



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

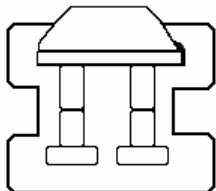
FACULTAD DE ESTUDIO SUPERIORES IZTACALA

**EL EMPLEO DE PRUEBAS SITUACIONALES PARA MEJORAR LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL**

**R E P O R T E D E T R A B A J O**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
INÉS MARLENE PORRAS AGUILAR**

DIRECTORA: DRA. PATRICIA DEL CARMEN COVARRUBIAS PAPAHIU  
DICTAMINADORES: LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CAZARES  
MTRA. MARGARITA CHAVEZ BECERRA



TLALNEPANTLA, EDO. DE MEX.

2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por tu presencia en mi vida, gracias por iluminar y guiar mi camino.

A MI ABUELITA

Merced Cuervo

Mechita, gracias por tus cuidados, enseñanzas y el amor incondicional que siempre me has brindado, eres una luz en mi vida y en todo momento pienso en ti.

A MIS PADRES

José Porrás y Martha Aguilar

Gracias por el amor, la confianza y el apoyo que me han proporcionado a lo largo de mi vida, los quiero mucho.

A MIS HERMANOS

Doraine Porrás y José Alfredo Porrás

Por las experiencias que hemos compartido y por ser parte importante de mi vida.

A MIS SOBRINOS

Grecia e Iñaki

Por llenar mi corazón de felicidad y esperanza, y ser dos grandes razones para salir siempre adelante.

## A ENRIQUE AGUILERA TRONCOSO

Amore, gracias por tu amor, respeto, apoyo y confianza, en especial por compartir y construir un gran presente y un excelente futuro.

## A MIS AMIGOS

Mónica Torres, Isis Trejo, Yazmín Maya, Claudia Fuentes, Javier Ortiz y Nelly Avila, por su confianza y apoyo en los momentos que hemos compartido, su amistad es una gran bendición.

## A LA UNAM

Por la oportunidad de recibir una educación de excelencia, que es parte fundamental de mi desarrollo personal y profesional, me llena de emoción, orgullo y satisfacción formar parte de esta gran institución. “Por mi raza hablará el espíritu”.

## A MIS ASESORES

Dra. Patricia Covarruvias, Lic. José Esteban Vaquero y Mtra. Margarita Chavez por demostrar a través del ejemplo el amor que tienen a su profesión, por su dedicación, sabiduría y por compartir sus conocimientos.

## A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y AMIGOS

Norma Enríquez, Rosalva Nicolas, Alfredo Rodriguez, Oscar Reyes, Enrique Jimenez, y Alicia García, por su amistad y apoyo en todo momento.

## AL PERSONAL DE GRUPO SITEL DE MÉXICO

Por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en una gran empresa.

A las familias Rivera Peralta, Aguilera Troncoso, Ortiz Rodriguez, Torres Gómez, Benítez Zamora, a mí cuñado Ever Estrada, al Sr. Javier Schwuchow, a Germán Morales, Cesar Canales y a todas las personas que han compartido su amistad en distintas etapas de mi vida.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	6
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>CAPÍTULO 1. ATENCIÓN A CLIENTES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS</b>	
1.1 Definición de atención a clientes	14
1.2 Objetivo del área de atención a clientes	15
1.3 Tipos de atención a clientes	17
1.4 Atención a clientes en Centros de Contacto	18
1.5 Funciones del personal de atención a clientes en Centros de Contacto	20
<b>CAPÍTULO 2. EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
2.1 Planeación de los recursos humanos	23
2.2 Descripción y análisis de puestos	26
2.3 Requisición de personal	30
<b>2.4 El reclutamiento de personal</b>	31
2.4.1 Fuentes y medios de reclutamiento	32
2.4.2 Costos	35
<b>2.5 La selección de personal</b>	38
2.6 La entrevista de selección	40
2.7 Pruebas de evaluación de personal	44
2.7.1 Evaluación psicométrica	44
2.7.2. Evaluación situacional	47
2.7.2.1 Ejercicios de grupo	50
2.7.2.2 Ejercicios llamados in.tray o “in basket”	50
2.7.2.3 Ejercicios de rol “rol playing”	51
2.7.2.4 Presentaciones orales	51
2.7.2.5 Presentaciones escritas	52
2.7.2.6 Entrevistas situacionales o casos pequeños	52

<b>CAPÍTULO 3. LABOR DEL PSICÓLOGO EN GRUPO SITEL DE MÉXICO</b>	
<b>3.1 La empresa: Grupo Sitel de México S.A. de C.V</b>	<b>54</b>
3.1.1 Antecedentes de la empresa	55
3.1.2 Misión, Visión y Valores	56
3.1.3 Estructura Organizacional de la Empresa	57
3.2 Estructura Organizacional del área de Recursos Humanos	59
3.2.1 Objetivo del área de Reclutamiento y Selección	60
3.2.2 Funciones del Psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal	60
<b>3.3 Reclutamiento y Selección del puesto Ejecutivo de Atención a clientes</b>	<b>60</b>
3.3.1 Requisición de personal	61
3.3.2 Descripción del puesto Ejecutivo de Atención a Clientes	61
3.3.3 Objetivo del puesto Ejecutivo de Atención a Clientes	62
3.3.4 Perfil del puesto	63
3.3.5 Reclutamiento de personal	63
3.4 Selección de personal	64
3.4.1 Evaluación situacional	65
3.4.1.1 Análisis de las funciones del Ejecutivo de Atención a Clientes	65
3.4.1.2 Estructura de la llamada en atención a clientes	65
3.4.1.3 Diseño de la evaluación situacional	69
3.4.1.4 Criterios de evaluación	70
3.4.1.5 Instrucciones para el evaluador	71
3.4.1.6 Instrucciones para el candidato	71
3.4.1.7 Materiales y escenario	71
3.4.1.8 Formatos requeridos	72
3.5 Logística de reclutamiento y selección del personal	72
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN**

El presente reporte de trabajo tiene como objetivo proponer el uso de pruebas situacionales para mejorar la selección de personal. Es a partir de la experiencia profesional de la autora en reclutamiento y selección de personal en Grupo Sitel de México, que se describe el desarrollo y aplicación de una prueba situacional, el juego de roles, para facilitar y mejorar la selección del puesto de Ejecutivo de Atención a Clientes, a través de una medición real de la ejecución de los candidatos en situaciones similares a las desempeñadas en el puesto de trabajo, de esta forma los psicólogos o profesionistas responsables de la selección de personal pueden beneficiarse en gran medida al emplear nuevos métodos de selección, que superen las limitaciones de los métodos tradicionales, (pruebas psicométricas), como único recurso para predecir el rendimiento laboral.



# INTRODUCCIÓN

El reclutamiento y selección de personal es una de las principales labores que desempeña el Psicólogo en las organizaciones, una selección efectiva de personal, ayuda a las empresas a obtener ventaja competitiva y enfrentar la globalización y la competencia.

Para llevar a cabo la selección de personal se emplean distintos métodos, los cuales tienen como objetivo evaluar capacidades y habilidades de los candidatos, con el propósito de seleccionar personal idóneo a la organización, es decir, incorporar personal calificado capaz de cumplir los requerimientos de su puesto orientado a alcanzar los estándares de calidad y productividad establecidos por la empresa.

De esta forma, podemos considerar que las técnicas empleadas para evaluar y seleccionar al personal son determinantes para una adecuada selección, por lo tanto, los profesionistas responsables de esta labor deben conocer y emplear métodos de evaluación capaces de predecir el rendimiento laboral.

Una de las técnicas de selección de personal que se emplea tradicionalmente es la evaluación psicométrica, desarrollada y utilizada desde hace más de 60 años, con el objetivo de evaluar inteligencia, rasgos de personalidad y aptitudes.

A pesar del amplio uso de la evaluación psicométrica para la selección de personal y de haber demostrado su confiabilidad para conocer las características de las personas, se sabe que en ocasiones no son suficientes para predecir el rendimiento laboral.

Dada las limitaciones de las pruebas psicométricas como único recurso para la selección efectiva de personal, se empezó a desarrollar a partir de los años

setentas y hasta nuestros días, los conceptos de competencias, pruebas situacionales y Centros de Evaluación, que surgen por la necesidad de tener herramientas de selección de personal capaces de predecir el rendimiento laboral.

Las pruebas situacionales han demostrado ser eficaces en la selección de personal, principalmente por crear situaciones de prueba parecidas a las que se deben ejecutar en el trabajo, la conducta de los participantes es observada y evaluada (de acuerdo a características previamente establecidas) y los resultados permiten discriminar a las personas que poseen los requerimientos necesarios del puesto.

Es a través de la experiencia laboral obtenida en reclutamiento y selección de personal, en Grupo Sitel de México, (empresa a la que me incorporé al concluir los estudios universitarios), donde tuve la oportunidad de conocer y desarrollar métodos de evaluación que facilitan y mejoran la selección de personal, a continuación se hace mención de esta experiencia.

Por mas de seis años he laborado en Grupo Sitel de México, los primeros cuatro años me desempeñé en reclutamiento y selección de personal y los dos últimos años en capacitación y desarrollo, en este periodo he tenido la oportunidad de conocer y desarrollar el conjunto de actividades y responsabilidades de los puestos correspondientes a Analista de Reclutamiento y Selección e Instructor de Capacitación, en este caso la experiencia que se va a reportar profesionalmente es la desempeñada en reclutamiento y selección de personal.

En el puesto de Analista de Reclutamiento y Selección tuve la responsabilidad de reclutar y seleccionar personal para los puestos de ventas y soporte técnico vía telefónica; sin embargo, en los dos últimos años tuve a mi cargo el reclutamiento y selección de personal para el puesto de Ejecutivo de Atención a Clientes vía telefónica para representar una empresa de radiocomunicación.

Con la experiencia previa elaboré la estrategia de reclutamiento y selección, no obstante, en el proceso de selección se presentó la oportunidad de establecer evaluaciones precisas para obtener una medición real de la ejecución de los candidatos, que fueran capaces de predecir el comportamiento y el logro de los objetivos del puesto.

Así, el reto más importante en mi experiencia profesional ha sido la selección de personal, debido a que las organizaciones tienen establecidas evaluaciones psicométricas para cada puesto y como se comentó, son evaluaciones estandarizadas que en ocasiones no son suficientes para seleccionar al personal que cumpla con las habilidades requeridas en los puestos de trabajo.

En tal sentido, el proceso de selección requirió aplicar los conocimientos teóricos y metodológicos proporcionados en la carrera de Psicología para desarrollar y aplicar estrategias efectivas de medición del comportamiento humano. Es precisamente sobre las estrategias diseñadas para mejorar el proceso de selección de personal en Grupo Sitel de México las que se reportan en este trabajo.

El objetivo de este reporte de trabajo es describir y proponer el empleo de pruebas situacionales para mejorar la selección de personal para el puesto de Ejecutivo de Atención a Clientes vía telefónica en un Centro de Contacto.

Se presenta el reporte de la experiencia profesional en tres capítulos.

En el primero se muestra la importancia del área de atención a clientes en las organizaciones, los medios que se emplean para brindar este servicio y las principales funciones del personal de atención a clientes en Centros de Contacto.

En el segundo capítulo se fundamenta teóricamente el proceso de selección de personal, y los medios de evaluación que se emplean en éste: los psicométricos y los situacionales. Se describe el objetivo de cada tipo de evaluación y las ventajas de las pruebas situacionales en la selección de personal.

En el tercer capítulo se describe la labor del psicólogo en Grupo Sitel de México y la experiencia profesional de la autora en el empleo de pruebas situacionales para mejorar la selección de personal para el puesto de Ejecutivo de Atención a Clientes vía telefónica.

Finalmente, se exponen las conclusiones derivadas de los resultados alcanzados a partir de la aplicación de pruebas situacionales en la selección de personal.

# **CAPÍTULO 1**

## **ATENCIÓN A CLIENTES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

**“El servicio es responsabilidad de todos”**

Anteriormente las empresas consideraban que brindar calidad en los productos que fabricaban era suficiente para permanecer en el mercado, no obstante, en la actualidad las organizaciones compiten no sólo con sus productos, sino también con el servicio que proporcionan.

En el presente capítulo se abordará la importancia del área de atención a clientes y los medios que las organizaciones emplean para brindar un servicio orientado a satisfacer los requerimientos de los clientes. Asimismo, se describe el objetivo y las principales funciones del personal que labora en atención a clientes en Centros de Contacto.

En la actualidad las organizaciones buscan ser competitivas y asegurar su permanencia en el mercado, para alcanzar este objetivo, las empresas deben brindar productos y servicios de calidad enfocados a satisfacer los requerimientos de los clientes.

Para Caiazza (1990) “conquistar un cliente cuesta cinco veces más que mantener su lealtad hacia la empresa. Esto significa que cuando usted pierde un cliente, es necesario invertir cinco veces más, en recursos y tiempo, para compensar esa pérdida” (p. 157).

Las organizaciones orientadas a cumplir los requerimientos de los clientes obtienen grandes beneficios, uno de ellos es, la lealtad de los clientes que continúan adquiriendo el producto o servicio y por otra parte, la promoción que

hacen los clientes de los servicios o productos de la empresa, lo cual permite atraer nuevos clientes.

