista, revisar el currículum de los candidatos, preparar las preguntas, organizar el tiempo y preparar el ambiente.

La entrevista está dividida en tres segmentos:

- **Introducción:** Se da a conocer los motivos y objetivos, el por qué y para qué se ha generado la entrevista.
- **Cuerpo:** Aquí se realizan las preguntas y respuestas que se van generando en la plática.
- **Cierre:** Es la conclusión y parte final de la entrevista, en donde el entrevistador da una retroalimentación sobre la información obtenida. (Rovira, 2011)

Tipos de Entrevista

Existen varios tipos de entrevista, realizadas por diferentes profesionales. Primero se realiza una evaluación del desempeño para que posteriormente se realice una entrevista de evaluación, que consiste en que el supervisor y el empleado analizan las calificaciones del desempeño. Por otra parte, también se encuentra la entrevista de salida, la cual el jefe obtiene información sobre lo que está bien o mal en la compañía.

Además, existen las entrevistas no estructuradas, también conocidas como entrevistas no dirigidas. No hay una estructura, razón por la cual no se sigue un formato. La falta de estructura permite que el entrevistador haga diferentes preguntas que van surgiendo y se profundice el tema.

De forma opuesta, existen las entrevistas estructuradas o dirigida. Son entrevistas estandarizadas, el entrevistador sigue el formato y el tipo de preguntas. Una de las entrevistas más famosas es la de McCurray, la cual consistía en un formulario impreso que planteaba una serie de preguntas, por ejemplo "como obtuvo su empleo actual", y luego se realizaban comentarios sobre la pregunta, ejemplo: "Mostro confianza a la hora de responder" (Dessler, 2009 p. 154).

Por otra parte, las entrevistas también pueden ser clasificadas en base al "contenido" o tipos de preguntas que incluyen. Existe la entrevista situacional, se preguntan a los candidatos cual sería su conducta en una situación dada. Mientras que la entrevista situacional pide a los individuos que describan la manera en que reaccionaría ante una situación hipotética en el futuro, las entrevistas conductuales les pide que describan como reaccionaron antes una situación en el pasado. Ejemplo: "Describa una situación en su trabajo anterior que sufrió mucho estrés y cómo controló la situación" Mientras que las entrevistas situacionales empiezan la frase como "Suponga que se enfrenta hacia una situación, que haría", las entrevistas conductuales empiezan con la frase "Recuerda si alguna vez... que hizo"

La entrevista relacionada con el puesto se basa en realizar preguntas acerca de experiencias pasadas relevantes. El entrevistador hace preguntas relacionadas con el puesto de trabajo. El objetivo de este tipo de entrevista esta en sacar conclusiones de la capacidad del candidato para manejar aspectos que el puesto de trabajo exige.

En la entrevista bajo presión, el entrevistador pone al candidato en un ambiente bajo presión, haciéndole sentir incómodo. La meta de las entrevistas bajo presión consiste en separar a los aspirantes sensibles y con poca tolerancia, con las personas que tiene mucha tolerancia.

La entrevista de panel, también conocida como entrevista con jurado, se define como "una entrevista realizada por un equipo de entrevistadores (por lo general dos o tres) que en conjunto entrevistan a cada candidato y después combinan sus calificaciones para obtener una evaluación al final del panel (Dessler, 2009, p. 259).

CAPÍTULO V: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Definición de Competencias

Antes de continuar, hay que hacer una breve diferencia entre, aptitud, rasgos de personalidad, habilidad y competencia. La aptitud y los rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la diferencia entre los comportamientos en la ejecución de tareas específicas. "Las habilidades son cualidades que resultan de una formación y que caracterizan frecuentemente procesos psicomotores" Dicho esto, una competencia afecta nuestras aptitudes, habilidades, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Una competencia es definida por Montmollin en 1981 como "Conjuntos estabilizados de saberes, conductas tipo, procedimientos estándar, y tipos de razonamiento, que se pueden poner en practica sin nuevo aprendizaje" (p.127). Por otra parte, Dessler define competencias como "características demostrables de una persona, incluyendo los conocimientos, habilidades y las conductas que posibilitan su desempeño."

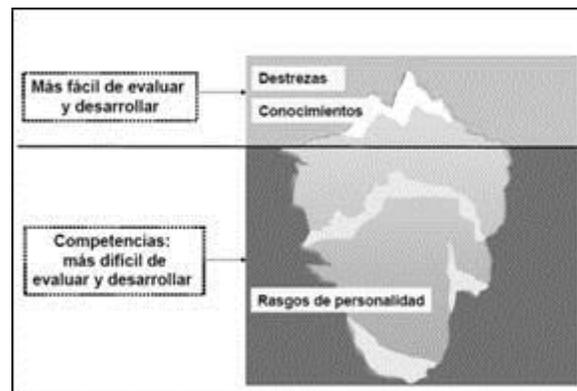
Levy- Leboyer (como se citó en Alles, 2008, p. 29) concluye lo siguiente sobre las competencias:

- Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas denominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.” (Alles, 2008, p. 29).

Algunas empresas de alto prestigio también se han dedicado a definir las competencias. Earnest and Young define competencias como "Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos. Interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa." (Rovira, 2014,)

El modelo del Iceberg es uno de los modelos más conocidos y utilizados para explicar las competencias. Es un gráfico el cual divide las competencias en dos grandes grupos: las competencias más factibles de identificar y desarrollar, como lo es la destreza y el conocimiento, y las competencias que son menos fáciles de detectar, como las actitudes y rasgos de personalidad. (Alles, 2004)

Figura N°.1 Modelo de Iceberg



Nota aclaratoria: Esta figura explica los dos tipos de competencias. (Alles, 2008).

Por último, existe una de las personas más famosas en discutir e investigar sobre el tema de competencias, Martha Alles.

Martha Alles, en su libro de Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias, "Como planificar la Entrevista por Competencias explica lo que es una competencia, citando a Spencer y Spencer, dos autores que se dedicaron a estudiar la motivación y las competencias en el área laboral. Ellos definen una competencia como "una característica subyacente de un individuo, casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un

performance superior en un trabajo o situación determinadas” (Alles, 2008, p. 3). Para entender más esta definición se fragmentará la definición. Una característica subyacente hace referencia a una parte profunda de la personalidad que sirve para predecir el comportamiento en diferentes situaciones. Casualmente relacionada significa que la competencia anuncia el comportamiento o desempeño, y estándar de efectividad se refiere que la competencia objetivamente anticipa quien puede hacer algo bien o mal. Algunos ejemplos de competencia que ella menciona en el libro son; el liderazgo, orientación al cliente y trabajo en equipo.

Spencer y Spencer (como se citó en Alles, 2004, p.41) diferencian dos tipos de competencias:

- Competencias de punto inicial: Conocidas también como competencias esenciales, son habilidades básicas que todos necesitan para desempeñarse en lo más mínimo, tipo leer y escribir.
- Competencias diferenciales: Estas habilidades hacen la diferencia entre las personas, por ejemplo la persona que posee la competencia de liderazgo u orientación al cliente (Alles, 2004, p. 41).

Javier Fernandez, en su libro Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la dirección de Recursos Humano, propone que las competencias deben cumplir algunas características:

- Son independientes de la estructura organizativa de la empresa, es decir que deben de variar en los departamentos de la organización, al igual que los conocimientos y comportamientos necesarios
- Son propias de cada empresa. No hay competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal. Cada empresa y puesto de trabajo es diferente, por ende las competencias exigidas serán diferentes
- Son privativas de las personas, de los trabajadores que las desempeñan en sus funciones y tareas.
- Son modificables y evolucionables de manera voluntaria. (2005, pp. 35-36).

Por otra parte, en otra obra de Martha Alles, “Desarrollo del Talento Humano” ella clarifica la diferencia entre talento y competencia, dos conceptos relacionados que hasta cierto punto se pueden utilizar como sinónimos. Alles define competencia como “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (Alles, 2008, p. 31). Por otra parte, Alles toma como referencia la RAE para basarse en el concepto de talento: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona” (Alles, 2008, p. 31). Por dotes intelectuales, se refiere a conocimientos y competencias. Ella menciona que esta definición es un sinónimo de competencia, por lo cual se mencionó anteriormente que se pueden utilizar como sinónimos.

Competencia no es lo mismo que comportamiento o conducta. El comportamiento, que es sinónimo de conducta, es la parte visible de las competencias, es decir “hacen visibles las competencias o capacidades que cada uno tiene de sí mismo” (Alles, 2008, p. 59).

Después de haber definido el término competencia por diferentes autores, se puede concluir que una competencia es una característica, comportamiento o una tendencia, ya sea adquirida o innata para realizar una tarea o un trabajo de manera exitosa. Hablando del contexto laboral, una competencia es una característica requerida en el puesto de trabajo para llevarlo a cabo exitosamente. En esta investigación cada vez que se mencione el tema de competencia, se realizará con el enfoque de Martha Alles, tomando en cuenta sus investigaciones y descubrimientos.

¿Cómo se determinan las competencias?

- Identificar que competencias se requieren para desempeñar el puesto de trabajo.
- Definir los grados de aplicación de una misma competencia en diferentes puestos
- Diseñar los perfiles profesionales tomando como referencia los resultados del paso anterior.
- Analizar y distinguir las competencias de los trabajadores de la empresa.

- Diseñar programas de capacitación para desarrollar competencias que los trabajadores todavía no poseen. (Rovira, 2014)

Dicho esto, ¿Cuáles son los criterios para definir una competencia?

- Definir criterios de desempeño
- Identificar muestras
- Recoger información
- Identificar qué competencias son necesarias para realizar las tareas y funciones.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo al subsistema de recursos humanos: selección, reclutamiento, capacitación, etc. (Rovira, 2014,)

Desarrollo de Competencias

En esta sección, se entenderá que el desarrollo de competencias estará enfatizado hacia adultos que trabajan en empresas. La mayor dificultad de desarrollar competencias es lograr que las personas pongan a un lado los conocimientos antiguos y arcaicos y reemplazarlos por nuevos. Además las competencias se empiezan a cambiar cuando las personas cambian hábitos y comportamientos, que es más difícil aún. El cambio de conocimientos se realiza a través de la teoría y la práctica combinada (Alles, 2008, p.115).

¿Qué es desarrollo? Se define como “acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante” (Alles, 2011, p. 70). Por lo tanto, el desarrollo de competencias es una serie de actividades con el fin de mejorar y aumentar el desempeño de una competencia específica.

