



UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

SEDE GUAYAQUIL

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS|

TEMA

**Análisis del proceso de selección de personal en las
empresas de servicios: "centro de llamadas" en Guayaquil,
2022**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciatura de Administración de empresas**

Autora: Joselyn Pamela Cáceres Villalta

Tutora: Mónica Mármol Castillo

Guayaquil- Ecuador

2022


**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Joselyn Pamela Cáceres Villalta con documento de identificación N° 0931989214 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 6 de septiembre del año 2022

Atentamente,



Joselyn Pamela Cáceres Villalta

0931989214

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Joselyn Pamela Cáceres Villalta con documento de identificación No. 09319989214, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Artículo Académico: "ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS: "CENTRO DE LLAMADAS" EN GUAYAQUIL, 2022", el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciatura en Administración de empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 6 de septiembre del año 2022

Atentamente,



Joselyn Pamela Cáceres Villalta

0931989214

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Mónica Carolina Mármol Castillo con documento de identificación N° 0910427962, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: "ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS: "CENTRO DE LLAMADAS" EN GUAYAQUIL, 2022", realizado por Joselyn Pamela Cáceres Villalta con documento de identificación N° 0931989214, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción de artículo académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 6 de septiembre del año 2022

Atentamente,



Mónica Carolina Mármol Castillo
0910427962

Análisis del proceso de selección de personal en las empresas de servicios: "centro de llamadas" en Guayaquil, 2022

Analysis of the personnel selection process in service companies: "call center" in Guayaquil, 2022.

Resumen

El presente estudio expone sobre el análisis consecuente de los procesos de selección en call center que da paso al hallazgo de información que indica que este tipo de organizaciones tienen un proceso de uso extensivo de colaboradores y esto trae los diferentes tipos de rotación de personal. El objetivo es "Analizar el proceso de selección de personal en las empresas de servicios: "centros de llamadas" en Guayaquil, año 2022. La metodología utilizada es descriptiva, investigación documental y de método deductivo en el cual se empleó como recolección de datos la entrevista. La población es de 18 empresas y la muestra ha sido elegida de acuerdo a la necesidad de la investigación estableciendo que son de tipo no probabilístico constituida por 10 organizaciones. Los resultados provienen de colaboradores entre 19 y 26 años tanto hombres como mujeres que inician como asesores telefónicos, debido a que están estudiando o se encuentran en la búsqueda de su primera experiencia laboral. También existe un alto índice de rotación como consecuencia del bajo nivel salarial o el exceso de horas de trabajo para alcanzar las metas. En conclusión, para poder establecer un mejor proceso de selección se debe tener bien definido la vacante solicitada y realizar un proceso de seguimiento a los colaboradores nuevos por 3 meses para poderle brindar un excelente clima laboral y pueda estar a gusto en su nuevo puesto.

Palabras clave

Call Center, Selección, Rotación Personal, Asesor Telefónico, Clima Laboral, Empresa Servicios.

Abstract

The present study exposes the consequent analysis of the recruitment processes in call centers that gives way to the discovery of information that indicates that this type of organization has a process of massive consumption of collaborators and this brings about the different types of personnel rotation. The objective is to "Analyze the personnel selection process in service companies: "call centers" at Guayaquil, year 2022. The methodology used is descriptive, documentary research and deductive method in which the interview was used to collect information. The population is 18 companies and the sample has been chosen according to the need for the investigation, establishing that they are of a non- probabilistic type constituted by 10 organizations. The results stem from collaborators between 19 and 26 years old who are men and women who start as telephone advisors because they are studying or are looking for their first work experience. There is also a high turnover rate as result of the low salary level or excessive working hours to achieve the organizational goals. In conclusion, in order to establish a better recruitment process, it is necessary to have the requested vacancy well defined and to carry out a follow-up process for new employees for 3 months in order to provide them with an excellent work environment and to be able to be comfortable in their new position.

Key words

Call Center, Selection, Personal Rotation, Telephone Advisor, Work Environment, Company Services.

Introducción

En la actualidad las empresas de categoría de servicio tienen una gran importancia en el avance de la tasa de participación económica a nivel Nacional debido a que las grandes instituciones requieren del uso de Centro de llamadas para que mediante sus asesores comerciales pueda generar un contacto permanente con el cliente, por tal razón existe la necesidad de que los servicios ofrecidos por estas sean habilitados de manera continua.

La industria de Centro de llamadas juega un papel importante en el auge de empleo creando desafíos de ampliar las condiciones del asesor y modificar los cambios culturales que sean necesarios para poder ofrecer un formato de propuesta laboral atractiva basándose en la modificación de sueldo y horarios que puedan satisfacer la necesidad tanto de los colaboradores como de la empresa.