Para Linton (1999), las organizaciones que buscan que sus clientes recomienden sus productos o servicios tienen “una visión de servicio al cliente que sirve de impulso a las empresas y constituye el punto de partida para los estándares de excelencia de servicio que toda organización desea alcanzar” (p. 7).

Los sistemas de calidad y servicio al cliente, permiten construir y fortalecer la relación empresa – cliente, cubrir los estándares de calidad en el producto y el servicio, atender y cumplir las necesidades de los clientes, etcétera. Esto es posible porque se centran en las necesidades del cliente, en la figura 1, Müller (1999), presenta un modelo que explica de forma gráfica los elementos más importantes de una cultura de servicio.



Figura 1 Fuente: Müller, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Editorial Trillas; (p. 31).

Asimismo, Müller presenta la siguiente explicación:

- El cliente. Es el centro, todo gira a su alrededor. Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta hacia él.

- Servicios orientados al cliente. Los servicios que se ofrecen al cliente son adaptados a sus necesidades.
- Productos orientados al cliente. Los productos están diseñados pensando en la necesidad del cliente.
- Sistemas orientados al cliente. Los sistemas en la organización apoyan al personal de contacto y son diseñados para la conveniencia del cliente, más que para la convivencia de la organización.
- Personal de contacto orientado al cliente. Es el nivel de la organización que sirve al cliente directamente y está en contacto íntimo con él por medio de servicios, productos y sistemas que ofrece al cliente.
- Jefes orientados al cliente. Los jefes son vitales en este proceso pues están en contacto con el personal de línea. Ellos son determinantes para el cambio de cultura de su personal.
- Dirección orientada al cliente. El siguiente círculo es la dirección donde se origina el interés, la energía, el comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura.
- Cultura de servicio. El último círculo es la cultura que abarca todos los elementos culturales de la organización.

Como se puede observar, las empresas que desean mejorar el servicio que proporcionan, deben desarrollar y aplicar una cultura de servicio, donde la organización establezca objetivos organizacionales, misión, visión, valores, productos, servicios, procedimientos, etcétera, enfocados al cliente, con el fin de establecer relaciones duraderas con los clientes y obtener beneficios de las mismas.

En la cultura de servicio todos los elementos son importante para mejorar la atención a los clientes, sin embargo, en el presente capítulo nos centraremos, en el papel que desempeña el personal de atención a clientes.

## 1.1 Definición de atención a clientes

Los conceptos de servicio al cliente, atención a clientes y calidad, se encuentran relacionados, sin embargo, Küster (2006) menciona que existen ciertas diferencias entre ellos.

Servicio a clientes es un concepto amplio que comienza con la investigación de mercado, que ayuda a obtener cierta información relevante para comenzar la relación con el cliente y una vez realizada la entrega, comienzan otras fases del servicio al cliente como son el tratamiento de quejas y reclamaciones, la gestión de cobros y otros servicios de postventa.

Respecto a la atención a clientes, señala que es un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones encaminadas a identificar las necesidades de los clientes para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir las expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

Por último menciona que la calidad de trato es requisito indispensable para que se ofrezca una buena y adecuada atención al cliente, ofrecer al cliente el respeto que se merece, valorándole y teniendo en cuenta sus necesidades y la satisfacción de las mismas.

En este sentido, podemos considerar que la atención a clientes forma parte del servicio a clientes, es un concepto amplio que se encuentra en todos los contactos que establece la organización con el cliente, tanto en la venta, entrega del producto o servicio, en la atención que requieren los clientes posterior a la venta, etcétera, el personal de contacto con el cliente debe identificar y satisfacer los requerimientos del cliente.

De acuerdo con Linton (1999), la atención a clientes tiene dos aspectos:



- los medios físicos o materiales para suministrar el servicio;
- la actitud del personal.

Para comprender estos conceptos Linton (1999) presenta el siguiente ejemplo “Una compañía deseosa de mejorar sus estándares de atención al cliente puede instalar una línea de comunicación directa para manejar las consultas o quejas. Esta es la parte física de la ecuación; pero si la actitud del personal que atiende la línea de consulta carece de aptitudes de servicio, el beneficio potencial se pierde.” (p. 11).

En este sentido, los programas efectivos de atención al cliente deben contar con recursos físicos o materiales, que permitan mejorar la atención a los clientes, por ejemplo el uso de la tecnología, el contar con incentivos atractivos para los clientes, el tener procedimientos enfocados a los clientes, etcétera, de igual manera se requiere que el personal de atención a clientes, tenga las habilidades y la capacitación que se requiere en el puesto, por lo tanto el éxito de los programas de atención a clientes depende de contar con estos dos aspectos.

## **1.2 Objetivo del área de atención a clientes**

Cuando una persona se interesa en adquirir un producto o servicio, el personal de ventas debe lograr identificar las necesidades del cliente a fin de ofrecer características y beneficios del producto o servicio que cubran dichas necesidades, el contacto que establece la organización por medio de una persona del área de ventas con el cliente forma parte de la atención a clientes.

Asimismo, al concretarse la venta los clientes requieren que la empresa tenga la capacidad de brindar asesoría en el uso del producto o servicio, resolver dudas o problemas que se presenten; en esta solicitud el personal de atención a clientes debe identificar el requerimiento del cliente y brindar una solución, en este

caso también se establece un contacto organización – cliente que forma parte de la atención a clientes.

Cuando el cliente percibe que la organización atiende todos sus requerimientos oportunamente y que el personal tiene un trato cordial, estará satisfecho con el servicio y será difícil que cambie de compañía.

Por el contrario si el cliente percibe que todos los contactos que ha establecido con la organización han sido desafortunados no dudará en cambiar de compañía.

Para LeBoeuf (en Slutsky 1993), “la mayor parte de los clientes insatisfechos no dicen ni media palabra, pero juran jamás volver a su negocio ni usar sus productos o servicios. Es más, probablemente le dirán a muchos de sus amigos y socios que han tenido una experiencia desastrosa con usted. Por otra parte, si usted resuelve el problema del cliente al primer intento, es muy probable que éste siga siendo su cliente” (p. 127).

Por lo tanto, el objetivo del personal de atención a clientes es contribuir a fortalecer la relación del cliente con la empresa y satisfacer los requerimientos de los clientes, por medio de la calidad en la atención a clientes.

Summers (2006, p. 14) señala que para alcanzar este objetivo las organizaciones deben:

- “Determinar quiénes son sus clientes
- Precisar cuáles son los factores críticos de éxito que les permitirán responder a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes

- Establecer procesos efectivos que les permitan generar productos y servicios acorde con las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes
- Enfocar sus esfuerzos en mejorar sus procesos y desarrollar métodos para evaluarlos
- Desarrollar, en las posiciones directivas, el nivel de compromiso y participación necesaria para alcanzar el éxito organizacional“.

Las organizaciones interesadas en mejorar su atención a clientes deben desarrollar y aplicar programas de atención al cliente y considerar lo expuesto anteriormente, así como:

- Abarcar a todo el personal;
- Proporcionar medios físico o materiales para mejorar el servicio
- Asegurarse a través de un proceso efectivo de selección de personal y capacitación de que el personal se comprometa a cumplir los estándares de atención a clientes;
- Aplicar medidas para administrar y medir la satisfacción de los clientes.

### **1.3 Tipos de atención a clientes**

Como se ha mencionado, los contactos que la organización establece con los clientes o nuevos prospectos, forma parte de la atención a clientes.

En este sentido, Linton (1999, p. 12) menciona que la atención al cliente puede operar de diferentes maneras:

- “ofreciendo a los clientes productos y servicios que sean reflejo de sus verdaderas necesidades;
- ofreciendo mayores niveles de convivencia para facilitar que los clientes adquieran sus productos o servicios;

- constituyendo un centro de servicios al cliente al que los clientes puedan acudir con consultas o quejas;
- mejorando la calidad global del servicio, de tal manera que los clientes perciban mejoras de desempeño”.

Con el fin de brindar calidad al atender a los clientes, las organizaciones han aplicado distintos medios para facilitar el contacto de los clientes, entre las cuales se encuentran:

- Centros de atención cara a cara.
- Atención a través de Internet y correo electrónico.
- Centros de atención a clientes o Centros de Contacto.

En el presente trabajo sólo se considera la atención a clientes en los Centros de Contacto.

#### **1.4 Atención a clientes en Centros de Contacto**

“Conseguir que un cliente repita sus compras o proporcione referencias es más fácil que conseguir clientes nuevos; por lo tanto, use el teléfono para brindarle servicio a sus clientes actuales para que éstos estén contentos con usted, con su producto y con su empresa” (Slutsky, 1993, p. 121).

En la actualidad es importante que las organizaciones cuenten con medios efectivos para atender los requerimientos de los clientes y los Centros de Contacto, como su nombre lo indica, son un medio eficaz para el contacto de los clientes con la organización.

Para Muñoz (2005, p. 139) “Los Call Centres o Centros de Atención Telefónica estaban constituidos originalmente por grupos de personas que se dedicaban a contestar llamadas telefónicas. Hoy puede decirse que son conjuntos

de recursos humanos, ordenadores y software que permiten ofrecer servicios de atención telefónica o de llamadas entrantes o salientes. El desarrollo de la tecnología permitió completar su equipamiento y ampliar sus funciones, de modo que en nuestros días suele considerarse que están formados por tres grandes sistemas:

- Gestión y administración del servicio
- Provisión del servicio
- Arquitectura física del centro”.

La mayoría de las organizaciones cuentan con Centros de Contacto, ya sea para llamadas de salida outbound, donde las personas del Centro de Contacto se comunican con clientes o nuevos prospectos para vender un producto o servicio, o en llamadas de entrada inbound, donde los clientes se comunican al Centro de Contacto para solicitar información, soporte técnico, etcétera.

En este sentido, Linton (1999, p. 125) considera que los Centros de Contacto resultan especialmente apropiados para las siguientes actividades:

- consultas y centros de información;
- telemarketing;
- servicios financieros;
- pedidos en tiendas de mayoreo o menudeo;
- sistemas de reservación;
- departamento de servicio al cliente”.

En llamadas de entrada o salida los clientes esperan recibir un trato cordial, así como ser atendidos por personal profesional capaz de dar solución a cada llamada.

Una de las ventajas de los Centros de Contacto, es el atender los requerimientos del cliente con una llamada, lo que permite ahorrar tiempo y dinero, por ejemplo en una empresa que brinda servicio de Internet, resulta más cómodo para la empresa y el cliente ofrecer soporte técnico vía telefónica, y sólo enviar Ingenieros de Sistemas al domicilio de los clientes cuando sea necesario; en caso contrario si la organización decide atender personalmente los requerimientos del cliente, el costo de la visita y el tiempo de respuesta no sería rentable.

En este sentido, Linton (1999) señala “Cuando un cliente tiene un problema, le resulta tranquilizador poder conectarse directamente a una línea telefónica para recibir ayuda, apoyo y confianza” (p. 174).

### **1.5 Funciones del personal de atención a clientes en Centros de Contacto**

El personal de atención a clientes se encuentra en contacto directo con las necesidades y requerimientos de los clientes, su desempeño impacta en la satisfacción de los clientes. Por consiguiente, una de las principales funciones es brindar calidad en la atención a los clientes y esforzarse en dar soluciones efectivas a los requerimientos de éstos, en función de la política y procedimientos establecidos en las organizaciones.

Atender llamadas, es la principal actividad que realiza el personal de atención a clientes, en la mayoría de los Centros de Contacto las llamadas que se reciben son grabadas, para posteriormente tomar una muestra y evaluar el desempeño del personal.

Los Centros de Contacto cuentan con el área de calidad que tiene como objetivo asegurar que el personal cumpla los estándares de calidad establecidos por la empresa. Entre los criterios que evalúan se pueden encontrar: uso correcto de sistemas, procedimientos, trato al cliente, solución de la llamada, satisfacción del cliente, etcétera.

Parte fundamental de las funciones del personal de atención a clientes es el manejo de llamadas de acuerdo a la estructura que establece la organización, por ejemplo:

- Presentación (mencionar el nombre de la empresa e informar el nombre de la persona que está atendiendo al cliente)
- Sondeo (identificar el motivo de llamada, a través de preguntas).
- Atención de los requerimientos (guiar al clientes de acuerdo a las alternativas que existan de solución a la llamada)
- Cierre (reiterar el nombre de la empresa y de la persona que atendió la llamada).

Cabe señalar que la estructura de la llamada se muestra como ejemplo, cada empresa diseña esta estructura, de acuerdo a los objetivos del área de atención a clientes.

Dado que el contacto que establece el personal de atención a clientes, es por medio del teléfono, la comunicación, tono de voz agradable, buena dicción, facilidad de palabra, expresarse correctamente son requisitos indispensables para desempeñarse en este puesto.

En este sentido, Sánchez (2006, p. 224) menciona las cualidades que requiere el personal que brinda atención vía telefónica:

- “Dicción clara y bien articulada.
- Voz agradable, bien modulada, dotada de personalidad microfónica
- Un buen oído y buena memoria retentiva de las voces
- Tacto y discreción
- Orden y memoria general
- Paciencia inalterable”.