Las empresas capacitan las competencias de los trabajadores constantemente, ya sea en la etapa inicial cuando la persona empezará a desempeñar el puesto, o mientras la

persona ya lo está desempeñando, con el fin de hacerla más eficiente. El objetivo de capacitar al personal se centra en complementar la información que la persona ya posee y que adquiera nuevos conocimientos específicos de la organización (Alles, 2008, p122.).

Muchas veces las personas se preguntan si una competencia es algo innato o algo que se aprende, sin embargo Martha Alles responde esta duda. Las competencias no son innatas, son el producto de los conocimientos adquiridos con conocimientos nuevos. (Alles, 2008, p.55).

Diccionario De Competencias

El diccionario de competencia es una selección de competencias definidas con grados de apertura. En otras palabras, el grado de utilidad o el grado necesario para realizar una tarea. A continuación se presentará un ejemplo para mejor entendimiento:

- Iniciativa: Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar, (Definición de la RAE)
 - A. Alto
 - B. Por encima del estándar
 - C. Mínimo necesario para realizar el puesto de trabajo
 - D. Insatisfactorio

La opción D puede significar dos variables: O que es el grado mínimo para realizar el puesto de trabajo que no cumple con el nivel que es requerido. Esto hay que especificarlo en el diccionario (Alles, 2008, p. 73).

Como se observó en el ejemplo, la competencia es iniciativa y está definida. Abajo están los grados que una persona puede presentar la competencia. Hay muchas personas que tienen esta competencia alta o por arriba del promedio y otras personas que tienen poca iniciativa pero pueda que en liderazgo estén arriba del promedio.

Un diccionario de competencias siempre va a variar en las competencias definidas y los grados establecidos. En una empresa, el diccionario de competencias incluye las

definiciones y los grados, en cambio en una consultoría, el diccionario de competencias es más amplio y abarca un gran número de competencias, su definición y su apertura de grados, de esta forma las empresas pueden elegir de allí dependiendo de sus necesidades y requisitos.

Implementación de un sistema de Competencias

Alles menciona 5 pasos para implementar este tipo de sistema:

1. Definir misión y visión. Si la empresa ya las tiene, se debe validar su existencia.
2. Definir la competencia por la gerencia de la compañía
3. Prueba de las competencias en un grupo ejecutivo de la organización
4. Validar de la competencia
5. Diseñar procesos de recursos humanos enfatizados en competencias.

El paso número dos es fundamental para la implementación, ya que es la base de todo el proceso (Alles, 2008, pp. 73-74).

Reclutamiento y Selección por competencias

El objetivo de reclutamiento por competencias se centra en atraer personas que realmente cumplen con el perfil del puesto, y que las personas también están interesados en realizar las funciones que exige el puesto. Es un proceso interdependiente, ya que la empresa necesita algo de la persona, pero la persona también necesita algo de la empresa (remuneración salarial, satisfacción, etc).

El reclutamiento por competencias consta de tres fases:

1. Investigación interna: También conocida como planeación del personal, y tiene como objetivo determinar el perfil de las personas que requiere la organización.

Esta etapa inicial consiste en cinco modelos:

- I. Modelo basado en demanda: Cualquier aumento en la productividad derivado del cambio de tecnología, reducirá las necesidades del personal, pero la productividad también la podrá derivar una reducción del precio de producto, resultando un aumento de ventas y por consecuencia, aumento de la necesidad personal. En otras palabras, hay una dirección directa entre la demanda del producto y el número de personas. Esta relación como se

mencionó anteriormente, está influida por la tecnología, los recursos financieros y la disponibilidad de las personas. Este modelo no toma en cuenta ni la competencia, ni los clientes.

- II. Modelo basado en segmentos de cargos: Este modelo identifica la importancia estratégica de cada área funcional de la empresa, por ejemplo el sector de ventas, y determinar los niveles históricos de cada factor, para pronosticar el funcionamiento de cada área y proyectar las necesidades del personal.
 - III. Modelo de sustitución de puestos claves: Se basa en un mapa, gráfico, u organigrama que visualice la sustitución en la organización, por ejemplo un ascenso. Esto se determina a través del desempeño del trabajador.
 - IV. Modelo basado en flujo de personal: Pronóstico de corto plazo en el flujo de personal que entra y sale de la organización, es decir ascensos, despidos, transferencias, etc. Es un modelo generalmente usado por empresas estables sin planes de expansión.
 - V. Modelo de planeación integrada: Como lo dice el nombre, es un modelo integral y totalizante. Toma en cuenta el volumen de la producción planeada, determina los cambios tecnológicos que afectan la productividad, evalúa las condiciones de
2. Investigación externa: El fin de este paso consiste en identificar lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecer. La segmentación de mercado fragmenta el mercado en tipos de candidatos con características específicas y localiza las fuentes de reclutamiento, internas o externas, explicadas anteriormente.
 3. Políticas y técnicas: La fase final consiste en desarrollar políticas y métodos de reclutamiento. oferta y demanda y realiza la planeación de carrera en la organización (Rovira, 2015; WikoMore, 2013,)

La selección por competencias es una técnica utilizada por recursos humanos para seleccionar profesionales con competencias específicas establecidas previamente por la empresa. Asimismo, recaba información de la historia del candidato; su formación, y experiencia laboral.

Para realizar la selección por competencias, primero hay que definir perfiles y descripciones de puesto por competencia. Un descriptor de puesto es un documento que incluye las funciones, los requisitos y las relaciones que exige el puesto. Además incluye las competencias necesarias para realizar el puesto de trabajo.

Ya establecido el perfil, el puesto cubrirá las competencias derivadas del conocimiento y las descritas (Rovira, 2015,)

Entrevista por competencias

Entrevistar por competencias es muy sencillo, pero no fácil; se debe tener en mente que este tipo de entrevista es diferente a las demás y que el objetivo es centrarse en el análisis de los comportamientos pasados para predecir en el futuro como la persona se comportará, a través de preguntas hipotéticas. Por ejemplo: ¿Alguna vez usted mostró iniciativa en su lugar de trabajo? ¿De qué forma? (Alles, 2008, pp 138-139).

Las preguntas más indicadas para este tipo de entrevista son cerradas y abiertas, además de estar pendiente de los gestos y la postura del candidato. No es recomendable hacer preguntas hipotéticas o provocadoras. Se puede comenzar la entrevista con una pregunta abierta, después se indaga de la formación académica y experiencia y después se puede continuar con preguntas que evalúen las competencias del candidato. Para realizar de forma correcta la entrevista por competencias, el entrevistador debe preguntar al candidato que relate un comportamiento ante una situación específica. Ejemplo: “Cuénteme de una situación donde haya tenido que trabajar en equipo” El candidato ya empieza a contar el relato y el entrevistador evalúa la competencia deseada, en este caso, el trabajo en equipo. Martha Alles menciona que el segundo paso es repreguntar. El alcance de repreguntar es asegurarse que las respuestas fueron claras. Se pregunta por la situación y por comportamientos específicos. Siguiendo el ejemplo anterior, el entrevistador puede realizar preguntas como: ¿Cuál era su rol, que aportes dejó, como reaccionó el equipo ante su aporte, cómo reacciona ante las ideas de su equipo? (Alles, 2008, pp. 142-143). He aquí un ejemplo más concreto:

Tabla 1: Ejemplo de preguntas realizadas en una entrevista por competencia

Puesto de trabajo: Vendedor de productos Avon	
Competencia a evaluar: Perserverancia	Preguntas a realizar para evaluar la competencia:
Definición de la competencia: Mantenerse firme y constante en la persecución desde el comienzo, ya sea en actitud u opinión. Constancia en la virtud y en mantener la gracia hasta la muerte. (Real Academia Española, 2016)	Describa alguna situación donde usted haya logrado una venta, y la resolución de algún problema por haber perseverado. (Después se puede repreguntar) “¿Por qué eligió este ejemplo?
	¿Alguna vez le han rechazado una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo en ese caso?
	Si usted llama a la casa del cliente para vender un producto y no contesta, y usted sospecha que sí se encuentra en casa, ¿qué haría?

Hay que tener en mente algunos factores importantes a la hora de realizar una entrevista por competencias: como se mencionó anteriormente, hay que preguntar sobre comportamientos pasados, no preguntas hipotéticas. Por el contrario, si prefiere evaluar conocimientos en vez de competencias, sí es recomendable preguntar de situaciones hipotéticas, ya que el candidato responderá mejor acerca de la información planteada. Para ello, utilizará conocimientos y experiencias pero siempre desde un enfoque teórico.

A continuación se explicará qué hacer en una entrevista por competencias y qué no hacer:

SÍ:

- Analizar profundamente el perfil del candidato y seleccionar los requisitos
- Recolectar la mayor cantidad de información posible
- Estructurar con anticipación la entrevista y realizar anotaciones durante la entrevista
- Anotar lo más que se pueda sobre las respuestas del candidato así como también los gestos y conductas no verbales (Rovira, 2015,)

NO

- Medir al candidato a través de pruebas psicométricas; estas pruebas sí son bien efectivas y objetivas pero para la entrevista por competencias sirven más que todo como referencia y material de apoyo.
- Hacer preguntas sin haber antes revisado el perfil del candidato.
- Realizar preguntas confrontativas (Rovira, 2015,)

Evaluación de Competencias

Una de las formas para evaluar una competencia es a través de la entrevista por competencia como se discutió anteriormente. De igual forma, hay otras técnicas para evaluar una competencia, que combinadas con la entrevista, será un muy buen recursos para elegir si el candidato es el ideal para el puesto. La observación permite obtener una lista de comportamientos, por la que no puede ser el único recurso para recoger información. Sin embargo siempre hay que estar observando, desde el primer contacto con el candidato. La autodescripción es útil cuando el entrevistador no está presente, consiste en que el candidato realiza una descripción de sí mismo a través de un cuestionario. (Carretero, Zapero y Molina, 2012, pg 53).

Otro método utilizado frecuentemente por Recursos Humanos para medir competencias es el Assessment Center. “Podría definirse como un tipo de evaluación por simulación, usando para ellas jornadas de trabajo en la que el candidato es sometido a una serie de pruebas. En ellas intervienen: varios candidatos, moderador y observadores externos. Se busca comparar y evaluar las reacciones de cada uno de los candidatos participantes. Se suelen evaluar determinadas habilidades como: liderazgo, creatividad, toma de decisiones, capacidad de trabajo en equipo, etc.” (Carretero, Zapero y Molina,

2012, p. 53). En otras palabras, el Assessment Center es una técnica que a través de una simulación o una situación manipulada y parecida a una situación real en el trabajo, evalúa las competencias y comportamientos del candidato, la observación es clave para que el Assessment Center sea exitoso. Se puede aplicar individualmente o grupal, y consiste en diferentes ejercicios, como Rolplay, presentaciones, debates, mesa redonda, depende de las competencias que se quiere evaluar y el tipo de puesto que el candidato va a realizar.