El proceso de selección es la ruta más evidente para poder elegir el mejor talento para la empresa evaluando necesidades solicitadas desde seleccionar los curriculum que se ajusten al perfil indicado para previamente realizar llamadas, exámenes y entrevistas personalizadas a candidatos con la finalidad de garantizar un proceso de contratación limpia y transparente para que de esta manera evitar reducir las altas tasas de rotación de personal y a mantener un índice de productividad más positivo en la empresa.

El talento humano ocasiona un impacto positivo en el desarrollo de las empresas consiguiendo resultados a un plazo establecido los cuales pueden ser la implementación de gestión en servicio, garantizar mayor productividad y una alta tasa de rentabilidad en la institución por lo tanto la gestión de recursos humanos es indispensable para concretar resultados de mayor satisfacción a nivel cultural y socioeconómico.

Los problemas que usualmente aparecen en las empresas de centro de llamadas se centran en la mala atención al cliente y esto se debe a la inconsistencia de procesos de selección debido a que se realiza contrataciones sin hacer previa evaluación de los candidatos al cargo y esto genera un retroceso a nivel de toda la institución por lo cual genera gastos en capacitación y adaptación del asesor lo cual conlleva a tener altos índices de rotación debido a la entrada y salida de trabajadores podría ser ocasionado debido a la fuga de talento humano.

Para que una empresa pueda cumplir sus finalidades de manera efectiva y con calidad de servicio, es necesario dirigir al talento humano hacia el alcance de objetivos personales para fortalecer el vínculo entre empleador y colaborador para obtener resultados como un excelente clima laboral e incrementar la retención de talentos y demostrar las habilidades, destrezas y competencias.

A partir de este campo de ideas, los objetivos de esta investigación consolidan sus raíces en la base de análisis teórico de los efectos de los procesos de selección en las empresas de centro de llamadas y saber cómo aporta en la rotación del personal. Para ello se realizará una investigación descriptiva sobre el aporte de la selección de personal e identificar las diferentes variables que se presenten; con los resultados obtenidos se podrán tomar las debidas acciones para que el call center y otras empresas derivadas a esta puedan aplicar dichas estrategias para la mejora de la institución.

Antecedentes

A finales del siglo XX se dieron grandes giros en la estructura de las empresas entre ellas la administración donde se dio un largo periodo de mejoras que lograron establecer metas y políticas internas para regular el comportamiento de los colaboradores. (Chiavenato, 2009)

El propósito era producir y lograr altas ventas sin tener mayor relevancia en cuales eran las necesidades de los clientes que en la actualidad son denominados colaboradores, el trabajo en ese momento era habitual, mecánico donde no existía oportunidad alguna de desarrollarse dentro de la empresa profesionalmente debido a que el servicio al cliente se consideraba algo innecesario porque él tenía que adquirir el producto que deseaba. (Lopez, 2008)

Actualmente el área de Talento Humano posee una ventaja competitiva que es el éxito debido a que en este lugar se desarrolla el reclutamiento de las personas que sean elegidas de acuerdo al perfil solicitado donde se desarrolla dos variables rigurosas que son: el perfil del puesto a cubrir y la otra son las diferentes competencias que ofrecen los candidatos por disputar el puesto de trabajo donde evidentemente será seleccionado quien cumpla con los dos requisitos establecidos. (Vergara, 2018)

Las empresas que más éxito logran tener son aquellas que usan financieramente como inversión mas no un gasto las capacitaciones constantes a sus colaboradores debido a que esto genera una mayor atracción cubriendo las necesidades del cliente estableciendo como prioridad que un 85% de las empresas logra incrementar el volumen de sus ventas gracias al call center. (Commerce, 2015)

A partir de los años 90 aparecieron los centros de llamada que lo conforman un conjunto de personas y partes tecnológicas que se encargan de ofrecer una manera óptima de servicio al cliente, el nombre que se le asigna a este tipo de persona es asesor o teleoperador donde el mismo contribuye en gran parte en atender las llamadas de los clientes solucionando sus necesidades o conflictos en un tiempo considerable para que de esta manera no se logre generar costos en reprocesos. (Orozco Cango, 2022)

Justificación

Dado a la competencia laboral que existe frecuentemente debido a una tasa alta de desempleo, se tiene la necesidad de poner en práctica estrategias que permitan acelerar y perfeccionar el proceso de reclutamiento del personal, para obtener resultados prósperos, es decir elegir candidatos ideales para ocupar un puesto de trabajo, utilizando tiempos, además de seguir con el proceso que se requiere paso a paso, sin sufrir algún altercado para generar de esta manera una seguridad laboral

Las empresas del sector de servicios cuentan con una rotación de personal de índice elevado a cabalidad de que preocupa la manera de cómo se realizan el proceso de reclutamiento y selección. Este proyecto de investigación beneficia a las organizaciones ya que al proponer estrategias se pretende que los encargados del proceso reduzcan y agilicen los tiempos y se tenga una mayor firmeza al seleccionar el perfil idóneo para las vacantes ofertadas.