Asimismo, Caizzo (1990) indica que “las teleoperadoras que trabajan para el programa de consolidación de Peugeot han sido seleccionadas en función de su capacidad de comunicación. Es decir: estas teleoperadoras no se preocupan por formalizar una venta, sino por el servicio al cliente. Esta actitud implica un enfoque psicológico deferente por completo” (p. 165).

Un factor determinante que debe mostrar el personal de atención a clientes es la actitud de servicio. De acuerdo con Müller (1999), el perfil de puesto del personal de contacto debe estar “dirigido a contratar personas para quienes servir sea un valor importante así como orientado hacia las relaciones más que a la tarea” (p. 77).

Linton (1999, p. 166) presenta diez maneras de mejorar las relaciones con los clientes.

Sea amistoso – los clientes también lo serán.

Sea honesto y abierto – es la mejor política.

Sea cortés. – los buenos modales no cuestan.

Interésese en los demás – ellos se interesarán en usted.

Muestre buen humor - sea lo que fuere lo que esté haciendo.

Sea tolerante – todos cometemos errores.

Sea comprensivo – los clientes buscan su apoyo.

Sea justo – es lo menos que puede pedirse.

Actúe con tacto – usted tiene una posición de confianza.

Sea positivo – las personas “si puedo hacerlo” siempre triunfan.

Dada la importancia del personal de atención a clientes en las organizaciones, es indispensable el desarrollo y aplicación de planes efectivos de selección de personal orientados a cubrir los objetivos del puesto, lo cual será descrito en el capítulo siguiente.



## **CAPÍTULO 2.**

### **EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

El área de recursos humanos se ha convertido en parte fundamental para enfrentar los retos y cumplir los objetivos de las organizaciones, específicamente el área de reclutamiento y selección de personal ha tenido que desarrollar y aplicar nuevas herramientas enfocadas a identificar y medir la relación comportamiento – rendimiento laboral, con el propósito de establecer en la selección de personal evaluaciones precisas que permitan obtener una medición real de la ejecución de los candidatos y contribuir al éxito de cada puesto.

En el presente capítulo se fundamentará teóricamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, y los medios de evaluación que se emplean en éste: los psicométricos y los situacionales. Se describirá el objetivo de cada tipo de evaluación y las ventajas de las pruebas situacionales en la selección de personal. Primero se abordarán los temas de: planeación de los recursos humanos, el análisis y descripción de puestos, la requisición de personal, fuentes y medios de reclutamiento, costos, la entrevista de selección de personal, etcétera.

#### **2.1 Planeación de los recursos humanos**

El recurso humano es esencial para alcanzar los objetivos y el éxito organizacional, una adecuada selección de personal es determinante para lograr que cada persona cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para realizar satisfactoriamente las funciones, responsabilidades y características que conforman su puesto.

“Las organizaciones eficientes emplean personas eficientes. Esos son los empleados que comprenden cómo encaja su trabajo en el esquema general implementado para ofrecer productos y servicios a los clientes; además, realizan

bien sus labores, y aportan conocimientos, habilidades y esfuerzo invaluable a la empresa.” (Summers, 2006, p. 134).

Para emplear personal eficiente es necesario contar con una planeación, de acuerdo a lo señalado por Reyes (1985).consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización” (p. 165).

Daft (2006) presenta el siguiente ejemplo respecto a la importancia de la planeación de los recursos humanos:

“Si los pronósticos indican que habrá una gran necesidad de individuos técnicamente más capacitados, la organización podrá 1) definir con detalle los trabajos y las habilidades necesarias, 2) contratar y entrenar a reclutadores para que busquen las habilidades específicas, o 3) proporcionar un nuevo entrenamiento a los empleados existentes. Al anticipar las necesidades futuras de administración de recursos humanos, la organización puede prepararse para satisfacer los desafíos competitivos de una manera más eficaz que aquella que reacciona a los problemas sólo a medida que éstos surgen” (p. 316).

El área responsable de incorporar personal a la organización es reclutamiento y selección de personal y de acuerdo a los objetivos de la planeación de recursos humanos, se debe asegurar que la organización cuente con el personal adecuado, y que éste tenga los conocimientos y habilidades para alcanzar los niveles de productividad establecidos en la organización.

En este sentido, Werther (1982) menciona que el objetivo de la dirección de personal es proporcionar una fuerza laboral eficiente para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales, por lo tanto, el papel de la dirección de personal es servir al resto de la organización.

Para desarrollar una adecuada planeación de recursos humanos, hay que considerar algunos factores que determinan la práctica de reclutamiento y selección de personal como: el mercado laboral, conformado por las oportunidades de empleo que comunican las distintas organizaciones, y el mercado de recursos humanos, conformado por las personas que están en búsqueda de incorporarse a una organización.

En este sentido, Chiavenato (2002) hace un análisis del efecto del mercado laboral en las prácticas de recursos humanos.

<b>Mercado laboral en donde predomina la oferta</b>	<b>Mercado laboral en donde predomina la demanda</b>
Inversión en reclutamiento para atraer a candidatos	Bajas inversiones en reclutamiento, debido a la oferta de candidatos
Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos	Criterios de selección más rígidos y rigurosos, para aprovechar la abundancia de candidatos
Inversión en entrenamiento para compensar las desviaciones del perfil	Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar candidatos ya entrenados
Ofertas salariales estimulantes para atraer candidatos	Ofertas salariales más bajas, para aprovechar la competencia entre candidatos
Inversiones en beneficios sociales para atraer candidatos y retener empleados	Pocas inversiones en beneficios sociales, pues no hay necesidad de establecer mecanismos para retener al personal
Énfasis en el reclutamiento interno, como medio de mantener los empleados actuales y dinamizar los planes de carrera	Énfasis en el reclutamiento externo como medio de mejorar el potencial humano y sustituir empleados por candidatos de mejor calificación

Fuente: Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano* Colombia: McGraw Hill; (p. 86).

En cada puesto la relación oferta y demanda varían, es importante considerar este factor, al planear el reclutamiento y selección de personal.

Asimismo, se debe considerar los candidatos que se encuentran en el mercado laboral, pudiendo ser:

- Personas que no tiene experiencia laboral en donde es necesario un programa profundo de capacitación enfocado a integrar a la organización y al puesto.
- Personas que cuentan con experiencia laboral en el puesto y que por distintos motivos están interesados en integrarse a la organización.
- Personas que se encuentran laborando en la propia compañía que pueden ser promocionadas.
- Personas que pueden ser contratados a través de un Outsourcing, es decir, la organización contrata a una empresa para que ésta contrate el personal requerido.

## **2.2 Descripción y análisis de puestos**

Para De Ansorena (1996) un puesto de trabajo “es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados) mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías –generalmente, preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen al mismo” (p. 49).

Para conocer la importancia de la descripción y el análisis de puestos, se propone analizar el siguiente ejemplo: supongamos que una línea área solicita dos

personas para el departamento de atención a clientes: una para reservaciones y otra para aclaraciones y manejo de clientes difíciles, ¿podríamos reclutar y seleccionar al personal utilizando el mismo criterio?, para responder esta pregunta requerimos de mayor información; por ejemplo: conocer e identificar las principales actividades, responsabilidades, situaciones a resolver, etcétera, en cada puesto; si se omite esta información, se comete el error de suponer que para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal basta con saber el nombre del puesto, y se olvida que los puestos pueden ser distintos de acuerdo a cada organización o cada área dentro de la organización.

En este sentido la descripción y el análisis de puestos permite conocer las necesidades reales de los puestos dentro de la organización.

De acuerdo con De Ansorena (1996) el objetivo de la descripción y el análisis de puestos es identificar los factores críticos de éxito, (destrezas, capacidades, conocimientos y experiencias que el ocupante del puesto, o el interesado en integrarse al puesto deben demostrar o demuestran en situaciones específicas para alcanzar los resultados deseados).

Los objetivos y las técnicas que se emplean para la descripción y el análisis de puesto son:

Descripción y Análisis del puesto de trabajo.	
Definición de requerimientos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir necesidades reales</li> <li>• Definir perfiles</li> <li>• Identificar requerimientos clave</li> <li>• Evaluar cultura interna</li> <li>• Conocer el equipo humano de integración</li> <li>• Generar la confianza básica</li> </ul>

- Diseñar la forma de convocatoria

#### Técnicas

- Entrevistas con el “cliente” (interno / externo)
- Fichas e análisis y descripción del P.T.

Fuente: De Ansorena, Cao A. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. España: Paidós; (p. 40).

Para Vadillo (2005) las fases de descripción y análisis de puesto son:

#### “Análisis

- Recopilación de datos
- Ordenamiento lógico y ordenado de la información

#### Descripción

- Diseño del formato.
- Redacción
- Control de calidad” (p. 19).

Asimismo Vadillo (2005) menciona que los elementos más frecuentes en la elaboración de descripciones, es la utilización de un formato con el siguiente contenido:

#### Identificación del puesto

Incluye información necesaria para localizar en el organigrama el puesto en cuestión:

- Nombre del puesto
- Puesto al que reporta
- Dirección a la que pertenece
- Departamento
- Número de ocupantes

### Descripción genérica

Su objetivo es proporcionar una idea breve del contenido del puesto.

### Dimensiones del puesto

Esta sección proporciona información general en relación a la importancia del puesto que permite hacer comparaciones con respecto a otros.

- Puesto al que le reporta (directamente y cuáles a sus subordinados)
- Nómina a cargo del ocupante
- Relaciones internas
- Relaciones externas.

### Descripción específica

Con la información obtenida en la fase de análisis se elabora lo que Vadillo (2005) define esqueleto del puesto, “consignando, de lo general a lo particular, las diferentes funciones, las subfunciones que éstas incluyen y, por último, las actividades que conforman cada subfunción. La descripción específica se encarga de contestar, para cada una de estas partes, qué, cuándo, dónde y para qué, a fin de clarificar, a los ojos de cualquier usuario de la descripción, contenido y alcance del puesto” (p. 21).

### Especificaciones

En esta sección se identifican los requerimientos que deberá cubrir el ocupante al puesto, incluyendo los requisitos ideales o deseables:

- Escolaridad
- Experiencia
- Criterio
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Habilidad, etcétera.

### Requisitos físicos

Este apartado incluye frecuencia y cantidad de esfuerzo físico necesario para desarrollar funciones del puesto, el esfuerzo mental y/o visual necesario etcétera.

### Condiciones de trabajo

Se refiere a las características del medio donde se desarrollan las labores, así como factores de riesgo que se dan.

### Aprobaciones

Es recomendable que se incluyan las firmas de aprobación del analista del puesto, del ocupante del puesto (que normalmente es la fuente original de la información), y del jefe inmediato, para avalar o modificar la descripción además de confirmar su participación.

De esta forma, la descripción y el análisis de puestos es fundamental para realizar un reclutamiento efectivo de personal, donde se utilicen medios adecuados para atraer personal idóneo al puesto, y se selecciona al personal que demuestre tener las características necesarias para cubrir los requerimientos del puesto.

## **2.3 Requisición de personal**

La requisición de personal se realiza cuando las áreas de la organización, comunican a través de un formato estandarizado a Reclutamiento y Selección, la solicitud de personal para cubrir la rotación de personal o bien por la creación de nuevos puestos.

Entre los puntos que debe incluir una requisición de personal se encuentran:



- Área que requiere el personal
- Nombre del puesto
- Número de plazas solicitadas
- Motivo de la solicitud
- Especificar si la vacante es definitiva o temporal
- Tipo de jornada y horarios
- Prestaciones y sueldo
- Descripción del puesto, experiencia y característica deseables
- Lugar y fecha de la requisición
- Nombre y firma de quien lo solicita
- Políticas de selección, si existe alguna característica por la cual algún candidato no pueda ser considerado.

## **2.4 El reclutamiento de personal**

Para Chiavenato (2002), el reclutamiento de personal es un proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo, de esta forma el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo.

Para Guth (1994) “Reclutamiento de recursos humanos es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección” (p. 15).

De esta manera el proceso de reclutamiento tiene como objetivo atraer personal adecuado a la organización, con altas probabilidades de ser seleccionado para integrarse a la empresa, éste proceso inicia con la comunicación a través de distintos medios de las posiciones vacantes y concluye cuando los candidatos presentan su solicitud de empleo a la organización.

### 2.4.1 Fuentes y medios de reclutamiento.

Grados (2003) menciona que las fuentes de reclutamiento son lugares específicos de comunicación de la vacante, y medios de reclutamiento son los medios de difusión.

#### Fuentes internas

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan el personal requerido en el momento, por ejemplo:

- Sindicatos
- Archivo o cartera personal
- Familiares y recomendados
- Promoción o transferencia interna de personal.

#### Fuentes externas

Son aquellas que son totalmente ajenas a la empresa, por ejemplo

- Profesionales y educativas
- Asociaciones profesionales
- Bolsa de trabajo
- Agencias de colocación
- Out- sourcing
- La puerta de la calle.

#### Medios de reclutamiento

Son aquellos medios de difusión utilizados para dar a conocer un puesto vacante, tiene una gran potencial de difusión, por ejemplo:

- Medios impresos

- Radio y televisión
- Grupos de intercambio
- Reclutamiento on – line
- Ferias del empleo.