Un ejemplo sencillo puede ser: Brindar un tema específico para que los candidatos desarrollen el tema y realicen una presentación, proporcionando un tiempo específico. El ejercicio puede revelar varias competencias que poseen los candidatos, por ejemplo: organización, capacidad de análisis, argumentación, o fluidez verbal.

El método tiene muchas ventajas como se ha explicado anteriormente, pero también tiene su desventaja, que se centra más que todo en el costo y tiempo. Un Assessment Center puede durar horas o días, dependiendo de diferentes factores.

Por otra parte también hay métodos para deducir en qué nivel el candidato alcanza la competencia. Uno de estos métodos se llama Detección de indicadores, el cual consiste en buscar indicadores relacionados con una competencia, ya previamente definidos. Este método ya se mencionó anteriormente con ejemplos. (Ver Tabla 1) Otra técnica utilizada para medir el nivel de la competencia es la Frecuencia de repetición de comportamientos. A través de método se logra identificar al candidato en función de qué tan frecuente realiza los comportamientos relacionados a la competencia A cada comportamiento se le puede dar un puntaje, por ejemplo: 1-nunca, 2-casi nunca, 3- casi siempre, 4 siempre. Esta técnica suele utilizarse en la evaluación de desempeño (Carretero, Zapero y Molina, 2012,)

CAPÍTULO VI: CALL CENTERS BILINGUES EN EL SALVADOR

Los Call Centers, también conocidos como Contact Centers son un buen ejemplo de una empresa, ya que cumple con todos los requisitos anteriormente mencionados en el capítulo II. ¿Qué es un Call Center? En español es conocido como Centro de Llamadas, el cual significa "un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las 3 labores más importantes de un Call Center, por medio de una comunicación telefónica las cuales son, la adquisición de clientes, el mantenimiento de clientes y el cobro de a través del sistema telefónico" (Quintanilla, 2008 pg. 1) En otras palabras, un Call Center es un centro donde una persona llama porque tiene una duda, quiere más información o por cualquier otra cosa, y la persona que está laborando dentro del Call Center lo ayuda a resolver su problema.

Antes de continuar discutiendo que son los Call Centers, es importante conocer otros conceptos. Uno de ellos es cliente: El cliente es la compañía o las personas que contactan al Call Center para recibir servicios de ventas, soporte técnico o atención al cliente y agentes son personas que trabajan en el Call center que contestan las llamadas y ayudan a los clientes a resolver sus dudas. Un agente bilingüe debe tener las siguientes cualidades generales: nivel de inglés avanzado, facilidad de comunicación y fluidez, paciencia, estabilidad emocional, puntualidad, demostrar predisposición a querer quedarse en la empresa y discreción.

Un ejemplo puede ser cuando un salvadoreño llama a Tigo o Claro porque no sirve el internet, cuando los días anteriores sí servía. Cuando la persona llama, no está llamando a las sucursales, de hecho están llamando al Call Center de Tigo. Mientras llama, la grabadora le da diferentes opciones: Marque 1 si quiere saber su saldo o quiere cancelar su plan, marque 2 si quiere reportar robo o marque 3 si necesita ayuda con la conexión de datos o de internet. En este caso la persona debe presionar la opción número 3 y su llamada es dirigida a una persona que contesta el teléfono y le ayuda a resolver su problema. Esta persona le dará instrucciones a la persona que llamó y después hará una actualización desde su computadora. Tigo sería el cliente, mientras que la persona que ayudó a resolver el problema sería el agente.

Otro ejemplo puede ser cuando uno compra un boleto de avión en Avianca a través de la computadora. A la hora de hacer la reservación y la compra en línea hay una persona en el Call Center de Avianca haciendo la reservación también. En este caso, aunque el agente no conteste llamadas, está haciendo reservaciones, y de igual forma se considera agente. El cliente sería Avianca o la persona que llama para hacer uso de la compañía de Avianca.

Un último ejemplo, cuando una persona ordena a Pizza Hut por teléfono una pizza, la persona está llamando directamente al Call Center, la persona que contesta toma la orden y da la señal para que la manden a su casa. En este ejemplo, el cliente es Pizza Hut o la persona que llama para ordenar la Pizza, y la persona que toma la orden es el agente.

Historia de los Contact Centers

El “boom” de Los Call Centers se divide en dos épocas, el primero es en la creación del teléfono. El teléfono ha tenido un gran éxito debido a la facilidad y rapidez de comunicación. Las empresas hacen uso de este canal de comunicación por todas sus ventajas, sin embargo el uso del teléfono a través de los años empezó a tener más atención. A medida que la demanda entre cliente y empresa fue creciendo, nació la necesidad de gestionar las llamadas con el fin de atender a los clientes de la mejor manera. De esta forma emergen las primeras Distribuciones Automáticas de Llamadas, las cuales eran dispositivos que conectaban una llamada entrante con un operador libre. “Los primeros Call Centers se basaban en estructuras muy simples en las que se dotaba a la “Central Telefónica Digital Corporativa de una distribución automática de llamadas” (George, Pérez, y Avendaño, 2008, p.1). Al principio, el objetivo de los Call Centers era brindar información a los clientes, pero debido a la fuerte competencia y a la fuerte demanda del cliente, se expandió considerablemente.

La segunda fase del nacimiento de los Call Centers es en la invención y evolución de la Integración Telefónica por Computadora, la cual a través de técnicas, hace posible el diálogo entre la voz y los datos (George, Pérez, y Avendaño, 2008, p.1). En palabras más simples, esta afirmación significa que cuando los clientes llamaban, el agente tenía acceso a un cuadro de diálogos que almacenaba información de los clientes, en otra palabra tenían

acceso a una base de datos, lo que prevenía la pérdida de información. Posteriormente, este concepto se nombró Gestión de Relaciones con Clientes.

Bastaba con que las personas que trabajaban en el Call Center tuvieran una voz agradable, precisión y velocidad en la computadora. En la mitad de los noventa, se dio a cabo las ventas por teléfono, lo cual generó mucha rotación de personal y ausentismo, ya que ventas es un tanto difícil si no se tienen las habilidades necesarias de vendedor (Rencoret, 2007,)

La industria de los Call Centers fue evolucionando, de tal manera que adaptaron no solo el teléfono como la única ruta de comunicación, también se incluyeron diferentes canales de interacción, como el fax y el correo electrónico, con la misma eficacia y facilidad que proporciona la ruta telefónica (George, Pérez, y Avendaño, 2008, p.1).

La empresa de los Contact Centers sigue evolucionando. Con la llegada del internet, han aparecido los Call Center Virtuales, en los cuales permiten entablar una conversación virtual a través de una cámara. Además ya se puede trabajar desde casa. Uno usa su propia computadora y está en contacto con el cliente (George, Pérez, y Avendaño, 2008, p.1).

Una gran parte de la creación de los Call Centers en El Salvador ha sido posible gracias a PROESA, Agencia de Promoción de Inversiones de El Salvador, ya que han invertido a través de las ferias de empleo, coordinación de viajes dirigidos, y anuncios publicitarios. De igual forma, PROESA apoyó en la apertura del Centro Nacional de Inglés (CNI), el cual tiene como objetivo perfeccionar el inglés (George, Pérez, y Avendaño, 2008, p.1).

Como se mencionó anteriormente, los agentes no necesariamente contestan llamadas. También hay agentes de “chat” y de email. Por otra parte, los clientes no deben pertenecer al mismo país de la compañía. De hecho, los Call Centers más grandes y prestigiosos del país, tienen clientes internacionales. De las cuentas más famosas internacionales que tienen sus operaciones en El Salvador están Google, Xpedia, Fitbit, Hilton, Microsoft, Dell, AT&T, y como se recaló todas estas compañías son norteamericanas.

Por esta misma razón es que los agentes deben poseer un nivel de inglés avanzado, porque todas las personas que llaman viven en Estados Unidos o Canadá.

Actualidad de Los Call Centers En El Salvador

El Salvador cuenta con varias empresas que brindan el servicio de Call Centers. Muchas de las personas que trabajan allí son jóvenes, y los horarios pueden variar entre cuatro a diez horas, lo cual permite al joven estudiar simultáneamente.

Como se mencionó anteriormente, bastaba con tener una buena voz y conocimiento básico de la computadora, poco a poco eso ha ido cambiando. En la situación actual, los Call Centers piden muchos más requisitos que antes y los perfiles son más exigentes, sin embargo el salario también ha ido evolucionando, y es mucho más alto cuando se trabaja en un Call Center bilingüe.

Los Call Centers bilingües más famosos en El Salvador son Telus International, Sykes, Convergys, The Office Gurus y Teleperformance. Hay otros Call Centers bilingües que están creciendo muy rápido, por ejemplo Focus, Heliocentric, Ubiquity, Skycom, Blackhawk y One Link. Existen pequeños Call Center bilingües que acaban de comenzar a dar servicio: Falcon Connections, Linked Up. Hay 1,595 empleados trabajando en Atento, 900 en Sykes, 1,188 en Convergys, 800 en Teleperformance y 2,000 en Telus, dato brindado por AFP Crecer en el 2008 (George, Pérez, y Avendaño, 2008, p.1).

Además Los Call Centers han abierto muchas puertas a otro tipo de empresas. Muchas academias de inglés también están creciendo ya que tienen la especialidad de clases de inglés específicamente. Hay una compañía llamada English For Call Centers, que enseñan el tipo de inglés que los Call Centers andan buscando además de cómo aplicar, las partes del proceso y recomendaciones para que sean aceptados en un Call Center. La Academia Europea tiene una división para aprender a hablar inglés en los Call Centers, y Direct English es una academia que también tiene clases de inglés especializado para esta industria. Por otra parte, varios Call Centers tienen un programa de refuerzo de inglés. Telus tiene el programa de Telus International University el cual es un refuerzo intensivo para las personas que les falta poco para llegar al nivel de inglés que exige, mientras que Sykes tiene el programa de Sykes Academy que también son clases de refuerzo de inglés,

para que las personas después de completar el programa de refuerzo pueda aplicar a una de las cuentas.

Los Call Centers bilingües tienen muchas ventajas que se explicarán más adelante, pero también tiene sus propias desventajas, entre ellas que es un trabajo cansado, rutinario, monótono y fastidioso para algunas personas. Usualmente el tiempo completo dura 10 horas al día. Por otra parte, varios jóvenes se acostumbran al trabajo y al ingreso de dinero, y ya no estudian en la universidad, quedándose muchas veces estancados en el ámbito laboral.