Formulación del problema

Necesidad de analizar el proceso de selección de personal en las empresas de servicios: "centro de llamadas" en Guayaquil, 2022

Objetivo General

- Analizar el proceso de selección de personal en las empresas de servicios: "centros de llamadas" en Guayaquil, año 2022

Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de reclutamiento y selección que se establece en las empresas de servicios: "centros de llamadas" en Guayaquil, año 2022
- Examinar que estrategias de reclutamiento actualmente utilizan las empresas de servicios: "centros de llamadas" en Guayaquil, año 2022
- Proponer estrategias para mejorar el proceso de selección de personal en las empresas de servicios: "centros de llamadas" en Guayaquil, año 2022

Preguntas

¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento del personal en las empresas de servicios "centros de llamadas" en Guayaquil?

¿Qué estrategias de selección de personal promueven la contratación de personal apto en las empresas de servicios "centros de llamadas" en Guayaquil?

¿Cuáles son las estrategias adecuadas para el correcto proceso de selección de personal en las empresas de servicios "centros de llamadas" en Guayaquil

Marco Teórico

Selección del personal

La selección de personal es un procedimiento mediante el cual se logra tener el recurso humano idóneo para la solicitud de trabajo que se está buscando dentro de la empresa. De tal manera que durante este proceso se podrá descubrir las habilidades del postulante para decidir si su perfil se adapta a los diferentes intereses que tenga la institución respecto al puesto de trabajo (Rubio T, 2016).

Los objetivos de la selección de personal surgen dependiendo a los diferentes aspectos que se presenten. Como primer punto existe la captación de talentos que es un proceso donde la finalidad es buscar personal altamente preparado para tomar las responsabilidades que pueda implicar dicho puesto de trabajo. En segundo lugar, para poder manejar un proceso de selección excelente se debe garantizar un trabajo con un margen mínimo de error debido a que de lo contrario el realizar otro proceso de selección significaría un coste de contratación más elevado e incluso podría dar una mala imagen a la empresa.

En tercer lugar, este tipo de procesos lo debe manejar personal capacitado para no caer en el error donde se genere conflictos en procesos de selección y que afecte a la institución. Por último, el perfil del candidato se debe tener en claro las cualidades y actividades que desarrollará para dicha vacante mediante el cual se podrá obtener a la persona idóneo para la vacante.

Figura 1.
Fases del proceso de selección de personal



Nota1.Elaboración propia a partir de (Bozzo, 2013). Ilustración de las fases del proceso de selección.

Definición del perfil: Planificar una reunión con la persona indicada donde se analizan las variables de: análisis de puesto, definición de tareas, experiencia mínima con la finalidad de poder tener una visión clara de las características que se solicita para el puesto de trabajo.

Preselección: Se procede con la publicación en las diferentes plataformas sociales sobre la vacante de trabajo posteriormente se realiza el análisis de cada uno de los curriculum preseleccionando mediante una llamada telefónica.

Selección y evaluación: Es el ultimo filtro que pasan los candidatos para la vacante donde se realizan entrevistas personales donde también traen consigo pruebas académicas o de idiomas para verificar el soporte de tu hoja de vida, posterior a eso se realiza el informe final con la persona idónea.

Presentación de candidatos: Es aquí donde se presenta el resultado y se comienza a llamar a la persona elegida y también a las que no han sido seleccionados para agradecerles por su participación en el proceso

Seguimiento: Es el contacto continuo que tiene la reclutadora con el candidato hasta que se pueda integrar al equipo, por lo general este proceso se lo realiza durante los 3 primeros meses de incorporación para de esta manera evaluar su desempeño y adaptación en el puesto.

TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Según (Sisternas, 2021) existen 2 tipos de reclutamiento de personal. Uno de ellos es el reclutamiento interno que es el que se da prioridad a las personas que laboran dentro de la empresa viendo su desenvolvimiento o por medio de ascensos. El otro es el reclutamiento externo que básicamente consiste en la obtención de nuevo personal, pero hay que tener en claro que una vez que se llegue a la preselección es de manera vital disminuir el número de aspirantes dejando a una cifra fácil de manejar y es donde

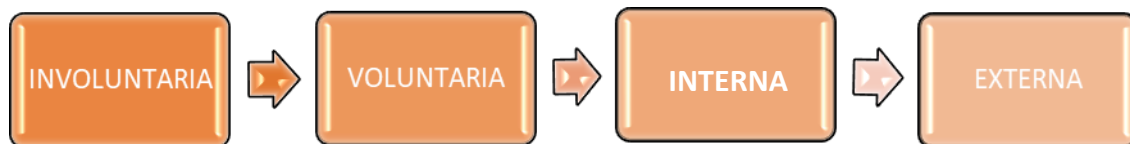
prácticamente estas personas calificadas deberán poner en práctica sus conocimientos desde el más sencillo currículum indicando si el aspirante cumple con las expectativas que se solicita en la vacante de trabajo.