Las fuentes y los medios de reclutamiento, se seleccionan de acuerdo al puesto y al número de posiciones a cubrir, sin embargo las organizaciones pueden utilizar conjuntamente todas estas fuentes con la finalidad de atraer el mayor número de candidatos posibles.

Para conocer el costo del reclutamiento Bohlander (1999, p. 104) menciona que puede calcularse utilizando la siguiente formula:

$$\frac{CP}{C} = \frac{CP+HA+BR+SC}{C}$$

Donde CP = costos de publicidad, erogación mensual promedio (por ejemplo: \$28,000).

HA = honorarios de agencia, total para el mes (ejemplo: \$19,000)

BR = bonos por recomendaciones, erogación total (ejemplo: \$2,300)

SC = contrataciones sin costo, personas que llegan solas, agencias no lucrativas, etc (ejemplo: \$0)

C = total de contrataciones (ejemplo 119)

Al reemplazar las literales con los números del ejemplo en la formula, tenemos

$$\begin{aligned} \frac{CP}{C} &= \frac{\$28,000 + \$19,000 + \$2,300 + \$0}{119} \\ &= \frac{\$49,300}{119} \end{aligned}$$

= \$414 (costo de la fuente de reclutamiento por contratación).

El costo del reclutamiento de personal puede resultar elevado, pero con un control y seguimiento de los candidatos, cada organización puede identificar las fuentes y medios de reclutamientos más efectivos, para ahorrar tiempo y costos, es decir, a través de qué fuente o medio de reclutamiento la organización atrae y selecciona el mayor número de personas al menor costo.

En la actualidad existen distintas fuentes de reclutamiento, que no implican un gran costo, como: recomendación de candidatos, servicios de empleo a través de Internet (en algunos casos son gratuitos), bolsas de empleo en instituciones educativas, etcétera, que puede resultar efectivas.

Por ejemplo, si se requiere integrar un gran número de personas a la organización, probablemente se tome la decisión de dar a conocer la vacante en el periódico e Internet, seguramente el anuncio en el periódico logrará atraer un mayor número de solicitantes, no obstante la efectividad de una fuente o medio de reclutamiento no se mide por el personal que logra atraer sino por el personal seleccionado.

Bohlander (1999), hace referencia de la importancia de conocer las fuentes y medios efectivos de reclutamiento, a través del índice de tolerancia que “es el porcentaje de solicitantes de cierta fuente que llegará a la siguiente etapa de selección. Por ejemplo, si se obtuvieron 100 currículos de una agencia de empleos y 17 solicitantes fueron invitados a una entrevista, el índice de tolerancia de esa agencia sería de 17 por ciento (17/100). Luego, se puede calcular este índice para cada etapa subsecuente en el proceso de selección (por ejemplo, tras la entrevista y una vez más después de la oferta final), lo cual puede dar un índice acumulado de tolerancia. Al comparar los índices de tolerancia de cada fuente de reclutamiento, es posible descubrir cuáles producen solicitantes calificados” (p. 104).

### 2.4.2 Costos

Cada área de una organización opera de acuerdo a un presupuesto, aprobado por la dirección de la empresa.

“El presupuesto ha sido la herramienta fundamental en la gestión de la empresa. El presupuesto es la expresión monetaria de los planes de acción de la empresa. Es un plan integrado, es decir, tiene en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa” (Fernández, 1999, p. 721).

Para Reyes (1985) “Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados” (p. 175).

El costo se refiere al “Gasto en que se incurre en el proceso de producción de un bien o prestación de un servicio” (Fernández, 1999, p. 228).

En reclutamiento y selección de personal, los gastos en que se incurren son derivados del reclutamiento, selección, capacitación, administración de personal, etcétera.

Respecto a los costos del proceso de selección De Ansorena (1996) señala que “Garantizar un proceso de selección con un coste exagerado, será inaceptable. Garantizar un coste bajo con un resultado exento de calidad, será inaceptable también. Por ello, el seleccionador debe tomar decisiones que afectan a la calidad y la pureza de los métodos de evaluación y predicción, y mantener la honestidad con los candidatos y los “clientes”, pero debe, además, estructurar un proceso y tomar decisiones que optimicen la utilización de los recursos disponibles y el coste de selección; es decir, debe gestionar un proceso rentable que aporte valor añadido a la organización donde se realiza y que resulte económico, en conjunto, en la función estratégica de Recursos Humanos” (p. 35).

Características de un buen sistema de selección profesional.

- 1.- Incluye los menos elementos posibles.
- 2.- Usa todas las fuentes relevantes de datos.
- 3.- Usa información aportada y extraída.
- 4.- Tiene puntos de decisión claramente especificados.
- 5.- Usa a la organización completa hasta el final.
- 6.- Los usuarios son formados en sus funciones dentro del proceso

Fuente: De Ansorena, Cao A. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. España: Paidós; (p. 36).

Así, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar orientado a disminuir costos (de tiempo, dinero y recursos asignados al área) y aumentar la efectividad del proceso de selección (tener la plantilla cubierta con el personal idóneo).

Guth (1994) señala que “Existen tres aspectos fundamentales para conocer los resultados del sistema reclutamiento, selección e integración: costo, tiempo y efectividad. Para conocer lo anterior, se debe analizar si se proveen trabajadores con el menor costo y en el menor tiempo posible y si dichos trabajadores permanecen con la empresa de manera satisfactoria, tanto para la organización como para ellos mismos por un largo periodo; si es así, se ha logrado el éxito” (p. 12).

La rotación de personal puede estar relacionada a una inadecuada selección de personal, de acuerdo a lo señalado por Williams y Livingstone, (1994, en Muchinsky, 2002) quienes “realizaron un metaanálisis de los estudios que examinaban la relación entre la rotación y el rendimiento y llegaron a la conclusión de que quienes rindieron de forma mediocre, tenían más probabilidades de renunciar de manera voluntaria a sus trabajos que quienes tenían un buen rendimiento” (p. 83).

La rotación de personal se presenta por renunciaciones, despidos, fallecimientos, la promoción a otros puestos, términos de contrato, etcétera.

De acuerdo con Guth (1994, p. 18) el índice de rotación de personal (RP) se puede calcular de la siguiente forma:

$$RP = \frac{\text{Número total de bajas}}{\text{Promedio de personas en nómina en un periodo determinado}} \times 100$$

Así, si durante un mes se dan 50 bajas y el número promedio de empleados es de 1000, la rotación sería:

$$\frac{50}{1000} \times 100 = 5 \text{ por ciento}$$

La calidad de empleados que se retiran de la organización es la parte cualitativa de la rotación de personal, en los casos donde el empleado es improductivo, la separación para la organización puede resultar un beneficio, por otra parte si el empleado es productivo, la organización estará perdiendo un elemento valioso.

Bohlander (1999) menciona que el personal posee su propio capital humano, al abandonar la organización, se llevan consigo su capital humano y así se pierde cualquier inversión hecha por la compañía en capacitarlos y desarrollarlos.

“El reemplazo de un empleado consume tiempo y es muy caro. Por lo general, los costos pueden dividirse en tres categorías: los costos de la separación del empleado, los de reemplazo y los de capacitación del sustituto. De manera conservadora, se estima que representan de dos a tres veces el salario mensual del empleado que sale y no incluye los costos indirectos, como la baja

productividad antes de la renuncia, ni la baja moral o el tiempo extra de los otros empleados debido al puesto vacante. Como consecuencia reducir la rotación puede generar un ahorro significativo para la organización” (Bohlander, 1999, p. 122).

El ausentismo y un rendimiento laboral bajo afectan la productividad de la empresa, contratar personal adicional es una de las medidas que comúnmente consideran las empresas para alcanzar sus objetivos.

El método más utilizado para el cálculo de los niveles de ausentismo, en palabras de Bohlander (1999, p. 122), es el propuesto por el departamento del trabajo de Estados Unidos.

$$\frac{\text{Días – hombre perdidos por ausencia durante el periodo}}{\text{Cantidad promedio de empleados x número de días de trabajo}} \times 100$$

Si se pierden por ausencia 300 días hombre durante un mes, de 25 días hábiles en una organización que emplea 500 personas, el nivel de ausentismo para ese mes es:

$$\frac{300}{500 \times 25} \times 100 = 2.4 \text{ por ciento}$$

## 2.5 La selección de personal

“El proceso de selección es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias hacen coincidir las necesidades de empleo del candidato y la organización” (Werther, 1982, p. 176).



Para llevar a cabo la selección de personal existen tres fases que constituyen la preselección de acuerdo a lo señalado Fernández (1999).

- Análisis y descripción de puestos.
- Elaboración de perfiles.
- Reclutamiento.

Para Chiavenato (2002) “La mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que deben llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es suministrada por la descripción y el análisis del cargo, mientras que la segunda se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de selección” (p. 111).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente la selección de personal es el proceso donde se evalúan capacidades y habilidades, con el objetivo de predecir el rendimiento laboral y seleccionar a la persona idónea a la organización.

Entre los métodos de evaluación del personal se encuentran: la entrevista, la evaluación psicométrica, y las pruebas situacionales.

Estos métodos se utilizan para apoyar la toma de decisiones del personal a incorporar en determinado puesto dentro de la organización, no obstante, las características que se evalúan de los candidatos, los métodos empleados, la estructura de las evaluaciones, los resultados que se obtienen, etcétera, son distintos, de ahí la importancia de conocer los alcances de dichas evaluaciones, para que el profesional de reclutamiento y selección tenga elementos para decidir y aplicar la mejor opción, según los resultados por obtener, el tiempo de aplicación, y/o la economía del proceso.

En este sentido, Alles (2005, p. 23) menciona que si una empresa administra adecuadamente sus recursos, le servirá para:

- “No emplear a personas equivocadas (que no respondan al perfil requerido).
- Evitar rotaciones no deseadas de personal.
- Evitar tener personal insatisfecho.
- Evitar tener personas no comprometidas con su gestión.
- Evitar tener personas no capacitadas en las distintas posiciones.
- Evitar que las personas crean que su salario no es justo.
- Encontrar a la persona adecuada para reemplazar a otra dentro de las propias filas de la organización (ante renuncias, jubilación o fallecimiento de persona clave)”.

## **2.6 La entrevista de selección**

La entrevista de selección es la técnica más utilizada para decidir el personal que se va a incorporar a la organización.

En este sentido, Alles (1999) señala que “La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar” (p. 18).

Para Rios (2001) “La entrevista de selección es aquella en que se busca obtener información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidades del candidato para predecir con certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se selecciona” (p. 16).

Para obtener información del candidato, el entrevistador debe formular preguntas, (abiertas, cerradas, de sondeo, hipotéticas, etcétera), que le permitan obtener información orientada a evaluar si el candidato se adecua al perfil del puesto o se rechaza dicha solicitud.

Previo a la entrevista, el entrevistador realiza un análisis de las solicitudes de empleo o la currícula a fin de iniciar el proceso de selección de personal, con las personas que de acuerdo a su escolaridad, experiencia, conocimientos, etcétera, se adecuan al perfil.

Las solicitudes de empleo o la currícula, sirven como guía del proceso de entrevista de selección, éstas se clasifican de acuerdo a la estructura, y a los objetivos.

Para Rios (2001) existen diversos estilos de entrevista de selección entre los cuales se encuentran:

#### Entrevista estructurada o dirigida

Se caracteriza por contar con una guía de preguntas a elaborar, a fin de cubrir los aspectos importantes y generalmente se dividen en las siguientes partes:

- Factores generales del puesto (se elaboran preguntas relacionadas a la experiencia laboral del candidato)
- Antecedentes educativos (preguntas orientadas a conocer la formación educativa)
- Evaluación de la competencia técnica o especializada (preguntas donde se compara los conocimientos técnicos o especializados que requiere el puesto, se recomienda que el jefe inmediato de la vacante diseñe este apartado)

- Factores intangibles como objetivos y actitudes (apartado donde el entrevistador anota los comentarios, observaciones y recomendaciones de la entrevista).

#### Entrevista libre o no dirigida

En ésta, la persona entrevistada decide el tema que va a abordar y el entrevistador escucha la información proporcionada, su participación es pasiva.

#### Entrevista semiestructurada

Es una combinación de las anteriores, se cuenta con una guía de preguntas, con la posibilidad de realizar preguntas adicionales o fuera de la guía para profundizar los puntos que sean convenientes, asimismo el candidato puede moverse en los temas que trata.

#### Entrevista STAR:

Rios (2001) menciona que este tipo de entrevistas “se basa en la premisa de que el comportamiento pasado, constituye una buena forma de predecir el que se desarrollara en el futuro” (p. 24).

Asimismo presenta el siguiente ejemplo:

- S = Situación      ¿Dónde trabaja?
- T = Tarea          ¿Cómo desempeña la tarea que le ha sido asignada?
- A = Acción        ¿Cuáles son las actividades que realiza día tras día para el logro de sus funciones?
- R = Resultado    Logros que obtuvo en esa situación, esa tarea o esas acciones.

## Entrevista planificada definiendo rasgos básicos

Esta entrevista tiene el objetivo de observar rasgos de carácter o hábitos que manifiesta el candidato constantemente en distintos ámbitos sociales, por ejemplo:

Estabilidad

Perseverancia

Lealtad

Habilidad para llevarse bien con los demás.