Impacto de Los Call Centers Bilingües en El Salvador

Los Call Centers en general generan mucho trabajo y oportunidad en El Salvador. Como se puede observar, varios negocios grandes están cerrando por motivos económicos, y otras empresas que se mantiene estables no contratan masivamente, como los Call Centers que todos los días están contratando personal.

Los Call Centers generan mucho empleo y siempre están proveyendo oportunidad para jóvenes, padres o madres de familia que tiene que mantener una familia económicamente e incluso personas extranjeras que han vivido en los Estados Unidos y regresan a su país ya sea porque fueron deportados o porque quieren estar nuevamente con su familia. Para mayor exactitud, los Contact Centers bilingües han generado 20 mil empleos en El Salvador. Como dice Claudia Ibañez, presidenta de la Cámara Americana de Comercio (AmCham) “siendo así una gran fuerza generadora de empleos para la nación.” (AmCham planea seguir promoviendo las inversiones del Call Center. Asimismo, Insaforp, apoya al gobierno, brindando 100 becas de inglés anuales para los jóvenes (Espinoza, 2015)

Además los Call Center generan un gran impacto económico en la sociedad Salvadoreña. Telus menciona que los Contact Centers bilingües “contribuyen significativamente a la economía salvadoreña con una tasa de crecimiento anual que ronda entre el 19% al 22%. Adicional a los 20mil empleos, las compañías han generado más de 11,000 estaciones de trabajo y ofrecen condiciones laborales y prestaciones superiores establecidos por la ley” (Macía, 2015,)

Por otra parte, Beatriz Peralta, presidenta del Comité de Call Centers AmCham, menciona que en 10 años la industria de los Call Centers ha tenido un efecto multiplicador para el país. Hasta mediados del 2015, “estas empresas han generado 1,800 millones de dólares en materia de empleos creados, impuestos pagados, y servicios contratados de todo rubro, entre otros.” De acuerdo a Sandra Guevara, ministra de trabajo, esta industria ofrece 5000 mil plazas anuales. Es la industria que más crecimiento ha registrado en el país en los últimos años (Espinoza, 2015, parr. 5)

Usualmente, los Call Centers bilingües dan una remuneración salarial entre 400 a 1000 dólares, dependiendo de las horas trabajadas y si es una cuenta de servicio al cliente, ventas o soporte técnico. Es un salario alto para una persona que acaba de graduarse de bachillerato y quiere dinero o experiencia, en efecto es un salario proporcionalmente más alto de que personas que ya son profesionales y trabajan en algo relacionado con su carrera.

En el 2015, La Cámara Americana de Comercio, a través del su Comité de Call Centers firmó un convenio con el gobierno para la creación de un programa llamado “Inglés para el Trabajo” el cual beneficiaría de tres mil a cinco mil jóvenes al año por medio de capacitaciones de inglés. El programa comenzó con 250 jóvenes los cuales recibieron una capacitación del idioma inglés con el fin que pudieran obtener un trabajo en un Call Center bilingüe. Además recibieron 60 dólares para tomar en cuenta la alimentación y el transporte (Macía, 2015, parr. 5)

Muchas personas comparan el trabajo en un Call Center con un trabajo en una maquila, pero a diferencia de las maquilas, los Call Centers ofrecen un ambiente ergonómico, salario competitivo y oportunidad de estudiar, fomentando el desarrollo individual y profesional de los agentes.

CAPÍTULO VII: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LOS CALL CENTERS BILINGUES

Antes de comenzar con el proceso de reclutamiento de agentes, es importante tener en cuenta los salarios competitivos, capacitaciones y oportunidad de crecimiento. Hay que tener en cuenta siempre que el capital humano es el que mantiene la industria funcionando, por lo que es imprescindible tener el personal adecuado (Korro, 2013)

El proceso de reclutamiento y selección puede variar dependiendo del Call Center, sin embargo, hay varias similitudes, especialmente la entrevista con el reclutador y las competencias que se exigen. A continuación se explicarán dos procesos de reclutamiento y selección de dos Call Centers: Telus International y Convergys.

Por lo general, estos dos Call Centers usan las mismas técnicas y fuentes para atraer al personal: anuncios en la tele, radio, redes sociales vallas publicitarias, programas de referidos, y aplicaciones a través de Tecoloco, Joven 360, Computrabajo, y otras páginas web. Los anuncios mencionan los requisitos, especialmente hacen énfasis que se exige un nivel de inglés alto. Esto permite filtrar candidatos que están interesados en trabajar en un Call Center en español o un Call Center bilingüe. Además muchas veces los anuncios mencionan que solo hay plazas de tiempo completo, lo cual genera un filtro entre personas que pueden trabajar todo el día y personas que solo buscan medio tiempo. Esto permite que el proceso de selección sea más fácil, ya que usualmente las personas que aplican ya saben de estos requisitos y no hacen perder el tiempo del reclutador.

Telus

En Telus, la persona realiza una primera entrevista con un screener. El screener es el primer filtro, es un entrevistador que realiza una entrevista corta que se enfoca en tres aspectos: perfil, horarios disponibles y lo más importante, el nivel de inglés. A la hora de evaluar el perfil, el screener toma en cuenta aspectos como experiencia previa, consumo de drogas, el record criminal, o si toma algún tipo de medicamento o sufre de alguna enfermedad ya sea física o psicológica. Estos aspectos permiten al screener crear una idea de la personalidad del sujeto. El nivel de inglés que se exige depende de la cuenta a la que quiere aplicar, pero generalmente se necesita un 75 por ciento de inglés. En inglés se evalúa

a través de una escala del 1 al 10 en 5 áreas: fluidez, acento, comprensión, gramática y pronunciación. En cada área se puede puntuar de 0 a 2, y cuando se suman todas las áreas lo más que uno puede obtener es 10. El screener realiza la entrevista en inglés, y evalúa estos aspectos a través de preguntas como ¿Cuál es su experiencia laboral, cuanto tiempo trabajó allí y porqué ya no siguió trabajando? ¿Estudia en estos momentos, que estudia y a qué horas? Además se le hacen otras preguntas, las cuales evalúan la comprensión y fluidez verbal del candidato. Por ejemplo, ¿Cuál es su libro favorito y porque?, ¿Si pudiera ser un superhéroe y tener un superpoder, qué poder elegiría? ¿Cómo se ve en 5 años? Son preguntas generales, para conocer más que todo el nivel de inglés del sujeto, pero no se hacen preguntas que evalúan la competencia del sujeto. Esta entrevista primaria puede realizarse a través del teléfono o en persona.

Si la persona no cumple con cualquiera de estos requisitos, el screener le pide que vuelva aplicar dentro de tres a seis meses, y se le da una pequeña retroalimentación de por qué no pasó a la siguiente parte del proceso.

Si la persona cumple con los tres requisitos anteriormente mencionados, el sujeto pasa a llenar la solicitud de empleo y a una segunda entrevista con el reclutador. El reclutador hace casi las mismas preguntas, el horario de disponibilidad y la experiencia laboral, pero además realiza preguntas relacionadas con la situación familiar. Por ejemplo, quienes viven con el sujeto, a quienes tiene que mantener, o si tiene algún familiar trabajando allí. Por otra parte también evalúa el perfil a través de las preguntas de record criminal, consumo de drogas y enfermedades. La entrevista es un poco más profunda y larga, también en inglés y similarmente evalúa el perfil, nivel de inglés y disponibilidad de horario. Cuando se habló con el jefe de reclutamiento, él mencionó que solo los reclutadores realizan entrevista por competencia, pero cuando se presenció una entrevista con el reclutador, no se observaron preguntas por competencias. Muchas veces en esta parte del proceso el sujeto realiza una prueba de polígrafo y de drogas si se lo exigen.

Si la persona no cumple con cualquiera de estos requisitos, nuevamente se le pide que regrese dentro de tres a seis meses. Si la persona sí cumple con los requisitos y pasa la entrevista, realiza pruebas computarizadas de inglés, de computadora, psicológicas y pruebas específicas de la cuenta a la que está aplicando. Además, realiza una entrevista con

operaciones, es decir el manager o jefe de la cuenta. El manager sí realiza entrevista por competencias relacionadas con la cuenta. Por ejemplo, si el candidato está aplicando a una cuenta de soporte técnico, el manager realiza preguntas como: ¿qué haría usted si un cliente llama porque no le sirve el internet? O ¿alguna vez usted ha conectado su computadora con otra computadora o a la televisión? Por otra parte, si el candidato está aplicando a una cuenta relacionada a ventas, el manager de la cuenta hace preguntas como: ¿Cómo convencería al cliente de comprar el producto? Y evalúa aspectos específicos de la personalidad, por ejemplo si es una persona extrovertida y elocuente. Muchas de las veces se realiza un roleplay, el manager le pide al candidato que le trate de vender un producto, y el manager de esta forma evalúa si el candidato es ideal para ventas.

Si el sujeto pasa esta última entrevista con el manager, solo debe de firmar y asistir al training, que por lo general dura un mes. Si la persona no pasa la última entrevista, realiza otra entrevista con el manager de otra cuenta, ya que puede que la persona sea ideal para servicio al cliente y no para ventas.

Convergys

Convergys es otro Call Center bilingüe con mucho prestigio en El Salvador. De igual forma, la persona puede realizar la entrevista por teléfono o en persona. El proceso varía un poco, ya que la entrevista es directamente con el reclutador, no hay screener.

El reclutador realiza preguntas solo de experiencia laboral y disponibilidad de horario. Si la persona cumple con estos requisitos, llena una solicitud de empleo y realiza pruebas computarizadas de inglés y de la cuenta a la que está aplicando. Si la persona pasa, tendrá una entrevista con el manager de la cuenta, si no, se le pide que regrese dentro de 3 meses. El manager de la cuenta, al igual que Telus, realiza entrevista por competencias relacionada con la cuenta.

Si la persona cumple con esta parte del proceso, el candidato pasa a una última entrevista larga con el médico. El médico le pide que se ponga una gabacha para revisar si tiene tatuajes, aritos, y cicatrices. Además en esta parte del proceso, el médico evalúa el perfil, si la persona toma medicamento, si sufre de alguna enfermedad, si consume drogas

ilegales y si tiene record criminal. Si el candidato pasa esa entrevista, solo debe de firmar y realizar el training para comenzar a trabajar.

Aunque los dos procesos tengan diferencias, la idea general es la misma. Usualmente todos los Call Centers bilingües siguen esta idea o tienen un proceso de reclutamiento y selección similar.

Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de agentes

Un proceso deficiente de reclutamiento y selección tiene sus propias consecuencias, no solo para la empresa, sino también para la sociedad.