Rotación del personal

La rotación de personal significa el flujo de ingresos y salidas que puede tener los diferentes colaboradores durante un lapso de tiempo. Entre las diferentes razones podemos encontrar trabajadores que se retiran de manera biológica, es cuando terminan su etapa laboral y se jubilan, otra de las salidas puede ser por razón personal que es cuando parte de la familia del trabajador decide mudarse a otro país, salidas laborales que significan que encuentran otra propuesta laboral de mejor satisfacción para el colaborador o por último tenemos la salidas por causa empresarial, normalmente esto ocurre a causa de reducción de personal o por el motivo de conseguir colaboradores más capaces y que puedan desenvolverse de mejor manera en el campo laboral. (Villar, 2018)

Figura 2.

Tipos de rotación de personal



Nota 2. Elaboración propia a partir de (Morales, 2020).

Involuntaria: se refiere a la salida de un colaborador por disposición de la organización en donde se encuentre laborando.

Voluntaria: es la salida del colaborador por motivos propios la cual es de mayor prioridad debido a que puede ser causado por falta de compromiso a la institución. El autor recalca que usualmente este fenómeno suele tener un índice mayor cuando la economía es favorable y suelen presentarse ofertas de trabajo por parte de las empresas competidoras, claramente lo que realizará el trabajador es apearse a la oferta que mayor satisfacción le brinde económicamente.

Interna: Es cuando los colaboradores logran cambiar de puesto dentro de la misma organización dejando su vacante abierta a otro candidato

Externa: Realiza un énfasis a las personas que trabajando en la organización se cambian a una nueva empresa o se promociona al personal existente, se puede generar esta rotación debido al clima laboral o la falta de crecimiento dentro del puesto o muchas de las veces se puede provocar por la desorganización en las funciones del colaborador.

Algunas de las causas por las que existe rotación personal es debido al clima organizacional porque eso contribuye al rendimiento profesional de cada colaborador y en muchos de los planteamientos se indica que el mejorar el ambiente de trabajo ayuda al progreso de las organizaciones y a su análisis completo de cómo afectaría en la parte esencial de la empresa. (Vega, 2021)

Se puede llegar a la conclusión de que la alta rotación de personal puede llegar a ser uno de los problemas más difíciles de enfrentar los ejecutivos de recursos humanos, porque

se puede ver destrozada la fidelización del colaborador con la organización debido a que la motivación del colaborador puede llegar a ser considerado una necesidad porque gracias a eso se puede ofrecer un mejor ambiente laboral y que ellos puedan adquirir un grado de compromiso con la empresa. (Trelles, 2018)

Historia de Call Center

Según (Caro Vasquez, 2017) ,los Centro de llamadas se originan desde la década de 1970 tras la escasez de querer contactar clientes de una manera más rápida, tratando de cierta manera acortar las distancias que separan a las empresas de los usuarios y generando un contacto más cercano. De esta manera, nace una nueva forma de Marketing denominada telemarketing.

Un call center se puede traducir como “la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático para facilitar el intercambio de información” (Rangel, 2010)

El trabajo que actualmente se desarrolla en los call center es fundamental la combinación de dos factores indispensables: tecnología y personas. El impacto que puede ocasionar la mezcla de los dos factores puede garantizar el éxito de un call center (Martinez, 2012)

El call center es la organización que de cierta manera facilita el servicio de atención mediante vía telefónica, estableciendo relaciones de mutuo beneficio con clientes, proveedores y la empresa. Se alcanza realizar bajo la colaboración y aporte de un caracterizado grupo de personas capacitado para facilitar información a los clientes que tratan de solucionar cualquier duda de diferentes temas. Al avanzar el servicio de call center, se logra indicar diferentes puntos de vista que serán de suma importancia para una excelente asesoría ante el usuario, colocando como punto clave la capacitación del personal y las diferentes maneras de llevar su proceso de reclutamiento. (Flores, 2013)