## Entrevista dimensional

Rios (2001, p. 25) señala que las características más importantes de esta entrevista son:

- “Se utiliza la conducta para predecir la conducta y como blanco de las peculiaridades relativas al puesto.
- Debe ser realizada por entrevistadores entrenados en este método; es decir, en la entrevista dimensional.
- Facilita el uso de la simulación de conductas para proveer información que no está disponible en las entrevistas (opcional).
- Organiza varios componentes (revisión de referencias y entrevistas por teléfono) para integrar un sistema.
- Permite la integración sistemática y la discusión de la conducta del candidato”.

## **2.7 Pruebas de evaluación de personal**

Las pruebas de evaluación de personal tienen el objetivo de medir conocimientos, inteligencia, actitudes, personalidad, competencias, etcétera, para facilitar el proceso de selección.

Para Puchol (2005, p. 9) “Las pruebas en el proceso de selección son unas operaciones por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato, no en sentido absoluto, sino en relación al puesto que se pretende cubrir. Por otra parte, las pruebas tienen siempre un sentido prospectivo, por cuanto trata de predecir el comportamiento futuro de una persona, interpretando y extrapolando los resultados que alcance en unas pruebas que se le aplican hoy”.

Para (Wernimont y Campbell, 1968; Smith y Robertosn, 1992; en Levy-Leboyer 2005, p: 78) las pruebas de evaluación de personal para la selección se clasifican en:

- Signos (pruebas psicométricas),
- Muestras (pruebas situacionales o profesionales)
- Referencias “como su nombre lo indica, son testimonios que utilizan la observación de los comportamientos anteriores en situaciones semejantes, o por lo menos parecidas, a las situaciones profesionales estudiadas y, si es posible, con una clara implicación de las competencias requeridas, Sólo tienen interés en la medida en que las propias personas que dan referencias sean objetivas y estén informadas”.

### **2.7.1 Evaluación psicométrica**

Una de las técnicas de selección de personal que se emplea tradicionalmente es la evaluación psicométrica, desarrollada y utilizada desde

hace más de 60 años, con el objetivo de evaluar inteligencia, rasgos de personalidad y aptitudes.

Levy-Leboyer (2005), se refiere a estas pruebas como signos, “Los signos se obtienen por medio de tests abstractos que corresponden a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. Se pueden utilizar de manera muy general para cualquier tipo de decisiones y de evaluaciones individuales. Las actividades puestas en juego en estos tests, o las preguntas que en ellos se plantean, son a menudo muy diferentes de las actividades y de las conductas propias de la vida profesional: Su calidad se debe a los estudios métricos y metodológicos que garantizan su significado y está probada por los índices de fidelidad y de homogeneidad que los acompaña” (p. 77).

Las pruebas psicométricas se clasifican en:

Test de inteligencia

Test de aptitudes

Test de personalidad.

A pesar del amplio uso de la evaluación psicométrica para la selección de personal y de haber demostrado su confiabilidad para conocer las características de las personas, se sabe que en ocasiones no son suficientes para predecir el rendimiento laboral.

En este sentido, McClelland (1973, en Rodríguez 1999) señala “Los tests académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (p. 1).

Asimismo, Rodríguez (1999, p. 10) menciona que las pruebas psicométricas han sido sometidas a una serie de críticas, como las siguientes:

- “Los tests objetivos tienden a evaluar fundamentalmente pensamiento convergente, es decir, resultados que tienen solamente una respuesta correcta, cuando que en una situación podría tener soluciones múltiples.
- La administración grupal y el estricto control durante la aplicación, reduce las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta.
- Se evalúan solamente aspectos específicos de la variables, que han sido establecidos por el constructor de la prueba y que reflejan más un producto que el proceso en que la persona se ve involucrada.
- Hay sesgos contra algunos grupos sociales o hacia personas que no responde de manera esperada.
- Cuando se usan en el contexto laboral, una vez realizada la evaluación, es necesario determinar qué significa el resultado con relación al rendimiento en el trabajo, es decir, no permite extrapolar directamente sobre cuál será el rendimiento en el trabajo en sí, sino mediante otros indicadores y mediciones.
- La medición de constructos unidimensionales, permanentes y universales en el ser humano los hace estáticos en el tiempo, y poco flexibles para evaluar aspectos que hoy se conciben dinámicos, como la ejecución en un contexto laboral”.

Dada las limitaciones de las pruebas psicométricas como único recurso para la selección efectiva de personal, se empezó a desarrollar a partir de los años setentas y hasta nuestros días, los conceptos de competencias, pruebas situacionales y Centros de Evaluación, que surgen por la necesidad de tener herramientas de selección de personal capaces de predecir el rendimiento laboral.



### 2.7.2 Evaluación situacional

Para De Ansorena (1996) “El mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica. Como consecuencia, si queremos predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que pueden resultar críticas en su desempeño profesional futuro en un puesto de trabajo, debemos observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o bien determinar qué tipo de conducta mostró ante ellas en el pasado” (p. 95).

De acuerdo con Levy-Leboyer (2005) “Las “muestras”, también llamadas a menudo “test situación”, son, como su nombre lo indica, situaciones simplificadas que tienen lugar en un período de tiempo reducido y que son semejantes a las actividades profesionales clave; por ello son muestra. No son el resultado, como en el caso de los tests, de investigaciones teóricas previas dirigidas a definir los conceptos que miden, y ello aunque sea posible verificar sus cualidades métricas, especialmente su fidelidad y su validez “(p. 80).

La evaluación situacional está orientada a evaluar la ejecución de los candidatos en conductas observables relacionadas con las funciones, responsabilidades y características que conforman el puesto que desean ocupar en la organización.

Por ejemplo, si una organización requiere personal para el área de ventas, y utiliza una prueba estandarizada, el IPV (Inventario de la personalidad del vendedor), donde el candidato debe contestar un cuadernillo de 87 preguntas con tres opciones de respuestas, esta prueba proporciona indicadores que clasifican al candidato: por debajo del promedio, promedio, o arriba del promedio en áreas como: disposición general para la venta, receptividad, agresividad, etcétera, puede resultar una herramienta útil si sólo se desea evaluar el nivel que presentan los candidatos en las áreas mencionadas, sin embargo, resulta difícil obtener

información sobre características esenciales para las personas que laboran en ventas (indispensables para cubrir los objetivos del puesto), como lo son, facilidad de palabra, escuchar al cliente, detección de necesidades, labor de venta, manejo de objeciones y cierre de venta.

Si por otra parte se emplea una prueba situacional, como el juego de roles, y previo a la evaluación se muestra en video o una grabación de una venta real, (informando al candidato las características a evaluar y el objetivo de la prueba), para posteriormente continuar con la instrucción de representar el papel de vendedor por parte del candidato y de cliente por la persona de selección o un supervisor del área de ventas, esta situación real de venta permitirá evaluar la ejecución del candidato, es decir, si está relacionada en el nivel adecuado, con las características de: facilidad de palabra, escuchar al cliente, detección de necesidades, labor de venta, manejo de objeciones, cierre de venta, facilitando de esta forma la selección del personal.

Con la incorporación de la tecnología, la ejecución del candidato puede ser grabada como respaldo de la evaluación.

Los candidatos sometidos a este tipo de evaluaciones encuentran que la utilización de estas pruebas tiene relación con el puesto para el cual están siendo evaluados. En este sentido, Levy–Leboyer (1992) refiere que “los candidatos que se someten a ellas tienen la sensación de estar siendo equitativamente juzgados, sobre la base de unos exámenes que ellos consideran pertinentes porque perciben bien la relación entre los test que realizan y el trabajo al que aspiran. Además, las prueba profesional, por sus cualidades de simulacro del puesto a cubrir, les proporciona informaciones realistas sobre el tipo de tarea que les aguardan” (p. 146).

Las pruebas situacionales han demostrado ser eficaces en la selección de personal, principalmente por crear situaciones de prueba parecidas a las que se

deben ejecutar en el trabajo, la conducta de los participantes es observada y evaluada (de acuerdo a características previamente establecidas) y los resultados permite discriminar las personas que poseen los requerimientos necesarios del puesto.

Entre los elementos que se deben considerar para desarrollar una prueba situacional se encuentran:

- Conocer el conjunto de funciones, tareas a resolver, responsabilidades, objetivos, etcétera, que conforman el puesto ha seleccionar
- Identificar, a partir de la descripción y análisis de puestos, el comportamiento indispensable para el desempeño eficaz del puesto,
- Definir operativamente la (s) conducta (s) a evaluar
- Desarrollar la prueba situacional con las condiciones necesarias para que el candidato muestre el comportamiento o desempeño que esta relacionado con las funciones del puesto, a fin de que el personal responsable de la observación evalúe si cuenta ó no con los requerimientos del puesto
- Establecer el material, equipo, tiempo y criterios de evaluación,
- Llevar a cabo sesiones de trabajo y entrenamiento con el personal a cargo de la evaluación.
- Generar el formato de instrucción para candidatos y el de criterios de evaluación y puntuación para el personal a cargo de la evaluación.

Las pruebas situacionales de acuerdo a Levy–Leboyer (2005, p. 80) “se pueden clasificar, en función de su naturaleza, en seis grupos diferentes, todos ellos basados en el principio del muestreo:

Ejercicios de grupo

Ejercicios llamados in.tray o in-basket

Ejercicios de rol

Presentaciones orales

Presentaciones escritas

Entrevistas situacionales, también llamada “casos pequeños”

### **2.7.2.1 Ejercicios de grupo**

Los ejercicios de grupo se caracterizan por evaluar el desempeño de una persona en situaciones sociales (por ejemplo, reuniones, juntas de trabajo, tareas para desarrollarse en equipo) En palabras de Levy-Leboyer (2005) “Se trata, en general, de grupos sin un líder asignado, formado por personas de nivel escolar y funciones homogéneos y que no conocían el test previamente. Su tarea es escogida sin dar ventaja a ninguno de los miembros del grupo, incluso aunque, por este hecho, no tenga ninguna relación con el puesto al que se orienta. En efecto, el ejercicio de grupo tiene un solo objetivo: evaluar la capacidad individual de trabajar en grupo y no la capacidad de resolver el problema planteado” (p. 81).

### **2.7.2.2 Ejercicios llamados in.tray o in-basket**

En los ejercicios de in.tray o in-basket se evalúa el desempeño en actividades relacionadas con la preparación de escritos, capacidad de organizar el trabajo, iniciativa, toma de decisiones, la capacidad de delegar, etcétera. De acuerdo con Levy-Leboyer (2005) “Muchos puestos, particularmente en la categoría de los mandos, exigen una parte importante de trabajo escrito: notas que preparar, cartas que dictar, informes que estudiar, etc. Los test de bandeja de entrada constituyen muestras de este tipo de tareas. La estructura de la situación es siempre la misma: se indica a cada sujeto que uno de sus compañeros se ha visto obligado a ausentarse inesperadamente y se les ruega de improviso que lo sustituyan. Su primer trabajo consiste en atender todos los problemas representados por documentos (cartas, mensajes de llamadas telefónicas, notas, etc.) que se encuentran en la bandeja del correo (basket o tray, de donde proviene el nombre de situación test)” (p. 81).

### **2.7.2.3 Ejercicios de rol**

Los juegos de rol se caracterizan por evaluar la interacción social de los candidatos, en una situación semejante a la que se desarrolla en el puesto en cuestión, en ocasiones la (s) persona (s) con las que se interactúa forman parte del equipo de evaluadores.

“Consiste en asignar un papel, normalmente referido al desempeño de alguna función, a cada uno de los participantes, que deben representar su rol de acuerdo a un guión establecido, pero dejando libertad a la hora de alcanzar un objetivo” (Garcia 1997 p. 163).

Para Levy-Leboyer (2005) “constituyen ocasiones de observar el comportamiento en una situación de interacción social específica semejante a aquellas que caracterizan el puesto en cuestión. Se puede tratar, por ejemplo, de un encuentro con un cliente descontento o con un subordinado a quien hay que hacer algunas críticas. Antes del juego de rol, el candidato recibe información referente al cliente, o al subordinado, con el que se supone que va encontrarse. Entonces debe hacer un plan de la entrevista y llevarla a cabo efectivamente en presencia de un observador. El rol de cliente o subordinado está representado en general por un “cómplice” que recibe consignas precisas sobre la manera de representar este papel, con el fin de crear condiciones lo más estandarizadas posibles. Ello significa que el informe y las consignas del cómplice deben ser preparadas con cuidado y exigen la colaboración de expertos que conozcan el puesto” (p. 82).

### **2.7.2.4 Presentaciones orales**

En palabras de Levy- Leboyer (2005) “Las presentaciones orales forman parte de las obligaciones profesionales de gran cantidad de puestos, en particular de los mandos. Es fácil hacer una muestra con tres posibilidades: el candidato

escoge el tema de su exposición, el tema se le impone o puede escoger entre una lista de temas. Puede ser útil darle, en forma de nota, indicaciones sobre la audiencia, las circunstancias y el tipo de presentación que se espera” (p. 83).