Uno de los problemas más grandes que enfrentan los Call Centers en general, es la población que busca trabajo en esa área. Los candidatos usualmente tienen de 18 a 25 años, lo que significa que buscan solo un trabajo temporal, ya sea porque quieren estudiar y después encontrar un trabajo relacionado con su área de estudio o porque todavía no llegan al nivel de madurez para tolerar tanta presión laboral, entre tantas razones. Como consecuencia, hay mucha rotación de personal, por ende, gasto de tiempo en el proceso de reclutamiento, e inversión innecesaria del training o la capacitación, publicidad y otros recursos utilizados para atraer y seleccionar al personal (Novaro y Servín, 2013, p.).

Por otra parte, hay poca oportunidad de crecimiento. Si es cierto que dan prioridad a los candidatos internos y que siempre están saliendo nuevas requisiciones, sin embargo si se realiza un análisis, se puede determinar que hay 400 agentes, 3 supervisores, 3 entrenadores y 2 managers de la cuenta. De estos 400 agentes, la mayoría va a querer aplicar a estos puestos más altos, y las oportunidades son pocas para que los 400 agentes crezcan (Novaro y Servín, 2013,)

La entrevista por competencias tiene muchas ventajas, entre ellas, permite realizar un filtro confiable entre candidatos que no son ideales para el puesto y candidatos que sí muestran el perfil indicado (Novaro y Servín, 2013,)

La población que aplica constantemente a los Call Centers por lo general siempre es la misma además son las personas que tiene más potencial porque están jóvenes y soportan más estrés, su capacidad auditiva todavía se encuentra intacta, y son las personas que pueden usar mejor la computadora. Por estas razones, para evitar que exista tanta rotación,

la solución más conveniente es analizar características y competencias claves en los candidatos, y esto se puede realizar a través de la entrevista por competencias. Algunas competencias que pueden determinar si el candidato es adecuado para el puesto, y que no va a renunciar después de los 5 meses son: manejo de estrés, adaptabilidad, y control, además de las competencias primordiales como nivel de inglés. El perfil de la persona se puede terminar de completar con otras preguntas abiertas como situación familiar: ¿Vive solo o con su familia, algún familiar depende económicamente de usted? (Novaro y Servín, 2013)

A continuación se discutirá un ejemplo que muestre la eficacia de una entrevista por competencias y las consecuencias que evitaría si se aplicara de manera correcta: María tiene 25 años, tiene dos hijos, no terminó su carrera de comunicaciones pero trabaja de asistente en una empresa de anuncios. Aunque la empresa le gustaba mucho, decidió que quería un nuevo empleo que pagara más, y renunció. Cuando se le preguntó que relatara un evento donde tuvo que trabajar en equipo y como reaccionaron sus compañeros ante su aporte, ella respondió: “Siempre he tenido que trabajar en equipo, pero una vez tuvimos que realizar un estudio sobre el impacto de la publicidad en Facebook. Yo di la idea de pasar unas encuestas y mis compañeros creyeron que era buena idea. Uno de ellos añadió que también podíamos hacer una pequeña entrevista a alguien que haya comprado un producto porque vio el anuncio en Facebook. Al final nuestro proyecto salió excelente, porque aunque nos dividimos las partes del proyecto, siempre estábamos en constante comunicación y apoyo.

José tiene 20 años, comenzó la carrera en ingeniería pero ya no continuó porque no le gustó la carrera. Planea comenzar la universidad pero no sabe cuándo. Anteriormente ha trabajado en Call Centers y lo más que ha durado en cada uno son 4 meses, sin contar el training. Se le preguntó que relatara un evento donde sintió mucho estrés y como lo manejó. José comentó “una vez tuve que atender una llamada con un cliente muy difícil, se quejaba de todo y además no entendía lo que decía, tenía un acento muy marcado. Me estresé y colgué la llamada. Por eso me despidieron”

Con tan poca información sobre estos diferentes perfiles se pueden sacar varias deducciones. Una de las competencias que presenta María sin ni siquiera mencionarlo es la

iniciativa y la constancia; la primera competencia porque renunció para superarse, y la segunda porque duró cuatro años en su empresa. Además se puede concluir que esta persona va a durar por lo menos ocho meses en la empresa por la longitud de trabajo en la empresa pasada porque tiene la necesidad. Se evaluó la competencia de trabajo en equipo y por sus experiencias pasadas, se puede predecir que María sí puede trabajar en equipo. A diferencia de María, José sí tiene experiencia laboral en Call Center, pero fácilmente se puede deducir que es un perfil inestable, ya que dejó la carrera, ha trabajado pero se queda menos de cuatro meses y además no muestra competencia ante el manejo de estrés, una capacidad primordial para realizar el trabajo de agente.

Si no se realiza la entrevista por competencias, José se puede filtrar en el proceso ya que tiene experiencia previa. Pero no duraría los 8 meses, por lo cual se gastó tiempo en el proceso de selección, dinero para capacitarlo y otros recursos extras.

CONCLUSIONES

Para sacar las siguientes conclusiones, se tomó en cuenta toda la información teórica que se explicó en el trabajo y la práctica y experiencia que se ha obtenido trabajando en reclutamiento en un Call Center bilingüe:

Los Call Centers son una industria muy importante en El Salvador que va creciendo rápidamente, por lo cual es importante atraer de forma adecuada a las personas. En la actualidad, ofrecen muchas más oportunidades laborales en El Salvador, que cualquier otra empresa. Están reclutando todo el año por lo cual se necesita un buen proceso de reclutamiento y selección para elegir a los candidatos idóneos para la posición. Un buen proceso de reclutamiento y selección es esencial para elegir las personas correctas que trabajen en la empresa, y de esta forma que la empresa sea más productiva y exitosa. Uno de los elementos más importantes a la hora de reclutar y seleccionar al personal es la entrevista, ya que con esta técnica se conoce a fondo al candidato.

Un formato de entrevista correcto, ayudará a elegir al candidato adecuado, por lo cual se propuso una entrevista por competencia, ya que de esta forma se podrá predecir el comportamiento y el rendimiento de un candidato sin haberlo sometido a otras pruebas. La entrevista por competencias permitirá filtrar a los candidatos adecuados, tomando en cuenta otros elementos importantes, como el nivel de inglés, la experiencia laboral y la disponibilidad de horarios.

Los Call Centers seguirán creciendo en El Salvador y por consecuencia, la competencia será mayor, lo que significa que la atracción del personal es muy importante, así como el proceso de reclutamiento. Como se mencionó anteriormente, los Call Centers en El Salvador son una fuente de trabajo que permite a las personas ganar un sueldo relativamente alto.

Finalmente también se concluye a través de esta investigación, que la entrevista por competencia es una de las técnicas más confiables y verídicas para elegir a un candidato adecuado, independientemente de cual sea el rubro que se está reclutando.

RECOMENDACIONES

Ya que desde enero 2016 hasta esta fecha ha habido aproximadamente 120 promociones internas en Telus, se necesita cubrir todos los puestos vacantes. Para cerciorarse que los puestos sean cubiertos por personal altamente calificado, se recomienda utilizar una metodología diferente que se está utilizando hasta el momento. La metodología de la cual se está hablando es una entrevista combinada, es decir utilizar preguntas que ya se utilizaban anteriormente, y añadir un sector que pueda medir las competencias. Es importante agregar pocas competencias, pero las que sean esenciales para desempeñar el puesto de agente, ya que el reclutador ejecuta más de 30 entrevistas por día, y sí se agregan muchas competencias, el tiempo no va alcanzar y las requisiciones se llenarán más lento y no se llenarán en el tiempo establecido.

En los anexos se adjunta un formato de entrevista que incluye aspectos que ya se preguntaban y aspectos que evalúen las competencias exigidas. Es una entrevista corta, diseñada con una duración de 30 a 40 minutos, de esta forma, es una entrevista substancial pero breve, ahorrando tiempo y descartando aspectos que no son necesarios. La entrevista propuesta pretende indagar sobre la disponibilidad de horario, la educación y la experiencia previa del candidato así como también evaluar las competencias que se requieren para desempeñar el puesto laboral. Las competencias va enfatizada con el enfoque de Martha Alles.

Se recomienda utilizar esta nueva metodología con el fin de mejorar la calidad de personas contratadas para que la rotación en Telus disminuya y el trabajo sea desempeñado de una forma más adecuada.

ANEXOS

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS EN TELUS INTERNATIONAL:

Paso 1: Definir misión y visión Si la empresa ya la tiene, se debe validar su existencia.

En vez de utilizar misión y visión, Telus se basa en cuatro valores: pasión por el crecimiento, espíritu para innovar, trabajo en equipo e adaptabilidad al cambio e iniciativa. Ya que la empresa ya tiene su misión, en este caso los valores ya definidos, solo se validó la existencia con el jefe de reclutamiento.

Paso 2: Definir las competencias por la alta gerencia de la compañía

Se le preguntó al jefe de reclutamiento de Telus si existía un diccionario de competencias, sin embargo el mencionó que todas las competencias que se utilizan en la empresa se basan en el diccionario de competencias de Martha Alles. Las competencias, junto con sus grados, están definidas en la Tabla 2, en la página 47.

Paso 3: Prueba de las competencias en un grupo ejecutivo de la organización

A continuación se explica el formato de entrevista que fue utilizadas en un grupo ejecutivo de la organización, en este caso el grupo seleccionado para antes probar las competencias fue el de las reclutadoras, ya que ellas son las expertas en realizar entrevistas, aplicar pruebas y crear perfiles. Las cuatro reclutadoras del departamento de reclutamiento de Telus llegaron al acuerdo que el formato de entrevista que se explica a continuación está completo y que no necesita modificaciones. Ya que el formato de entrevista no se editó, este fue utilizado para la entrevista con seis candidatos.

Formato de la entrevista propuesta dirigido hacia un candidato que está aplicando a agente bilingüe de servicio al cliente.

La primera parte de la entrevista está diseñada para conocer los datos personales del candidato, su educación, experiencia laboral previa y su ámbito familiar. No es necesario realizar todas las preguntas, solo las que apliquen o las que sean necesarias según el candidato. También se pueden agregar preguntas si algo no queda claro.

- Recopilar datos personales del sujeto: Nombre, edad, números de contacto.