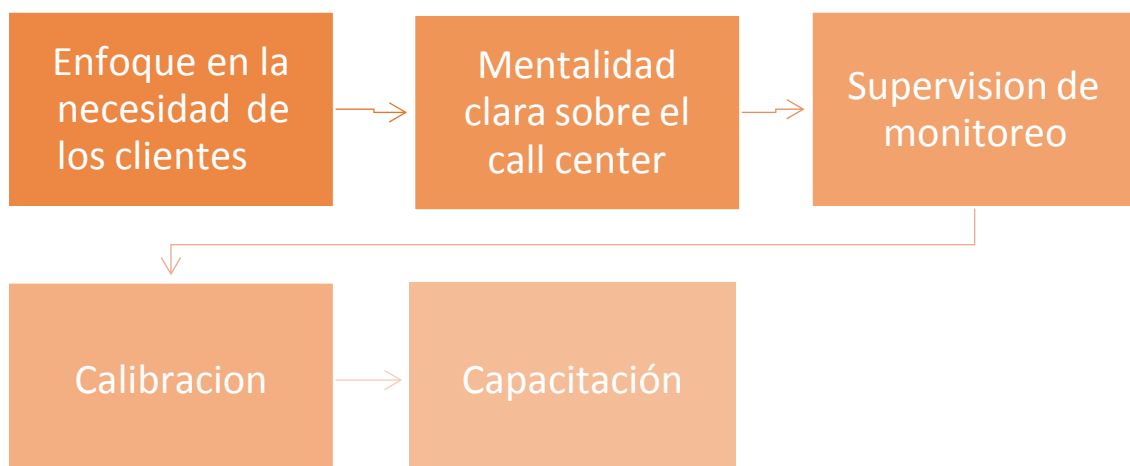
La Base de llamadas de telefonía es un sistema integrado de computación determinado a potenciar las tres labores claves de dicha empresa por medio de una comunicación telefónica: Adquisición de clientela, mantenimiento de clientes, cobranzas. (Javier, 2016)

Etapas

Según (Cáceres, 2022) para establecer un seguimiento en la parte humana se explicarán los procedimientos de estructura lógica y funcional que se utiliza en el área de atención al cliente y que pueda de esta manera responder a las diferentes fases que deben ser supervisadas por sus directores

Figura 3

Etapas del Centro de llamadas



Nota 3: Elaboración propia.

Enfocarse en las necesidades de los clientes surge a medida de responder a las interrogantes que tenga el cliente por ende es muy necesario conocer aspectos demográficos, sus índices de expectativa, necesidades y preferencias debido a que esto nos permitirá tener una visión más concreta de la persona con quien se está llevando el proceso. Para lograr lo mencionado es de mucha importancia realizar estudios de mercado como lo son encuestas de satisfacción y tener fundamentos sobre el área de quejas y reclamos.

Tener una perspectiva clara sobre el call center es muy relevante debido a que esta área es fundamental porque define lo que se debe brindar al cliente y a la vez este tiene como contenido la misión de servicio del call center en donde se definen los objetivos, metas, políticas y todos los procesos que se llevarán a cabo para que se logre garantizar la calidad del servicio; se deben también establecer las reglas que usarán los operadores, los tiempos que van a tener y un punto muy importante es definir el perfil del personal que va a operar en dicha área en las cuales deben ser personas proactivas, cordiales para recibir y brindar la solución que se requiere expresándose con una buena vocalización y actitud de servir.

La base fundamental es el monitoreo de los supervisores a los operadores debido a que mediante esta opción se puede medir el desempeño de los operadores en su lugar de trabajo capturando información clave de como los operadores están atendiendo a los clientes y de esta manera poder evaluar cualquier tipo de desviaciones que se puedan presentar en el call center

Calibración a los operadores, porque esto nos da apertura de una forma muy puntual en qué momento intervenir en las llamadas debido a que también se pueden generar casos como el de ajustar políticas de calidad que ya estaban fijadas y se deberá modificar dependiendo de los resultados.

Capacitación, es muy importante ya que esto permite tener una comunicación más cercana entre el capacitador y el operador con el fin de que cada cierto tiempo se realice retroalimentación de los procesos y realizarse cambios si son necesarios dando como resultados que el operador tenga una motivación alta

Talento Humano en Call center

Los asesores de Centro de Llamadas son usualmente jóvenes con edad entre 18-25 años, esto llega a representar un problema significativo para su reclutamiento porque en gran parte de las personas jóvenes buscan este tipo de empleos como algo para empezar y que pueda abandonarlo al poco tiempo de haber ingresado ganando experiencia, referencias y dinero; todo esto conlleva a que se tenga que experimentar dobles esfuerzos de reclutamiento masivo, pérdida de tiempos para la contratación y el destinar gastos de capacitación para el nuevo personal.

El encargado del departamento de recursos humanos seleccionado para esta labor debe enfocarse en los rasgos claves de sus candidatos para identificar sus competencias y diferentes aspectos como: si el desempeño se desarrolla vía telefónica para que sea óptimo por lo cual también se debe conocer el uso de voz y escuchar minuciosamente el habla que posee el candidato, además su manejo en ventas o de solución de conflictos que es muy importante para el caso de un agente de Call center. (Lebuinco, 2019)

Efectos de la rotación de personal en call center

Según (Newstrom, 2007) indica que los altos índices de rotación personal pueden traer aspectos negativos en la organización.