#### **2.7.2.5 Presentaciones escritas**

Las presentaciones escritas se emplean cuando parte fundamental del puesto es desarrollar comunicados, De acuerdo con Levy- Leboter (2005) “Pueden constituir una muestra significativa del puesto, sobre todo si las competencias referente a la comunicación escrita son importantes. Cuando se integra un informe al candidato, el trabajo exigido puede exceder los límites de tiempo disponible. Una alternativa interesante consiste entonces en pedirle que prepare, en tres páginas, una nota que describa su puesto actual pensando en su sucesor, suponiendo que por impedimentos temporales no podrá encontrarse con él.” (p. 83).

#### **2.7.2.6 Entrevistas situacionales o casos pequeños**

De acuerdo con lo señalado anteriormente por De Ansorena, la mejor manera de predecir la conducta futura de una persona, es su conducta pasada emitida en una situación específica en el presente o bien determinar qué tipo de conducta mostró en el pasado, en la entrevista situacional se presentan situaciones específicas, donde el candidato debe poner de manifiesto qué comportamiento adoptaría o mostró en el pasado ante la misma situación En este sentido Levy- Leboyer (2005) señala que “Forman parte de las entrevista estructuradas. Se trata de situaciones escogidas previamente con los expertos y que son descritas por el entrevistador. El candidato debe analizar la situación y precisar qué comportamiento adoptaría, por qué y qué espera de él. Se pueden hacer las mismas indicaciones que antes: la elección de casos pequeños debe ser realista y debe ser apropiada, es decir, corresponder a una competencia o competencias concretas” (p. 83).

En este capítulo se revisó los componentes que se deben tomar en cuenta para una planeación eficaz del proceso de reclutamiento y selección de personal. Cabe señalar la importancia de la evaluación situacional para medir el comportamiento relacionado con el cumplimiento exitoso de los requerimientos del puesto, a través del diseño de ejercicios situacionales muestra, semejantes a las funciones reales del puesto. En el siguiente capítulo se describirá la labor del psicólogo en Grupo Sitel de México y la experiencia profesional de la autora en el empleo de pruebas situacionales para mejorar la selección de personal para el puesto de Ejecutivo de Atención a Clientes vía telefónica.

# **CAPÍTULO 3**

## **LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA GRUPO SITEL DE MÉXICO S.A. DE C.V.**

### **3.1 La empresa: Grupo Sitel de México S.A. de C.V.**

La función del psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal es fundamental para el desarrollo de las organizaciones, actualmente las empresas tienen un gran interés en utilizar medios efectivos de selección de personal, un ejemplo son las pruebas situacionales. En el presente capítulo se describirá la labor del psicólogo en Grupo Sitel de México y la experiencia profesional de la autora en el empleo de pruebas situacionales para mejorar la selección de personal para el puesto de Ejecutivo de Atención a Clientes vía telefónica.

Grupo Sitel de México es un Outsourcing en Centros de Contacto, ofrece a las organizaciones, un medio para incrementar sus ventas y mejorar la atención de sus clientes (por medio del teléfono).

En México cuenta con tres Centros de Contacto, dos en el Distrito Federal y uno en Durango.

En estos Centros de Contacto, se representa telefónicamente a diversas empresas, en las actividades de: ventas, atención a clientes, soporte técnico, y cobranza.

Las llamadas que se reciben y realizan en los Centros de Contacto se clasifican en: in bound, llamadas de entrada (aquellas que se reciben en el Centro



de Contacto), y out bound, llamadas salientes (hechas del Centro de Contacto al cliente o prospecto de cliente).

Entre los clientes de Grupo Sitel de México se encuentran: empresas de telefonía, internet, radiocomunicaciones, grupos financieros, etcétera, éstos últimos, generalmente contratan el servicio para incrementar la venta de sus productos o servicios, por ejemplo: tarjetas de crédito y seguros. Por otro lado, hay empresas, que contratan el servicio para atender y cubrir los requerimientos de sus clientes.

El servicio de Grupo Sitel de México permite que sus clientes (las empresas) se centren en su negocio, mientras Sitel se enfoca en atender a sus clientes con un valor elevado de acercamiento con ellos, ayudando a las empresas a establecer una posición de ventaja competitiva.

### **3.1.1 Antecedentes de la empresa**

Grupo Sitel de México surgió en el año de 1997, proviene de la co-inversión de dos corporativos, el de Sitel, que significa Systems Internacional Telemarketing (Sistemas Internacionales de Telemarketing y el de CIE Corporación Interamericana de Entretenimiento).

El Corporativo de Sitel surgió en el año de 1985, en Omaha Nebraska en Estados Unidos de América, su fundador y presidente es James F. Lynch; su filosofía le ha permitido ser líder a nivel mundial en Centros de Contacto por más de 20 años.

El Corporativo de CIE surgió en México en el año de 1990, su fundador es Alejandro Soberon Kuri.

Actualmente el Corporativo de Sitel tiene presencia en 28 países con 91 Centros de Contacto. La plantilla aproximada de personal es de 34000 empleados a nivel mundial. En México es de 2900 empleados, de los cuales 2800 son profesionales de servicio al cliente (personal de ventas, atención a clientes, soporte técnico, cobranza, etc.), y 100 personas corresponden al área administrativa.

### **3.1.2 Misión, Visión y Valores**

En Grupo Sitel de México es de vital importancia que el personal que labora en la empresa identifique, comprenda y actúe de acuerdo a lo establecido en la misión, visión y valores, a fin de cumplir los objetivos y metas establecidos en la empresa.

A continuación se especifican cada uno de ellos

#### **Misión**

Aumentar el valor de los contactos lazos e información de los clientes de nuestros clientes.

#### **Visión**

Crear una sociedad con nuestros clientes a través del aumento del valor de los contactos lazos e información.

#### **Valores**

Los valores tienen como objetivo unificar al personal en equipos de trabajo, con una meta en común, cumplir la misión y visión de la empresa.

Servicio

Integridad

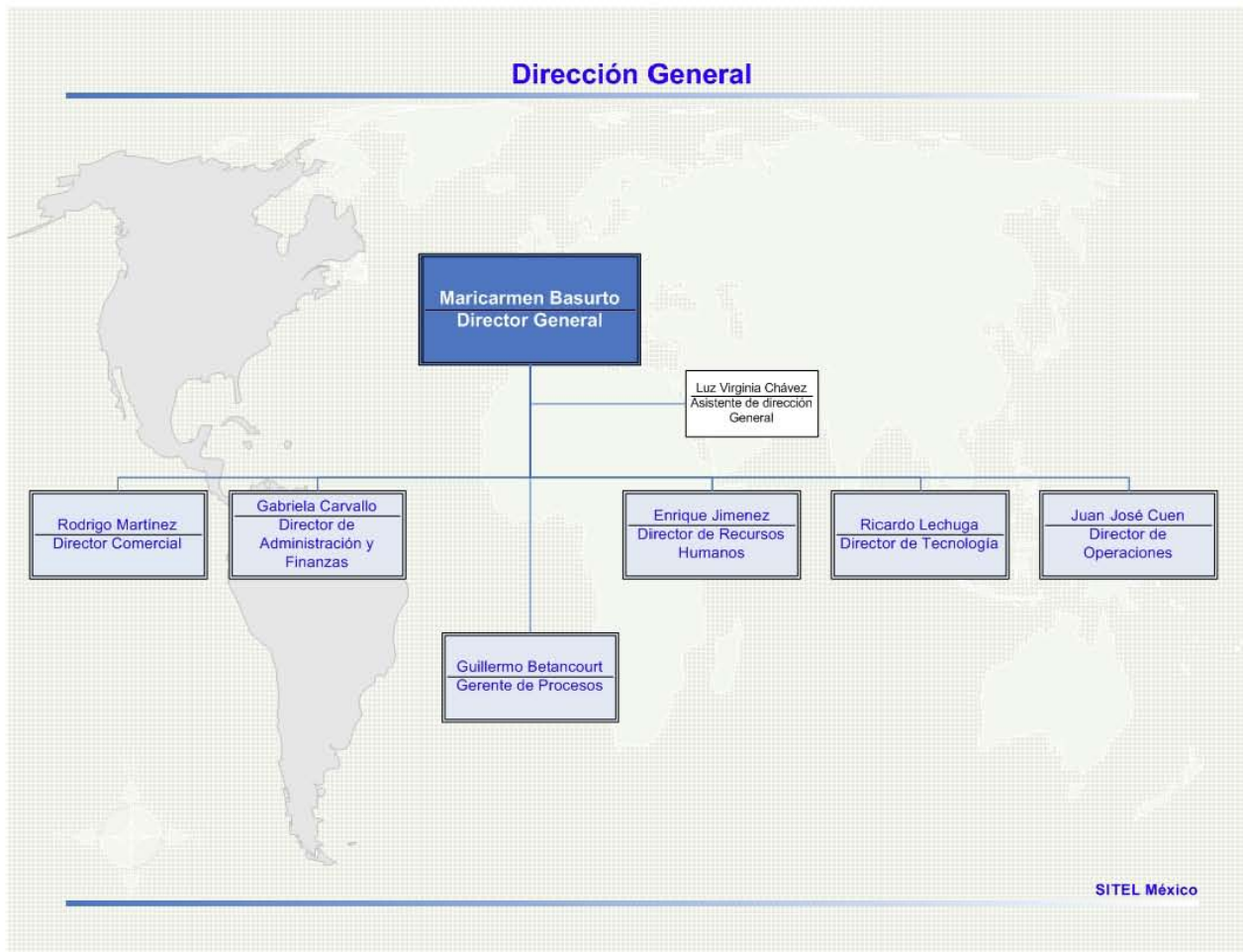
Trabajo en Equipo

Excelencia  
Aprendizaje

Los valores sirven para guiar el comportamiento del personal de Grupo Sitel de México.

### 3.1.3 Estructura Organizacional de la Empresa

Grupo Sitel de México, esta constituida por una dirección general y cinco direcciones: Comercial, Recursos Humanos, Operaciones, Finanzas y Tecnología.



Fuente: Intranet Grupo Sitel de México

**Dirección General**

Es la encargada de dirigir a cada una de las áreas para el logro de los objetivos corporativos.

**Dirección de Comercial**

Es la responsable de comercializar el servicio de Grupo Sitel de México, prospecta clientes y presenta los servicios de la empresa, participa en licitaciones, y mantiene la relación con nuestros clientes atendiendo sus necesidades.

**Dirección de Recursos Humanos**

Responsable de proveer el Recurso Humano a través de un proceso de reclutamiento y selección de personal, elabora planes de capacitación enfocados a desarrollar el conocimiento y las habilidades que requiere cada puesto de la organización, atiende las necesidades del personal en requerimientos administrativos y resuelve los conflictos empresa-empleados por medio del área de relaciones laborales.

**Dirección de Operaciones**

Es el área encargada de administrar y ejecutar el servicio que las empresas contratan con Grupo Sitel de México, dentro de sus responsabilidades se encuentran: cumplir los objetivos de productividad, calidad y criterios que establece la empresa que contrato el servicio.

## Dirección de Tecnología

Es el área encargada de aplicar, desarrollar y mantener los recursos tecnológicos necesarios para eficientar la labor del personal que labora en la empresa.

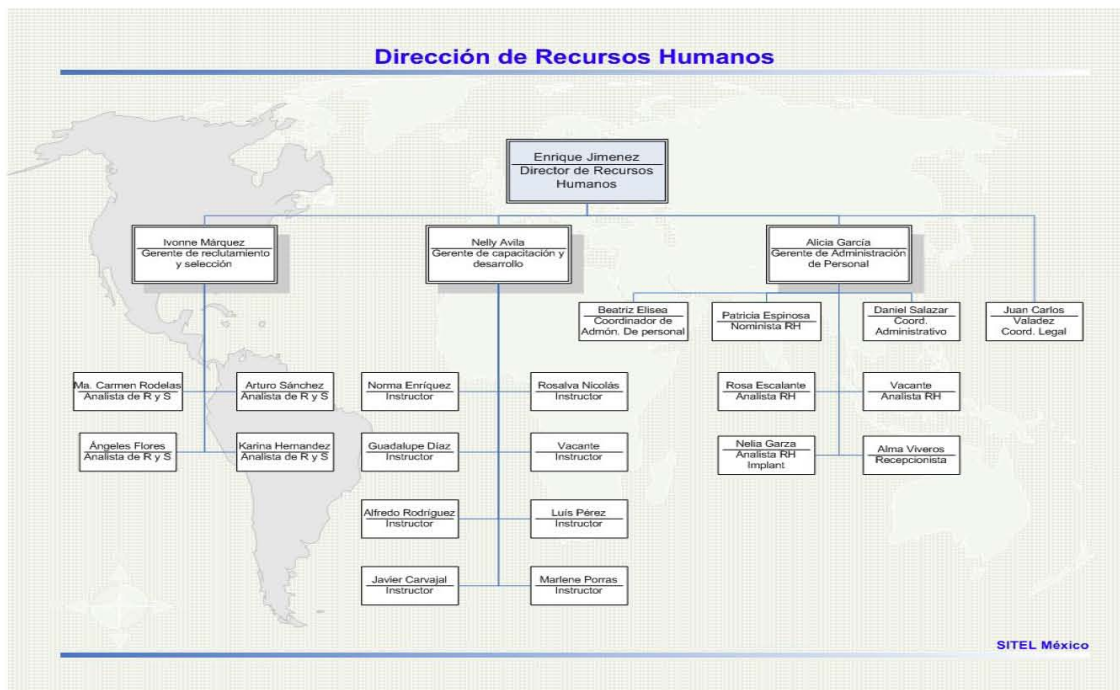
## Dirección de Finanzas

Es el área encargada de administrar los recursos financieros de la empresa.