- Preguntar en que zona del país vive, y si viaja en transporte público o tiene su propio transporte. Esto nos dará la pauta de cuanto se va a tardar en llegar, si necesita un horario en la mañana en la tarde, o si necesita transporte.
- Solicitar información sobre la formación académica: qué estudio o si sigue estudiando y en donde, en que año está y el horario. Esta pregunta también nos ayudará a determinar qué tipo de horario necesita el sujeto.
- Disponibilidad de horarios: está interesado en tiempo completo, medio tiempo, qué días necesita libre, y si prefiere un horario en la mañana, tarde o noche.
- Expectativa Salarial.
- Experiencia Laboral: Donde ha trabajado, por cuanto tiempo, y porqué ya no siguió trabajando allí.
- Si tiene experiencia en Call Center preguntarle cual trabajó y que área: servicio al cliente, ventas, soporte técnico, retención etc. Además preguntar en que cuenta trabajó y cuál era su salario. Por qué ya no siguió trabajando en ese Call Center.
- Preguntar sobre la situación familiar: con quienes vive, quien es el encargado de mantener económicamente a la familia y si él tiene alguna obligación económica. Además preguntar si algún familiar vive en los Estados Unidos o si él está aplicando a la residencia norteamericana. Este aspecto le dará un insight al reclutador de cuanto tiempo piensa quedarse trabajando, si va a durar mucho o poco tiempo dentro de la empresa.
- Preguntar si tiene record criminal. Sí lo tiene, no se podrá continuar con el proceso.

Segunda Parte

La segunda parte de la entrevista es una entrevista por competencias, la cual evalúa competencial de punto inicial o esenciales y competencias diferenciales. Cada competencia está definida, e incluye preguntas que demuestran si el candidato posee esa competencia y en qué grado. De igual forma no es necesario realizar todas las preguntas y también se pueden adaptar al tipo de candidato. Hay cuatro grados de competencias, A siendo el grado más alto y D el grado más bajo. Hay un cuadro (□) que señala cual es el grado requerido para cada competencia. Hay que recordar que sí el candidato demuestra que posee competencias debajo de lo deseado, él no está calificado para desempeñar este puesto de

trabajo. Por otra parte, si demuestra que tiene todas o casi todas las competencias arriba del promedio, el candidato es sobrecalificado, lo cual significa que tampoco es idóneo para desempeñar el puesto porque todo lo encontrará fácil, se aburrirá y se irá de la empresa. Lo correcto sería que el candidato cumpla con el grado deseado y si en alguna competencia está debajo del promedio, se le puede capacitar. Se ha incluido una columna de comentarios para que el reclutador pueda escribir las respuestas y el comportamiento no verbal del candidato:

Tabla 2: Formato de Entrevista por Competencias

	Perfil De competencias	Preguntas Para Medir el grado de Competencia	Grados de requerimiento de competencia	Comentarios
Competencias de Punto Inicial	Manejo del Idioma inglés	Esta sección no tiene preguntas específicas ya que toda la entrevista será en inglés para evaluar la fluidez del candidato.	A. Posee inglés Nativo B. El candidato habla y escribe entre 80% a 90% de inglés <input type="checkbox"/> C. El candidato se encuentra en el 75% de inglés hablado y escrito D. La fluidez verbal y escritura del candidato no llega al 75 %	
	Uso de la computadora	1. ¿Me puede brindar su correo electrónico? 2. ¿Cuál fue la última aplicación que utilizó del Paquete de Office y para qué la utilizó? 3. Sí tuviera que elegir un software para crear una página web, cual utilizaría y por qué?	A. El candidato puede programar Python, HTML, Java, entre otros programas. B. Puede utilizar de forma avanzada el paquete de Office, especialmente Microsoft Excel descarga softwares, libros y películas. <input type="checkbox"/> C. Utiliza el paquete de Office, puede navegar por el internet. D. El candidato no tiene correo electrónico lo cual demuestra que no usa frecuentemente la computadora o que no	

			puede usar el correo.	
Competencias Específicas	Orientación al cliente: Deseo de ayudar, o servir a los clientes. Entender y satisfacer sus necesidades (Alles 2008)	<p>1. Cuénteme sobre una vez que alguien que no le agradaba le pidió su ayuda. ¿Se la dio? ¿Cómo reaccionó?</p> <p>2. Describa una vez que alguien le pidió un favor y usted dijo que no. ¿Por qué dijo no y cómo reaccionó la persona que le pidió el favor?</p> <p>3. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de los clientes externos?</p>	<p>A. Siempre está al servicio de los demás, logra entender la necesidad de los clientes sin que ellos digan lo que necesitan.</p> <p><input type="checkbox"/> B. Está al servicio de los demás. Los clientes manifiestan lo que necesitan y el candidato lo cumple.</p> <p>C. El candidato muestra deseo de ayudar solo cuando es necesario o recibirá algo a cambio.</p> <p>D. El candidato se muestra apático y sin interés hacia las necesidades de los compañeros de trabajo, familia o amigos.</p>	
	Autocontrol : Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones cuando se trabaja en condiciones de estrés (Alles, 2008)	<p>1. Describa un momento en el que quiso golpear a alguien o algo. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?</p> <p>2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme de una situación en su trabajo anterior en la cual sintió que fue injusta. ¿Cómo reaccionó</p>	<p>A. El candidato es pasivo, nunca se enoja, en situaciones que están fuera de control, no se preocupa.</p> <p><input type="checkbox"/> B. Raramente el candidato se exalta, solo cuando es necesario.</p> <p>C. El candidato alza la voz, grita y dice cosas ofensivas o palabras soeces.</p> <p>D. El candidato utiliza violencia física o verbal cuando no está de acuerdo con una situación, o cuando una situación se le va de las manos.</p>	
	Tolerancia a la presión	1. Describa un momento en el cual sufrió de estrés y como resolvió la	A. El candidato tolera la presión, no se estresa ni realiza las tareas incorrectamente bajo	

		situación. 2. ¿En qué momento de su vida ha presentado poca tolerancia hacia la presión? ¿Qué pasó? ¿Considera que fue la forma correcta en la cual reaccionó?	presión <input type="checkbox"/> B. El candidato casi siempre presenta tolerancia a la presión. C. El candidato pocas veces tolera trabajar bajo presión. D. El candidato no puede trabajar bajo presión	
--	--	---	---	--

Paso 4: Validar de la competencia

En este paso, se realizaron las entrevistas con este nuevo formato a 4 candidatos que llegaron a aplicar. Así fue como se validaron las competencias:

Candidato #1:

- Sexo: Masculino
- Lugar de Residencia: Lourdes Colon
- Edad 33
- Estudios: Suspendida, llegó tercer año de comunicaciones
- Experiencia laboral: 3 años en Tigo en servicio al cliente
- Interesado en: Tiempo Completo

Tabla 3: Resultados de entrevista de candidato 1

	Perfil De competencias	Preguntas Para Medir el grado de Competencia	Grados de requerimiento de competencia	Comentarios
Competencias de Punto Inicial	Manejo del Idioma inglés	Esta sección no tiene preguntas específicas ya que toda la entrevista será en inglés para evaluar la fluidez del candidato.	A. Posee inglés Nativo B. El candidato habla y escribe entre 80% a 90% de inglés <input type="checkbox"/> C. El candidato se encuentra en el 75% de inglés hablado y escrito <input checked="" type="checkbox"/> D. La fluidez verbal y escritura del candidato no llega al 75 %	Errores gramaticales a la hora de conjugar verbos, muchas pausas a la hora de hablar, y preguntó que se le repitiera la misma pregunta más de tres veces.
	Uso de la	1. ¿Me puede	A. El candidato puede	Tiene correo

	computadora	<p>brindar su correo electrónico?</p> <p>2. ¿Cuál fue la última aplicación que utilizó del Paquete de Office y para qué la utilizó?</p> <p>3. Sí tuviera que elegir un software para crear una página web, cual utilizaría y por qué?</p>	<p>programar Python, HTML, Java, entre otros programas.</p> <p>B. Puede utilizar de forma avanzada el paquete de Office, especialmente Microsoft Excel descarga softwares, libros y películas.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>C. Utiliza el paquete de Office, puede navegar por el internet.</p> <p>D. El candidato no tiene correo electrónico lo cual demuestra que no usa frecuentemente la computadora o que no puede usar el correo.</p>	<p>electrónico pero no lo utiliza frecuentemente. Utiliza el internet para chequear redes sociales, y puede utilizar Microsoft Word, lo utilizó hace dos meses para realizar un documento. No pudo responder la 3era pregunta ya que el candidato no sabe nada de programación ni cómo crear una página web.</p>
Competencias Específicas	<p>Orientación al cliente: Deseo de ayudar, o servir a los clientes. Entender y satisfacer sus necesidades (Alles 2008)</p>	<p>1. Cuénteme sobre una vez que alguien que no le agradaba le pidió su ayuda. ¿Se la dio? ¿Cómo reaccionó?</p> <p>2. Describa una vez que alguien le pidió un favor y usted dijo que no. ¿Por qué dijo no y cómo reaccionó la persona que le pidió el favor?</p> <p>3. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de los clientes externos?</p>	<p>A. Siempre está al servicio de los demás, logra entender la necesidad de los clientes sin que ellos digan lo que necesitan.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>B. Está al servicio de los demás. Los clientes manifiestan lo que necesitan y el candidato lo cumple.</p> <p>C. El candidato muestra deseo de ayudar solo cuando es necesario o recibirá algo a cambio.</p> <p>D. El candidato se muestra apático y sin interés hacia las necesidades de los compañeros de trabajo, familia o amigos.</p>	<p>El candidato menciona que aunque una vez una persona que no le agradaba le pidió ayuda para realizar un reporte, él lo ayudo. Dijo que nunca le ha dicho que no a favores. Siempre está pendiente de las necesidades de los clientes, ha ganado bonos ya que en las encuestas de los clientes siempre sale alto.</p>
	Autocontrol : Dominio de sí	1. Describa un momento en el que	A. El candidato es pasivo, nunca se enoja,	El candidato menciona que

	<p>mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones cuando se trabaja en condiciones de estrés (Alles, 2008)</p>	<p>quiso golpear a alguien o algo. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?</p> <p>2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme de una situación en su trabajo anterior en la cual sintió que fue injusta. ¿Cómo reaccionó</p>	<p>en situaciones que están fuera de control, no se preocupa.</p> <p><input type="checkbox"/> B. Raramente el candidato se exalta, solo cuando es necesario.</p> <p>C. El candidato alza la voz, grita y dice cosas ofensivas o palabras soeces.</p> <p>D. El candidato utiliza violencia física o verbal cuando no está de acuerdo con una situación, o cuando una situación se le va de las manos.</p>	<p>muchos de los clientes le gritan, y él solo cuenta hasta 10. Cuando algo es injusto, el candidato habla con la persona para resolver los problemas.</p>
	<p>Tolerancia a la presión</p>	<p>1. Describa un momento en el cual sufrió de estrés y como resolvió la situación.</p> <p>2. ¿En qué momento de su vida ha presentado poca tolerancia hacia la presión? ¿Qué pasó? ¿Considera que fue la forma correcta en la cual reaccionó?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> A. El candidato tolera la presión, no se estresa ni realiza las tareas incorrectamente bajo presión</p> <p><input type="checkbox"/> B. El candidato casi siempre presenta tolerancia a la presión.</p> <p>C. El candidato pocas veces tolera trabajar bajo presión.</p> <p>D. El candidato no puede trabajar bajo presión</p>	<p>Una semana entera trabajó más de 10 horas, se sentía estresado y habló con su jefe, le dieron días compensatorios. El candidato comenta que nunca ha presentado poca tolerancia a la frustración, siempre habla con las personas para resolver los problemas.</p>