- Costos de separación: entre ellos están el tiempo perdido durante entrevistas de salidas, pagos de finiquito)
- Costos elevados de capacitación a nuevos colaboradores: (no explica sobre la orientación como el desarrollo de las habilidades que se adquiere a partir de la capacitación de trabajadores)
- Costo de reemplazo: incluye todos los procesos de recursos humanos (reclutamiento, preselección, selección, contratación)
- Efectos sobre el estado de ánimo: en este ámbito es muy importante profundizar debido a que puede provocar inseguridades en los demás trabajadores provocando pérdidas de amistades laborales.

Según lo mencionado por Lebuinco (2019), el proceso de reclutamiento es de mucha importancia para contar con el personal necesario, pues al no tener lo requerido, tampoco se puede delegar al 100% el servicio, lo que en aspectos financieros significa una gran pérdida para la empresa. Si se toma la opción de implementar el reclutamiento y con estrategias innovadoras en manos de un proveedor, es de indispensable ayuda emplear a quien brinde elementos que garanticen su competitividad para lograr hacer frentes a los altos índices de rotación.

La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más idóneos para los puestos disponibles con la intención de aumentar el desempeño del personal, así como lograr las metas que se establece en la organización. (Chiavenato, 2006)

Estrategias para proceso de selección

Tras la constante rotación de personal según (Moncada, 2015) indica algunas estrategias a implementar para una mejora del proceso de selección.

Beneficios económicos

- Seguro de vida, afiliación a salud prepagada.
- Ayuda para estudios universitarios
- Plan de capacitación para un mejor desenvolvimiento profesional dentro de la organización
- Seminarios internos o externos

Bonificaciones o incentivos:

- Aumento salarial
- Bonificaciones por motivos especiales ejemplo cumpleaños
- Comisiones a los mejores vendedores
- Regalos a mejor empleado

Calidad de vida:

- Diseñar sitios de trabajo en buen estado.
- Áreas de concentración de trabajo.
- Solicitud de permisos especiales
- Todo asesor telefónico cuenta con su propio equipo electrónico

Plan de carrera:

- Brindar ascenso de puesto
- Planificación de plan de desarrollo profesional

Materiales y Métodos

Nivel de investigación

El nivel de investigación es descriptivo porque detalla el proceso de selección de personal en las empresas de servicios "Centro de Llamadas", cuya finalidad es poder exponer un ambiente real de la situación que se enfrenta a diario en el reclutamiento de personas.

El método de investigación a utilizar en este estudio será el deductivo utilizando como técnica de recolección de datos la entrevista, misma que tiene la finalidad de determinar mejores estrategias para el proceso de selección, también se aplicará el análisis documental.

Población

La población para esta investigación son todas las empresas dedicadas al servicio de Centro de Llamadas en la ciudad de Guayaquil, específicamente 18 empresas. (Villalta, 2022)

Tabla 1. Empresas dedicadas al Call Center

EMPRESAS DEDICADAS AL CALL CENTER
GLOSERVICOM S. A
UNIBIP DEL ECUADOR S. A
TELENEWS
PLUSSERVICES S. A
MARKET PRO CONTACT CENTER
CLARO
MARCOSA
GS CALL CENTER
TUENTI
MOVIPLAN
COGESCOP S. A
SINERGIA CONTACT CENTER
GEA INTERNACIONAL
PROFESIONAL CONTACT CENTER Y BPO
LATIN ACCESS
GUAYAQUILLAMA
AMERICAN CALL CENTER
BGA COBRANZAS CIA LTDA.

Nota 4: Elaboración propia en base a la información de páginas web.

La muestra ha sido seleccionada en base a la necesidad del proceso de investigación en la cual se seleccionan 10 empresas que cumplan los requerimientos de selección lo que permite a la investigadora enfocarse en las organizaciones en las que se tiene mayor accesibilidad para la respectiva recolección de datos de forma voluntaria.

Resultado de las entrevistas

1.- ¿Qué tipo de proceso de selección maneja la empresa?

Experto 1: Analista de Selección Andrea Dueñas de la Empresa Gea internacional donde nos indica que el proceso en las empresas de Centro de llamadas que realizan para la selección de colaboradores es de consumo masivo

Experto 2: Analista de Selección Carolina Torres de Gloservicom S.A nos indicó que el proceso de selección que maneja la empresa es de procesos ejecutivos, especialistas, operadores y parte administrativa.

Experto 3: Analista de selección María Leonor Nath de American Call Center indicó que el tipo de proceso de selección que maneja la empresa es para el área de operación.

Experto 4: Asistente de selección Noelia Apolo de Marcosa S.A indicó que se maneja distintos procesos de selección, pero haciendo relación al enfoque manifestado se presenta que la empresa maneja sistema de selección de consumo masivo.

Experto 5: Analista de selección Andrea Piedra de Plusservices S.A indicó que el tipo de proceso de selección que maneja la empresa es de consumo masivo donde se busca perfiles de servicios al cliente, ventas, cobranzas.