### 3.2. Estructura Organizacional del área de Recursos Humanos

La dirección de Recursos Humanos se encarga de dirigir las Gerencias de reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, administración de personal y relaciones laborales.

El área de Recursos Humanos está integrada por 24 personas



Fuente: Intranet Grupo Sitel de México.

### **3.2.1 Objetivo del área de Reclutamiento y Selección**

El objetivo del área de reclutamiento y selección de personal, es proveer el recurso humano de acuerdo a las necesidades de la organización, por lo cual establece planes de reclutamiento y selección de personal, para cubrir la rotación, o las requisiciones de nuevas vacantes.

### **3.2.2 Funciones del psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal.**

Las principales funciones que realiza el Analista de Reclutamiento y Selección de Personal son:

- Establecer programas de reclutamiento y selección de nuevos proyectos.
- Atender las requisiciones de personal.
- Publicar el puesto vacante en diversas fuentes de reclutamiento.
- Asistir a juntas de intercambio y ferias del empleo.
- Realizar reclutamientos masivos.
- Elaborar y aplicar evaluaciones técnicas y psicométricas de acuerdo a las necesidades de cada puesto.
- Realizar entrevistas para la selección del personal de acuerdo al perfil de puesto.
- Realizar la investigación de referencias laborales y personales.
- Coordinar junto con Capacitación el inicio del curso.

### **3.3 Reclutamiento y Selección del puesto Ejecutivo de Atención a Clientes**

En Noviembre del 2004, una empresa de radiocomunicaciones contrató el servicio de Grupo Sitel de México, con el propósito de mejorar la atención a sus clientes, esto representó un gran reto para la empresa, por el número de personas, la naturaleza del servicio y el tipo de cliente, aunque anteriormente se

habían trabajado campañas de atención a clientes, fue a partir de este servicio que la compañía se consolidó como un Centro de Contacto, con amplia experiencia en este tipo de campañas.

Cabe señalar que este cliente tiene su propio Centro de Contacto, sin embargo, por crecimiento necesitaba duplicarlo, por lo cual decidió mantener su Centro de Contacto y contratar un Outsourcing. Para algunas organizaciones los costos que representa invertir en su propio Centro de Contacto en: tecnología, infraestructura, personal, etcétera, son mayores en comparación a contratar un Outsourcing.

### **3.3.1 Requisición de Personal**

La requisición de personal se realiza cuando la organización requiere cubrir la rotación de personal o bien, por la creación de nuevas vacantes, en el presente trabajo se describe el proceso de selección por la apertura de una nueva campaña.

La requisición de personal fue de 80 vacantes iniciales; a continuación se presenta descripción, objetivo y perfil del puesto Ejecutivo de Atención a Clientes.

### **3.3.2 Descripción del puesto Ejecutivo de Atención a Clientes**

El personal que se desempeña en el puesto de Ejecutivo de Atención a Clientes, labora 6.5 horas diarias, recibe aproximadamente de 45 a 55 llamadas de clientes que se comunican al Centro de Contacto. Entre sus principales funciones se encuentran: atender los requerimientos de los clientes y proporcionar soluciones efectivas orientadas a satisfacer a los clientes, de acuerdo a los procedimientos establecidos para cada llamada.

El lema del Centro de Contacto es “una llamada una solución”.

Los motivos por los cuales los clientes se comunican al Centro de Contacto son diversos, algunos de ellos son: solicitud de información, aclaraciones, contrataciones o cancelaciones de servicios, etcétera,

### **3.3.3 Objetivo del puesto Ejecutivo de Atención a Clientes**

Una campaña orientada a mejorar el servicio a clientes cuenta con parámetros establecido para evaluar la efectividad de dicha campaña, entre estos parámetros se encuentran: el tiempo en llamada (se contabiliza el número de llamadas y el tiempo de atención de un ejecutivo, se obtiene un promedio del tiempo en llamada, éste es analizado y comparado con otros ejecutivos y otros Centros de Contacto, de esta forma se establece un tiempo promedio ideal para atender a los clientes), calidad (la mayoría de los Centros de Contacto graban las llamadas, éstas sirven para que el personal del área de calidad evalúe de acuerdo a un formato la calificación de cada ejecutivo) generalmente en una calificación de 100%, se establece como aceptable obtener un 90% de calidad, otro factor es la evaluación del servicio, en algunos casos se realizan encuestas de satisfacción a los clientes, a fin de conocer la percepción de éstos respecto a la atención que se recibe en el Centro de Contacto.

A partir de esta información y de acuerdo a las necesidades de nuestro cliente, se establece el objetivo de la campaña y por consiguiente el objetivo del personal que está recibiendo las llamadas de los clientes.

Así el objetivo del puesto de Ejecutivo de Atención a Clientes es: satisfacer las necesidades del cliente cumpliendo con los procedimientos establecidos, estándares de calidad y tiempo en llamada.



### **3.3.4 Perfil de puesto**

El perfil del puesto Ejecutivo de Atención a Cliente fue establecido por nuestro cliente

Requisitos:

Edad: 20 a 45 años

Escolaridad: estudios de Licenciatura o Bachillerato terminado

Experiencia Laboral: reciente último o penúltimo empleo de 1 año en atención a clientes en Centros de Contacto

Manejo de PC: avanzado en búsqueda de información en Internet, captura y envío de correos electrónicos, se interactúa con más de 6 sistemas por cada llamada

Tono de voz amable, facilidad de palabra, buena dicción.

Habilidades: atención a clientes y tolerancia a la frustración

Disponibilidad de Horario: Matutino de 8:00 a 16:00 hrs. Vespertino de 14:00 a 23:00 hrs. de lunes a sábado

Zona de Trabajo: Tlalnepantla

Se ofrece:

Capacitación en el puesto

Prestaciones Superiores a las de ley

Plan de Carrera

Sueldo Competitivo

Horarios Matutino o Vespertino

### **3.3.5 Reclutamiento de personal**

De acuerdo al perfil de puesto y al número de vacantes a cubrir se determinaron las fuentes de reclutamiento, entre las cuales se emplearon: anuncios de periódico, servicios de empleo en Internet, campaña de referidos, universidades, manta afuera de la organización, reclutamiento interno, intercambio

de cartera, etcétera, la información que se publicó fue: perfil de puesto, horarios y días de evaluación.

Por el número de vacantes y el tiempo para cubrir dichas posiciones, el reclutamiento de personal fue masivo.

### **3.4 Selección de personal**

En Grupo Sitel de México el proceso de selección de personal se realiza a través de entrevistas, evaluaciones psicométricas y la aplicación de un juego de roles, específicamente para el puesto de ventas.

Como se comentó anteriormente, la selección de personal para el área de atención a clientes no era frecuente, por lo tanto no se contaba con evaluaciones precisas que permitieran identificar los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para cubrir los requerimientos del puesto.

La experiencia de utilizar evaluaciones psicométricas y el juego de roles en la selección de vendedores, permitió identificar las ventajas de las pruebas situacionales:

- Observar y evaluar el desempeño de los candidatos (de acuerdo a criterios previamente establecidos) en situaciones similares a las que cotidianamente se realizan en el puesto de trabajo, el desempeño de los candidatos permite discriminar al personal que debe continuar el proceso de selección.
- Las pruebas situacionales permiten a los candidatos tener un conocimiento de las actividades que deben desempeñar en el puesto para el cual están siendo evaluados.

### **3.4.1 Evaluación situacional**

Para desarrollar la evaluación situacional fue necesario considerar los siguientes elementos: 1. identificar a partir del análisis de las funciones del puesto, el conjunto de habilidades y conocimientos indispensables para cubrir los requerimientos del puesto, 2. diseñar una situación similar al conjunto de tareas, funciones y responsabilidades del puesto a seleccionar, donde fuera posible evaluar lo anteriormente expuesto.

#### **3.4.1.1 Análisis de las funciones del Ejecutivo de Atención a Clientes**

Dado que la principal función del Ejecutivo de Atención a Clientes es recibir llamadas y atender requerimientos de clientes, se solicitó al área de calidad grabaciones de llamadas, que cumplieran con los estándares de calidad establecidos por nuestro cliente, se seleccionó una llamada donde un cliente solicitó la aclaración del cobro de su factura.

A partir de esta información se identificó la estructura de la llamada en atención a clientes, así como algunos elementos indispensables para atender a los clientes.

#### **3.4.1.2 Estructura de la llamada en atención a clientes**

Los elementos que se identificaron como parte de una llamada de atención a clientes fueron:

##### **Presentación**

Es la apertura de la llamada, en esta parte se menciona la empresa que se representa y el nombre de la persona que atiende la llamada, por ejemplo:

“Buenas tardes gracias por llamar a Grupo Sitel de México, le atiende Marlene Porras ¿Con quién tengo el gusto?”.

### **Sondeo y Escucha Activa**

Consiste en realizar preguntas de sondeo con el propósito de identificar el requerimiento del cliente, es importante escuchar sin interrumpir y comprender la molestia del cliente, se debe confirmar que se ha comprendido la solicitud del cliente, por ejemplo “¿En qué puedo ayudarlo Sr. Torres?, permítame confirmar la información que me ha proporcionado ¿Usted solicita dos tramites, cancelar el servicio por problemas técnicos y una bonificación por un cobro incorrecto en su factura? ¿Es correcta esta información?”.

### **Guía al Cliente**

Una vez que se ha identificado y confirmado la solicitud del cliente, se debe ofrecer alternativas de solución, es decir, guiar al cliente con una explicación sencilla proporcionando información que le permita analizar y comprender lo expuesto por el Ejecutivo de Atención a Clientes, por ejemplo: “Sr. Torres efectivamente el cobro de la renta de su servicio es mayor a la que usted contrató, esto no es un error de nuestro sistema de facturación, el motivo de este cobro es porque en su factura se le está cobrando un mes de renta correspondiente del 4 de mayo al 3 de junio, más 5 días antes de este periodo, esto es, del 29 de abril al 3 de mayo, es decir en esta factura el cobro de renta es por 36 días, debido a un ajuste que se realiza en la primera factura a todos nuestros clientes”.

### **Manejo de Llamada**

En ocasiones los clientes se muestran insatisfechos con la información proporcionada, un buen manejo de llamada permite que el Ejecutivo de Atención a Clientes se enfoque a solucionar o proporcionar la información de acuerdo a la

solicitud del cliente, por ejemplo, si un cliente no tiene servicio y la razón es porque no ha realizado su pago, el ejecutivo deberá proporcionar esta información, en caso de que el cliente solicite hablar con un supervisor o una persona de cobranza, el ejecutivo deberá mostrar habilidades para reiterar la razón por la cual no tiene servicio, ya que de ser canalizado a otra área la información sería la misma, pudiendo generar una mayor molestia por parte del cliente.

### **Cierre**

En el cierre de llamada, se confirma el nombre de la empresa que se representó y la persona que atendió la llamada, por ejemplo: “Gracias por llamar a Grupo Sitel de México, le atendió Marlene Porras, que tenga un excelente día”.

### **Satisfacción del cliente**

Consiste en identificar si el Ejecutivo de Atención a Clientes utilizó todos los elementos disponibles de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos para lograr la satisfacción del cliente.

Otros elementos que deben estar presentes en el personal Ejecutivo de Atención a Clientes son:

### **Personalizar la llamada**

Consiste en dirigirse al cliente por su apellido, por lo menos en dos ocasiones, por ejemplo: “¿En qué puedo ayudarle Sr. Torres? De acuerdo a lo que me comenta Sr. Torres, las alternativas son las siguientes....”.

**Voz Amable**

Al emplear un tono de voz amable el cliente percibe la disponibilidad de solucionar su requerimiento, por ejemplo: “Con todo gusto Sr. Torres le brindo la información solicitada”.

**Se comunica sin muletillas**

Consiste en evitar comunicarse mencionando palabras como este, aja, etcétera, de manera repetitiva en la llamada.

**Vocabulario**

Las palabras deben emplearse de forma correcta, por ejemplo: “Sr. Torres podría informarme si usted ha solicitado anteriormente el servicio que me comenta”, se deben evitar expresiones como: “No se si ya haiga pedido ese servicio...”.

**Facilidad de Palabra**

Consiste en una habilidad verbal donde es posible comunicar y explicar de manera fluida la información solicitada.

**Seguridad**

Se debe utilizar un tono de voz convincente y que proyecte seguridad.

## **Actitud de servicio**

Se considera actitud de servicio cuando la información solicitada excede las expectativas de un cliente, demostrando empatía e interés en brindar la información requerida.