Candidato 2

Sexo: Femenino

- Lugar de Residencia: Santa Tecla
- Edad: 22

- Estudios: Actualmente estudiando 3er año Lic. Lenguas Modernas en la Universidad Dr. José Matías Delgado
- Experiencia Laboral: Trabajó en Convergys por 2 años y renunció por motivos de horario
- Interesada en tiempo completo por las tardes

Tabla 4: Resultados de entrevista del candidato 2

	Perfil De competencias	Preguntas Para Medir el grado de Competencia	Grados de requerimiento de competencia	Comentarios
Competencias de Punto Inicial	Manejo del Idioma inglés	Esta sección no tiene preguntas específicas ya que toda la entrevista será en inglés para evaluar la fluidez del candidato.	A. Posee inglés Nativo <input checked="" type="checkbox"/> B. El candidato habla y escribe entre 80% a 90% de inglés <input type="checkbox"/> C. El candidato se encuentra en el 75% de inglés hablado y escrito D. La fluidez verbal y escritura del candidato no llega al 75 %	Posee más de un 80% de inglés que ha ido perfeccionando a través de su experiencia laboral en otros call centers bilingües.
	Uso de la computadora	1. ¿Me puede brindar su correo electrónico? 2. ¿Cuál fue la última aplicación que utilizó del Paquete de Office y para qué la utilizó? 3. Sí tuviera que elegir un software para crear una página web, cual utilizaría y por qué?	A. El candidato puede programar Python, HTML, Java, entre otros programas. B. Puede utilizar de forma avanzada el paquete de Office, especialmente Microsoft Excel descarga softwares, libros y películas. <input checked="" type="checkbox"/> C. Utiliza el paquete de Office, puede navegar por el internet. D. El candidato no tiene correo electrónico lo cual demuestra que no usa frecuentemente la computadora o que no puede usar el correo.	La chica brindó su correo electrónico y lo usa todos los días para recibir tareas y de igual forma mandarlas. Utiliza todos los días el paquete de Office, especialmente Microsoft Word y Power Point. No sabe que programa utilizar para una página web.
Competencias Específicas	Orientación al cliente: Deseo de ayudar, o servir a los clientes.	1. Cuénteme sobre una vez que alguien que no le agradaba le pidió su ayuda. ¿Se la dio? ¿Cómo	A. Siempre está al servicio de los demás, logra entender la necesidad de los clientes sin que ellos digan lo	En su experiencia laboral, un cliente llamó con muy mala

	Entender y satisfacer sus necesidades (Alles 2008)	reaccionó? 2. Describa una vez que alguien le pidió un favor y usted dijo que no. ¿Por qué dijo no y cómo reaccionó la persona que le pidió el favor? 3. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de los clientes externos?	que necesitan. <input checked="" type="checkbox"/> B. Está al servicio de los demás. Los clientes manifiestan lo que necesitan y el candidato lo cumple. C. El candidato muestra deseo de ayudar solo cuando es necesario o recibirá algo a cambio. D. El candidato se muestra apático y sin interés hacia las necesidades de los compañeros de trabajo, familia o amigos.	actitud, sin embargo ella lo ayudó a resolver el problema. No recuerda no haber dicho que no cuando le piden favores. Siempre está dispuesta a tomar todas las llamadas y siempre que piden que alguien se quede haciendo más horas, ella está dispuesta.
	Autocontrol : Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones cuando se trabaja en condiciones de estrés (Alles, 2008)	1. Describa un momento en el que quiso golpear a alguien o algo. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después? 2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme de una situación en su trabajo anterior en la cual sintió que fue injusta. ¿Cómo reaccionó	A. El candidato es pasivo, nunca se enoja, en situaciones que están fuera de control, no se preocupa. <input checked="" type="checkbox"/> B. Raramente el candidato se exalta, solo cuando es necesario. C. El candidato alza la voz, grita y dice cosas ofensivas o palabras soeces. D. El candidato utiliza violencia física o verbal cuando no está de acuerdo con una situación, o cuando una situación se le va de las manos.	Un cliente le gritó por teléfono, lo que hizo fue pasárselo al supervisor, fue lo único que se le ocurrió para no gritarle de regreso al cliente. Usualmente habla con las personas para resolver los problemas.
	Tolerancia a la presión	1. Describa un momento en el cual sufrió de estrés y como resolvió la situación. 2. ¿En qué momento de su vida ha presentado poca tolerancia hacia la	A. El candidato tolera la presión, no se estresa ni realiza las tareas incorrectamente bajo presión <input checked="" type="checkbox"/> B. El candidato casi siempre presenta tolerancia a la presión. C. El candidato pocas	Como estudia y trabaja al mismo tiempo, pidió permiso para cambiar el horario solo por un día y el supervisor le dijo que no. Ese

		presión? ¿Qué pasó? ¿Considera que fue la forma correcta en la cual reaccionó?	veces tolera trabajar bajo presión. D. El candidato no puede trabajar bajo presión	día ella no llegó. Muchas veces siente que es muy pesado trabajar y estudiar al mismo tiempo, lo cual pensaba todos los días en renunciar, pero no lo hacía hasta que le cambiaron los horarios y le chocaban con las clases
--	--	---	---	---

Candidato #3

- Sexo: Masculino
- Lugar de Residencia: Montes de San Bartolo, Soyapango
- Edad 25
- Estudios: Comenzó a estudiar Turismo en UJMD pero lo dejó porque no podía seguir pagando
- Experiencia laboral: 2 meses en Sykes, 4 meses en Office Gurus
- Interesado en: Tiempo Completo

Tabla 5: Resultados de entrevista del candidato 3

	Perfil De competencias	Preguntas Para Medir el grado de Competencia	Grados de requerimiento de competencia	Comentarios
Competencias de Punto Inicial	Manejo del Idioma inglés	Esta sección no tiene preguntas específicas ya que toda la entrevista será en inglés para evaluar la fluidez del candidato.	<input checked="" type="checkbox"/> A. Posee inglés Nativo B. El candidato habla y escribe entre 80% a 90% de inglés <input type="checkbox"/> C. El candidato se encuentra en el 75% de inglés hablado y escrito D. La fluidez verbal y escritura del candidato	Posee ingles nativo ya que vivió 3 años en Estados Unidos, lo deportaron, menciona no tener record criminal.

			no llega al 75 %	
	Uso de la computadora	<p>1. ¿Me puede brindar su correo electrónico?</p> <p>2. ¿Cuál fue la última aplicación que utilizó del Paquete de Office y para qué la utilizó?</p> <p>3. Sí tuviera que elegir un software para crear una página web, cual utilizaría y por qué?</p>	<p>A. El candidato puede programar Python, HTML, Java, entre otros programas.</p> <p>B. Puede utilizar de forma avanzada el paquete de Office, especialmente Microsoft Excel descarga softwares, libros y películas.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>C. Utiliza el paquete de Office, puede navegar por el internet.</p> <p>D. El candidato no tiene correo electrónico lo cual demuestra que no usa frecuentemente la computadora o que no puede usar el correo.</p>	El candidato no utiliza frecuentemente el paquete de Office, si tiene correo electrónico pero no lo utiliza. Sabe utilizar la computadora y programas relacionados a los de Call Center ya que tiene experiencia previa en esa área.
Competencias Específicas	Orientación al cliente: Deseo de ayudar, o servir a los clientes. Entender y satisfacer sus necesidades (Alles 2008)	<p>1. Cuénteme sobre una vez que alguien que no le agradaba le pidió su ayuda. ¿Se la dio? ¿Cómo reaccionó?</p> <p>2. Describa una vez que alguien le pidió un favor y usted dijo que no. ¿Por qué dijo no y cómo reaccionó la persona que le pidió el favor?</p> <p>3. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de los clientes externos?</p>	<p>A. Siempre está al servicio de los demás, logra entender la necesidad de los clientes sin que ellos digan lo que necesitan.</p> <p><input type="checkbox"/>B. Está al servicio de los demás. Los clientes manifiestan lo que necesitan y el candidato lo cumple.</p> <p>C. El candidato muestra deseo de ayudar solo cuando es necesario o recibirá algo a cambio.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>D. El candidato se muestra apático y sin interés hacia las necesidades de los compañeros de trabajo, familia o amigos.</p>	El candidato menciona que fue despedido de Sykes por colgar llamadas. Los clientes se quejaban de él. Muchas veces el teléfono sonaba y el candidato no contestaba, por lo cual le caía la llamada a otro agente.
	Autocontrol : Dominio de sí mismo. Es la	1. Describa un momento en el que quiso golpear a	A. El candidato es pasivo, nunca se enoja, en situaciones que están	Se fue de Office Gurus porque tenía problemas

	capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones cuando se trabaja en condiciones de estrés (Alles, 2008)	alguien o algo. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después? 2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme de una situación en su trabajo anterior en la cual sintió que fue injusta. ¿Cómo reaccionó	fuera de control, no se preocupa. <input type="checkbox"/> B. Raramente el candidato se exalta, solo cuando es necesario. C. El candidato alza la voz, grita y dice cosas ofensivas o palabras soeces. <input checked="" type="checkbox"/> D. El candidato utiliza violencia física o verbal cuando no está de acuerdo con una situación, o cuando una situación se le va de las manos.	con su supervisor por ser agresivo y responderle de manera negativa. No le pareció que lo despidieran de Sykes, en la página de Facebook siempre comentaba cosas negativas para que otras personas no aplicaran.
	Tolerancia a la presión	1. Describa un momento en el cual sufrió de estrés y como resolvió la situación. 2. ¿En qué momento de su vida ha presentado poca tolerancia hacia la presión? ¿Qué pasó? ¿Considera que fue la forma correcta en la cual reaccionó?	A. El candidato tolera la presión, no se estresa ni realiza las tareas incorrectamente bajo presión <input type="checkbox"/> B. El candidato casi siempre presenta tolerancia a la presión. <input checked="" type="checkbox"/> C. El candidato pocas veces tolera trabajar bajo presión. D. El candidato no puede trabajar bajo presión	Tuvo problemas personales con su hermana, decidió irse de la casa. Se fue de Office Gurus porque le caían muchas llamadas y era demasiado peso para él.