Experto 6: Analista de nómina Teresa Chávez San Andrés de Telenews indicó que para el personal que opera en el call center, abrimos procesos de selección masivos es decir no se maneja una terna para elegir a la persona idónea que ocupará el cargo, sino que en la mayoría de las ocasiones se tiene que completar una plantilla numerosa. Cuando ya tenemos a los candidatos que cumplan los requisitos de las vacantes se realizan pruebas psicométricas, fichas médicas y luego una capacitación con una evaluación final para determinar a los nuevos ingresos.

Experto 7: Asistente de selección Cristopher Otatti de Claro indicó que maneja distintos tipos de procesos de selección entre esos: administrativo, cargos operativos donde especifica que para el área de operación son los más frecuentes porque son de consumo masivo donde se reúne una gran cantidad de candidatos y se comienza el proceso de selección.

Experto 8: Analista de selección Carla Valverde de Market pro Contact Center indicó que el proceso de selección era a través de entrevistas masivas.

Experto 9: Asistente de Recursos Humanos Allison Nogales indicó que en Unibip se ha manejado proceso de selección mixto, no solo se centra en hacer una selección externa, se considera en todo momento el talento humano con el que ya cuenta la empresa, realizamos selección externa para los asesores comerciales (puestos operativos), sin embargo, si se abre una vacante de un puesto táctico o estratégico, los colaboradores también pueden participar en la selección, siempre y cuando cumpla con los requisitos, Unibip tiene establecidos en sus políticas procesos de selección mixta

Experto 10 : Analista de Recursos Humanos Melina Sandoval indicó que BGA Cobranzas se ha manejado un proceso de selección enfocados al departamento de ventas y su respectiva cobranza.

2.- ¿Qué estrategias de motivación debe tener en cuenta un Centro de atención telefónica para aumentar la satisfacción laboral de sus colaboradores?

Experto 1: Para mantener motivado al personal de call center es siendo sincera sobre el trabajo a realizar en el puesto de trabajo y ser flexible en los horarios debido a que gran porcentaje de colaboradores ven este trabajo como el comienzo de una etapa laboral, una forma muy buena también de motivarlos sería dando recompensas para las personas que

están cursando o están terminando sus estudios o de cierta manera implementar una asociación con las universidades para también convalidar el tema de pasantías.

Experto 2: Una de las estrategias que se deberían implementar para motivar a un Centro de llamadas sería trabajar en el employer experience generando su journey map para así poder conseguir el compromiso de los colaboradores.

Experto 3: Las estrategias a implementar para una mejor motivación en los Centros de llamadas sería que a los buenos vendedores que cumplen la meta establecida de ventas se genere un día donde se premie su gran esfuerzo diario o brindarle muchos de los servicios que ofrecemos como empresa para que ellos también puedan disfrutar de ese proceso, o crear un feedback positivo de todas las tareas que realizan los asesores.

Experto 4: Es muy importante tomar en cuenta que al momento de hacer la contratación tienen que estar claras las condiciones laborales, horarios flexibles porque hay que reconocer que para este tipo de trabajo las personas a ingresar son chicos jóvenes que están estudiando debido a esto se necesita establecer de manera puntual todos estos puntos para los colaboradores puedan sentir un ambiente agradable y tranquilo para trabajar.

Experto 5: Actualmente se manejan diferentes estrategias entre esas: los viernes en su break tengan espacio recreativo para juegos ofrecidos por la empresa y área musical que pueden ser utilizados por ellos, también ofrecen cada cierto tiempo concursos dependiendo la temporada para premiar al mejor vendedor o al colaborador más destacado de la empresa con el fin de reducir el estrés laboral.

Experto 6: Primero se debe tener en cuenta la generación a la que pertenece nuestra población, el trabajo operativo en call center suele estar entre las primeras experiencias laborales para muchos de los jóvenes que aplican ya que están buscando el crecimiento profesional y muchos se encuentran estudiando carreras de tercer nivel, partiendo de esto la mayor parte de la población está entre 18 y 25 años de edad.

Las estrategias de motivación que se deben tener cuenta son compensaciones económicas y salario emocional como reconocimiento público a los colaboradores que alcancen los resultados óptimos mensuales, reuniones de recreación donde se realicen actividades que giren en torno a los valores organizacionales de la empresa con el fin de alinear los objetivos personales de cada colaborador a los de la compañía, esto a su vez también aporta en el fortalecimiento de los lazos de compañerismo laboral y trabajo en equipo. Las empresas también pueden hacer alianzas con otros negocios de diferentes actividades comerciales para otorgar beneficios a todos sus colaboradores con diferentes tipos de descuentos y promociones en productos y servicios de consumo masivo.

Experto 7: Algunas de las estrategias para fomentar la motivación en los colaboradores son: ofertando oportunidades de crecimiento dentro de la organización incentiva la evolución de los operadores, brindarles tiempo de desarrollo profesional, reconocimientos por medio de la intranet que es el sistema que maneja la empresa y por último dar bonos económicos a los trabajadores que mejor se desempeñen mes a mes.