### **3.4.1.3 Diseño de la evaluación situacional**

Una vez que se identificaron las principales funciones del Ejecutivo de Atención a Clientes, se elaboró un ejercicio con información específica del sistema de facturación (similar a la llamada seleccionada anteriormente), en la primer factura se realiza un ajuste que incrementa el cobro de la renta del servicio contratado, esto se debe porque a los clientes primero se les activa el servicio y posteriormente, se les asigna un ciclo de facturación, el cual se compone de una fecha de emisión (fecha de inicio del cobro de renta) y una fecha de corte (fecha de término del cobro de renta), por ejemplo: si el servicio se activó el 21 de marzo y el ciclo de facturación inicio el 5 de abril, y concluye el 4 de mayo, en su factura tendrá el cargo de un mes de renta por el ciclo antes mencionado, más la parte que corresponde del 21 de marzo al 4 de abril. Por lo tanto, en la primera factura se cobra un mes de renta del servicio contratado más la parte proporcional de la renta de los días antes del ciclo asignado, en la segunda factura el cobro de renta corresponde al periodo de un mes.

Con esta información se desarrolló un ejercicio donde los candidatos tenían que resolver y explicar el motivo por el cual, en la primera factura el cobro de renta no correspondía al del servicio contratado (ver anexo 1).

#### **3.4.1.4 Criterios de evaluación**

De acuerdo al análisis de la estructura de la llamada y a los elementos indispensables para una buena atención a clientes, fueron considerados como puntuación mínima para continuar en el proceso de selección siete puntos:

Voz amable, vocabulario, facilidad de palabra, manejo de llamada, sondeo-escucha activa, guía al cliente, y actitud de servicio.

Con esta información se elaboró el formato de evaluación (ver anexo 2), se llevaron sesiones de trabajo, donde el analista de reclutamiento y selección de personal, junto con el supervisor (encargado de la evaluación y jefe inmediato del puesto a seleccionar) y el gerente de operaciones (responsable de garantizar los resultados de la campaña) evaluaron conjuntamente algunos candidatos, a fin de comparar resultados y garantizar el empleo de un criterio similar para evaluar cada punto del formato.

El juego de roles se aplicó de la siguiente forma:

##### **Preparación**

Consistió en explicar el objetivo de la evaluación y presentar la llamada muestra. Esta llamada es escuchada en dos ocasiones.

Posteriormente se hizo entrega del ejercicio de facturación, donde los candidatos tuvieron que resolverlo.

Las instrucciones para el desarrollo del juego de roles fueron las siguientes:



#### **3.4.1.5 Instrucciones para el evaluador**

Realizarás una llamada al Centro de Contacto con la finalidad de expresar inconformidad y molestia por tener un cobro distinto al del servicio contratado, exigiendo una explicación de la factura (las fechas y los montos corresponden al ejercicio desarrollado por el candidato).

Deberás registrar en el formato de evaluación, el desempeño del candidato, al final se obtendrá una calificación, el formato incluye un espacio de observaciones en caso de requerir indicar información relevante de la ejecución del candidato.

#### **3.4.1.6 Instrucciones para el candidato**

Recibirás una llamada de un cliente que requiere explicación de su factura, similar a la llamada escuchada, la información que el cliente solicita es la del ejercicio, a través de esta llamada el cliente (representado por un supervisor de la campaña) se evaluarán trece puntos brindando explicación de cada uno de ellos.

Asimismo, se informa que en caso de acreditar esta evaluación se continuará con el proceso, de lo contrario se declinará su solicitud.

#### **3.4.1.7 Materiales y escenario**

El material que se utilizó en el juego de roles fue una grabadora, el disco compacto con la grabación de la llamada muestra, formatos de ejercicios de facturación, lápices, dos teléfonos y una computadora.

Se utilizaron tres espacios, una sala con capacidad de 30 a 40 personas con los requerimientos necesarios de iluminación, ventilación y asientos para los candidatos, una oficina con un teléfono disponible, lugar donde el candidato

recibió la llamada de cliente (generalmente se realizó en la oficina del analista de reclutamiento y selección y en la mayoría de los casos éste estaba presente en la ejecución del candidato) y por último un espacio con una mesa, un asiento, un teléfono y una computadora donde el cliente realizó la llamada y evaluó el desempeño del candidato.

### 3.4.1.8 Formato requerido

Los formatos que se utilizaron para el ejercicio fueron:

- 1.- Formato de ejercicio de facturación
- 2.- Formato de evaluación de los candidatos, en éste se registro la ejecución y a través de la contabilización de puntos fue posible continuar o declinar con el proceso.

### 3.5 Logística de reclutamiento y selección del personal

Una vez establecida la evaluación situacional, se elaboró la logística de reclutamiento y selección de personal para el puesto Ejecutivo de Atención a Clientes:

Primer día	Segundo día
Presentación de la empresa	Entrevista
Solicitudes de empleo en cartera	Evaluación de computación
Registro de candidatos	Evaluación ortográfica
Llenado de presolicitud	Referencias laborales
Presentación de la llamada muestra	Cita a capacitación
Aplicación del ejercicio de facturación	
Juego de roles	
Resultados de la evaluación situacional (cita a entrevista o se declina la solicitud)	

El establecer una logística para la selección de personal permite ahorrar el mayor número de recursos y tiempo que se invierte en el proceso, es decir, un desempeño adecuado del ejercicio juego de roles, es determinante para continuar; no tendría sentido continuar con el proceso cuando los resultados de la evaluación indican que no cubre los requerimientos del puesto o iniciar con la evaluación de computación, pues a pesar de que es un requisito indispensable, no es determinante para la selección del puesto.

De acuerdo a lo expuesto en este capítulo, el desarrollo y aplicación del juego de roles para la selección del personal Ejecutivo de Atención a Clientes, permitió evaluar el comportamiento que se requiere para desempeñar satisfactoriamente las funciones de este puesto; lo cual difícilmente se obtiene con la evaluación tradicional, ya que los resultados de esta evaluación son comparados con muestras representativas, y no con requerimientos específicos del puesto.

En este sentido, la prueba situacional facilitó la evaluación de las competencias de los candidatos requeridas para el rendimiento laboral y el logro de los objetivos del puesto Ejecutivo de Atención a Clientes.

Por último, es importante recordar que el desempeño de los candidatos en la prueba situacional fue evaluado por el personal responsable de la requisición del puesto, con lo cual fue posible establecer un proceso confiable de evaluación y de toma de decisiones para la selección del personal.

## CONCLUSIONES

El presente reporte de trabajo es resultado de la experiencia laboral de la autora en el empleo de pruebas psicométricas y situacionales para la selección de personal, es importante recordar que una de las principales responsabilidades del área de reclutamiento y selección de personal es incorporar personal idóneo a cada puesto de trabajo, la selección de personal implica el uso de distintas técnicas de evaluación; una de las técnicas que tradicionalmente se emplea es la evaluación psicométrica, a pesar de haber demostrado su confiabilidad, los resultados de dichas evaluaciones no son suficientes para predecir el rendimiento laboral, estas limitaciones hicieron posible que autores como McCalelland (1973) plantearan la necesidad de desarrollar herramientas capaces de evaluar y predecir el comportamiento relacionado con el rendimiento laboral; una de estas herramientas son las pruebas situacionales.

Para desarrollar y aplicar una prueba situacional es necesario el análisis de las funciones del puesto, con el propósito de identificar y definir el conjunto de habilidades y conocimientos que se requieren para alcanzar los objetivos del puesto, a partir de este análisis se diseña una situación semejante con dichas funciones donde se evalúa la ejecución de los candidatos.

El diseño de una prueba situacional para la selección de personal permite:

- Tener un mayor conocimiento de las funciones, responsabilidades, conjunto de tareas y situaciones ha resolver que forman parte del puesto de trabajo
- Identificar y evaluar el comportamiento relacionado con el rendimiento laboral.
- Formar equipos de trabajo con el personal responsable de la requisición del puesto, con el propósito de establecer el proceso de evaluación de los candidatos.

- Ahorrar tiempo y facilitar la selección de personal.
- Proporcionar a los candidatos una referencia de las actividades que se desempeñan en el puesto para el cual están siendo evaluados.

De acuerdo a lo anterior, se diseñó una prueba situacional denominada juego de roles, para seleccionar el personal del puesto Ejecutivo de Atención a Clientes, esta prueba consistió en representar la llamada de un cliente a un Centro de Contacto, el desempeño de los candidatos fue evaluada de acuerdo a un análisis previo de los elementos que forman parte de una buena atención a clientes: voz amable, vocabulario, facilidad de palabra, manejo de llamada, sondeo-escucha activa, guía al cliente, y actitud de servicio. Con esta evaluación fue posible seleccionar a los candidatos adecuados al puesto de trabajo.

De esta forma, se cumplió el objetivo para el cual se diseñó la prueba situacional, contar con una medición real que permita ahorrar tiempo, facilitar y mejorar la selección de personal.

Esta evaluación se aplicó para atender la requisición de 80 vacantes del puesto Ejecutivo de Atención a Clientes y se estableció para el proceso de selección de este puesto en posteriores requisiciones.

Por otra parte, es importante mencionar que el desarrollo de una prueba situacional requiere de conocimientos teóricos y metodológicos de medición del comportamiento humano, en el caso de la autora este conocimiento se obtuvo en la carrera de psicología y a través de la experiencia laboral en el área de reclutamiento y selección de personal.

Cabe señalar, que el objetivo del presente trabajo no es proponer la sustitución de las pruebas psicométricas por las pruebas situacionales, de acuerdo con lo señalado por Levy- Leboyer (2005), este tipo de evaluaciones son

complementarias, de hecho el empleo de ambas técnicas en la selección de personal, es parte de lo que se denomina Centros de Evaluación.

En este sentido es fundamental que el profesional responsable de la selección de personal, considere que no es suficiente la evaluación psicométrica como único recurso para la selección de personal, por lo que actualmente las pruebas situacionales ayudan a mejorar y facilitar la selección de personal.

Los resultados obtenidos del desarrollo y aplicación de una prueba situacional para la selección del personal Ejecutivo de Atención a Clientes, permitió identificar y evaluar el comportamiento relacionado con el rendimiento laboral, es decir, la ejecución de los candidatos en el juego de roles es un predictor del comportamiento futuro, esto permitió seleccionar a los candidatos que demostraron las competencias necesarias para cubrir los requerimiento del puesto. Lo anterior difícilmente se obtiene al emplear una prueba psicométrica, ya que los resultados de estas pruebas se comparan con muestras representativas, y no con requerimientos específicos del puesto.

Asimismo, es importante recordar que el desempeño de los candidatos en la prueba situacional fue evaluado por el personal responsable de la requisición del puesto, con lo cual se estableció un proceso confiable de evaluación y de toma de decisiones para la selección del personal.

Por último, una recomendación para investigaciones futuras es analizar la relación de los resultados de la pruebas situacionales para la selección de personal con el desempeño laboral, a pesar de que el rendimiento laboral es resultado de diversos factores, entre los cuales se encuentran el reclutamiento y selección de personal, la capacitación, los planes de carrera, la motivación, la compensación, el manejo de personal, etcétera, este planteamiento podría resultar interesante.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (1999). *Elija al mejor*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Argentina: Granica.
- Bohlander, G. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Editores Thomson.
- Caiazza, B. (1990). *Claves del éxito en telemarketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Daft, R. (2006). *Introducción a la administración*. México: Editores Thomson.
- De Ansorena, Cao A. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. España: Paidós.
- Fernandez, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- García, M. (1997). *Selección de personal sistema integrada*. España: Esic editorial.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: Manual Moderno.
- Guth, A. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Küster, I. (2006). *Venta personal y dirección de ventas*. España: Thomson Editores.
- Levy-Leboyer, C. (2005). *Gestión de las competencias*. España: Ediciones gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Linton, I. (1999). *25 consejos para la excelencia del servicio al cliente*. México: Panorama Editorial.
- Muchisky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Editores Thomson.

- Müller, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Editorial Trillas.
- Muñoz, A. (2005) *Logística y turismo*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Puchol, L. (2005). *La venta de sí mismo*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Reyes, A (1985). *Administración de empresas*. México: Editorial Limusa.
- Ríos, G. (2001). *Entrevistas para elegir a tu personal*. México: Editorial Vila.
- Rodriguez, N. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Documento presentado ante el XVII Congreso Interamericano de Psicología, Venezuela.
- Sánchez, M. (2006). *Atención telefónica al público*. Libro en la red disponible en: <http://www.google.com.mx/books>.
- Slutsky, J. (1993). *33 secretos eficaces para ventas por teléfono*. México: McGraw Hill.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Person Educación.
- Vadillo, S. (2005). *Administración de remuneraciones*. México: Editorial Limusa.
- Werther, W. (1982). *Dirección de personal y recursos humanos*. España: McGraw Hill.



# ANEXOS

## ANEXO 1

### FORMATO DE EJERCICIO DE FACTURACIÓN

**Nombre** \_\_\_\_\_ **Fecha** \_\_\_\_\_

En la primera factura que reciben los clientes viene un ajuste que incluye los días que el cliente recibió el servicio más su ciclo de facturación (renta mensual).

El escenario es el siguiente:

El costo del servicio es de \$990 por un periodo de 30 días (del 20 de julio al 19 de agosto), el cliente cuenta con el servicio desde el 3 de julio (días de ajuste).

- 1.- ¿Cuál es el costo de la renta mensual?
- 2.- ¿Cuál es el costo por día del servicio?
- 3.- ¿Cuántos son los días de ajuste?
- 4.- ¿Cuál es el costo total de los días de ajuste?
- 5.- ¿Cuál es el monto total de la primera factura?
- 6.- ¿Cómo explicarías al cliente el monto total de esta factura?