Candidato #4

- Sexo: Masculino
- Lugar de Residencia: Colonia Escalón
- Edad 18
- Estudios: Se acaba de graduar del Colegio Maya, piensa estudiar en la universidad en un año.
- Experiencia laboral: No experiencia laboral
- Interesado en: Tiempo Completo

Tabla 6: Resultados de entrevista del candidato 4

	Perfil De competencias	Preguntas Para Medir el grado de Competencia	Grados de requerimiento de competencia	Comentarios
Competencias de Punto Inicial	Manejo del Idioma inglés	Esta sección no tiene preguntas específicas ya que toda la entrevista será en inglés para evaluar la fluidez del candidato.	A. Posee inglés Nativo <input checked="" type="checkbox"/> B. El candidato habla y escribe entre 80% a 90% de inglés <input type="checkbox"/> C. El candidato se encuentra en el 75% de inglés hablado y escrito D. La fluidez verbal y escritura del candidato no llega al 75 %	El candidato posee un nivel de inglés de 80%, escrito y hablado.
	Uso de la computadora	1. ¿Me puede brindar su correo electrónico? 2. ¿Cuál fue la última aplicación que utilizó del Paquete de Office y para qué la utilizó? 3. Sí tuviera que elegir un software para crear una página web, cual utilizaría y por qué?	A. El candidato puede programar Python, HTML, Java, entre otros programas. <input checked="" type="checkbox"/> B. Puede utilizar de forma avanzada el paquete de Office, especialmente Microsoft Excel descarga softwares, libros y películas. <input type="checkbox"/> C. Utiliza el paquete de Office, puede navegar por el internet. D. El candidato no tiene correo electrónico lo cual demuestra que no usa frecuentemente la computadora o que no puede usar el correo. Escribe en el teclado menos de 30 palabras por minuto.	Utiliza todos los días su correo electrónico. Todos los días usa el internet para ver video en youtube, leer, ver programas. La última vez que utilizó el paquete de Office fue hace un mes para redactar una carta de permiso.
Competencias Específicas	Orientación al cliente: Deseo de ayudar, o servir a los clientes. Entender y	1. Cuénteme sobre una vez que alguien que no le agradaba le pidió su ayuda. ¿Se la dio? ¿Cómo reaccionó?	A. Siempre está al servicio de los demás, logra entender la necesidad de los clientes sin que ellos digan lo que necesitan.	En el colegio siempre ayudaba a las personas con los deberes, aunque no les cayera

	satisfacer sus necesidades (Alles 2008)	2. Describa una vez que alguien le pidió un favor y usted dijo que no. ¿Por qué dijo no y cómo reaccionó la persona que le pidió el favor? 3. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de los clientes externos?	<input checked="" type="checkbox"/> B. Está al servicio de los demás. Los clientes manifiestan lo que necesitan y el candidato lo cumple. C. El candidato muestra deseo de ayudar solo cuando es necesario o recibirá algo a cambio. D. El candidato se muestra apático y sin interés hacia las necesidades de los compañeros de trabajo, familia o amigos.	bien. Un compañero en el colegio le pidió ayuda para escaparse de clase, y él se negó porque lo podían expulsar. Ayuda a las personas después de que ha terminado de hacer sus actividades, pero que siempre trata de ayudarlas.
	Autocontrol : Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones cuando se trabaja en condiciones de estrés (Alles, 2008)	1. Describa un momento en el que quiso golpear a alguien o algo. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después? 2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme de una situación en su trabajo anterior en la cual sintió que fue injusta. ¿Cómo reaccionó	A. El candidato es pasivo, nunca se enoja, en situaciones que están fuera de control, no se preocupa. <input checked="" type="checkbox"/> B. Raramente el candidato se exalta, solo cuando es necesario. C. El candidato alza la voz, grita y dice cosas ofensivas o palabras soeces. D. El candidato utiliza violencia física o verbal cuando no está de acuerdo con una situación, o cuando una situación se le va de las manos.	Muchos de los compañeros lo molestaban pero él no hacía caso. Cuando algo es injusto, no dice nada. Una vez, él dio copia y lo mandaron a la oficina, lo cual le pareció injusto, pero no dijo nada.
	Tolerancia a la presión	1. Describa un momento en el cual sufrió de estrés y como resolvió la situación. 2. ¿En qué momento de su vida ha presentado poca tolerancia hacia la presión? ¿Qué pasó?	<input checked="" type="checkbox"/> A. El candidato tolera la presión, no se estresa ni realiza las tareas incorrectamente bajo presión <input type="checkbox"/> B. El candidato casi siempre presenta tolerancia a la presión. C. El candidato pocas veces tolera trabajar	La semana de exámenes finales se estresó pero lo que hizo fue organizar su tiempo.

		¿Considera que fue la forma correcta en la cual reaccionó?	bajo presión. D.El candidato no puede trabajar bajo presión	
--	--	--	--	--

Paso 5: Diseñar procesos de recursos humanos enfatizados en competencias.

Después de haber realizado 4 entrevistas con este formato, y con perfiles muy diferentes, se puede deducir cuales son los candidatos idóneos para la plaza de agente de call center y cuales no.

El candidato 1 aunque tuviera muy buena actitud, y estaba al servicio de los demás, su nivel de inglés no alcanzaba para la plaza, además sus habilidades en la computadora son básicas lo cual significa que no podría usar los programas que se usan en los call centers.

El candidato 2 y el 4 son los más idóneos para la plaza. El candidato 2 ya tiene experiencia en call center, posee inglés nivel avanzado y siempre está al servicio de los demás, además tiene tolerancia a la presión y la frustración. Aunque el candidato 4 no tenga ninguna experiencia laboral, posee un nivel de inglés alto, y también posee tolerancia a la frustración, es orientado al servicio al servicio al cliente y siempre está dispuesto a ayudar a los demás.

El candidato 3 no es el ideal para la plaza, porque aunque tenga un nivel de inglés nativo y tiene experiencia en Call Center, no es orientado al servicio al cliente, tiene problemas con las demás personas y no puede tolerar la presión.

Con estos resultados obtenidos, ya se pueden diseñar procesos de recursos humanos en las competencias, solo depende del jefe de reclutamiento si le gustaría cambiar el formato de entrevista. Se habló con eél, se platicaron los resultados y dijo que se siguiera entrevistando con el formato de entrevista que se usa actualmente pero que se agregaran algunas preguntas del formato propuesto, las que las reclutadoras quisieran o fueran necesarias en las entrevistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión Por Competencias*. (1era ed.) Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008a). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. (2da Ed). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008b). *Diccionario de Preguntas de Gestión por Competencias: Como Planificar la Entrevista por Competencias*. (1era. Ed). Buenos Aires: Granica, 2008. Disponible en: https://www.google.com/sv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj5o9OV8JHNAhWLLB4KHVPpAQgQFgg0MAQ&url=http%3A%2F%2Fdatateca.unad.edu.co%2Fcontenidos%2F101110%2FDiccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf&usg=AFQjCNHht8H2Wix3NZLGspb_en_eKwcAyQ&sig2=-3BtHAt6fDb15Zti_GSSJQ
- Alles M. (2008c). *Diccionario de Preguntas de Gestión por Competencias: Como Planificar la Entrevista por Competencias* [Imagen digital en línea]. Disponible en: https://www.google.com/sv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj5o9OV8JHNAhWLLB4KHVPpAQgQFgg0MAQ&url=http%3A%2F%2Fdatateca.unad.edu.co%2Fcontenidos%2F101110%2FDiccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf&usg=AFQjCNHht8H2Wix3NZLGspb_en_eKwcAyQ&sig2=-3BtHAt6fDb15Zti_GSSJQ. JPEG 285px por 195px 9.1 KB

- Carretero C, Zapero G, y Molina, O. (2012). *Selección por Competencias* [Qué es?]
Curso. Escuela Europea de Dirección, España. Disponible en URL
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* México D.F: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (10ma Ed.) México: Pearson
- Espinoza K. (22 08 2015). “Call Centers” son los que más de trabajo ofertan anualmente en El Salvador. En *La Página* [en línea]. Disponible en:
<http://www.lapagina.com.sv/nacionales/109566/2015/08/22/%E2%80%9CCall-centers%E2%80%9D-son-los-que-mas-plazas-de-trabajo-ofertan-anualmente-en-El-Salvador>
- Fernández, J. (2005). *Gestión Por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humano*. España: Pearson.
- George Ramos, R. M., Pérez Salmerón, L. E. y Avendaño Valdés, F. R. (8 10 2008).
Propuesta de un programa de entrenamiento continuo que permita mejorar el servicio de Call Center ubicadas en el Municipio de San Salvador, caso práctico: Atento El Salvador, S.A. DE C.V. [Tesis de Administración de Empresas, inédita]. Universidad Francisco Gavidia, San Salvador.
Disponible en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/7191>
- Korro, F. (31 05 2013). Reclutamiento, entrenamiento y retención de agentes de Call Centers y Contact Centers. En: *Francisco Corro* [sitio oficial]. Disponible en: <https://franciscocorro.com/2013/05/31/reclutamiento-entrenamiento-y-retencion-de-agentes-de-call-center/>
- Mancía, P. C. (27 10 2015). Call centers formarán a 5 mil jóvenes por año. En

Elsalvador.com [en línea]. Disponible en:
<http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/call-centers-formaran-mil-jovenes-por-ano-91379>

Novaro C. y Servin, C. (17 07 2013). El reto de reclutamiento en los Centros de Contacto.

En *Contactforum*. Disponible en:
<http://www.contactforum.com.mx/articulos/capital-humano/5807.html>

Real Academia Española. (2016). Perseverancia. En *Diccionario de la Lengua Española*.

Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=Sj7gngG>

Real Academia Española. (2016). Perseverar. En *Diccionario de la Lengua Española*.

Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=Sj7gngG>

Rencoret, L. (23 07 2007). Selección del Talento Humano para Call Center y Contact

Center. En: *Gestiopolis*. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/seleccion-del-talento-humano-para-call-y-contact-centers/>

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.

WikoMore. (06 2013). Modelos de Planeación de Reclutamiento del Personal. En

Reclutamiento y Selección de personal [Publicación en Blog]. Disponible en:
<http://elreclutamientoyselecciondepersonal.blogspot.com/p/modelos-de-planeacion-de-reclutamiento.html>