Experto 8: Se utiliza mucho la motivación extrínseca; por medio de reconocimiento por sus logros, incentivos monetarios e incluso para evitar una amonestación por parte de sus superiores.

Experto 9: Va a depender de la gestión y políticas de cada empresa, UNIBIP maneja una motivación monetaria basada en comisiones y bonificaciones por el cumplimiento de metas, de igual manera, se mantiene al talento con programas de motivación con programas de capacitación y reconocimientos que les permita crecer profesionalmente.

Experto 10: Alguna de las alternativas que ofrece BGA Cobranzas como parte de estrategias de motivación son: establecer bonos por alcance de metas establecidas por su

supervisor y realizar concursos cada cierto tiempo dependiendo la festividad para premiar el esfuerzo de cada teleoperador.

3.- ¿Indicar cuál es el primer paso para llevar a cabo un proceso de selección en su organización?

Experto 1: El primer paso es recibir la necesidad del cliente interno y luego determinar horarios y perfil establecidos se postula vacante y se recepta hoja de vida posteriormente se filtra para cada cargo indicado y que cumpla las características y el perfil y luego realizan el segundo filtro que es la llamada telefónica con el aspirante donde se realiza una validación de datos y se realiza una prueba de ventas dependiendo del giro de negocio que se solicite y por ultimo entrevista con el jefe del área que se solicitó la vacante.

Experto 2: El primer paso para llevar a cabo como tal el proceso de selección es obtener el requerimiento de la vacante sujeta o propuesta por el jefe del departamento.

Experto 3: El primer paso para la selección es receptar el requerimiento sea de ventas o de sac (servicio al cliente) para poder así empezar el primer filtro que es la búsqueda de los mejores perfiles y que se puedan adaptar a la nueva petición del cliente.

Experto 4: El paso importante para abrir un proceso de selección sería tener el requerimiento del perfil solicitado por el cliente para así empezar con la búsqueda de candidatos mediante las plataformas digitales.

Experto 5: El primer paso para que se puede mostrar el proceso de selección es poder recibir por parte del cliente el requerimiento del perfil solicitado donde nos reunimos con todo nuestro grupo de selección para poder repartirnos las diferentes vacantes solicitadas.

Experto 6: El primer paso para llevar a cabo un proceso de selección es conocer la necesidad del giro de negocio adicional contar con un descriptivo de funciones, y establecer una estrategia de búsqueda que permita encontrar al mejor Talento.

Experto 7: El primer paso es identificar el tipo de requerimiento que envía la línea de supervisión donde nos define la cantidad de recursos que necesita, el motivo por el que requiere al futuro colaborador ya sea por rotación o crecimiento de la campaña, indicar la fecha cierre de proceso, posteriormente a lo indicado se revisa las condiciones laborales, horarios y si se genera horas extras se valida su pago.

Experto 8: Lo primer es detectar la necesidad donde me hace falta equipo de trabajo, seguido de un levantamiento de perfil en dependencia del producto; para poder hacer la publicación de la vacante con el perfil que necesito.

Experto 9: Tener una vacante disponible, o la necesidad de crear una vacante, dentro de las políticas de UNIBIP, para crear una vacante, debe estar sustentada por un informe de jefatura y gerencia.

Experto 10: El primer paso es poder visualizar la vacante que se solicita por medio de Presidencia y pedir detalles sobre el porqué de ese puesto, sea por crecimiento de departamento o índices de rotación.

4.- ¿Explicar cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la organización para el proceso de selección de personal?

Experto 1: Las fuentes de reclutamientos que se utilizan a menudo son multitrabajo, LinkedIn o redes sociales por el nicho de mercado que se maneja ya que la mayoría de personas que se contactan para estas vacantes son personas de 18 a 25 años y lo bueno es publicar por Tik tok, Instagram.

Experto 2: Las fuentes de reclutamiento de personas son tanto las plataformas de trabajo como multitrabajo y LinkedIn, además de redes sociales tanto Facebook como tik tok.

Experto 3: Las fuentes de reclutamiento que se usa para el proceso de selección es multitrabajos, LinkedIn, formulario de Google y correo empresarial.

Experto 4: Las fuentes de reclutamiento son: Multitrabajos, tik tok y formulario de Google.

Experto 5: Las fuentes para reclutar son Facebook, multitrabajos e Instagram.

Experto 6: Las fuentes que reclutamiento son: Canales de comunicación interna, redes sociales, página web de la empresa y referidos.

Experto 7: Las fuentes de reclutamiento son: Computrabajos, LinkedIn y Tik tok.

Experto 8: Se maneja plataformas de empleo y convenios con entidades universitarias; sin embargo, la mayor fuente de reclutamiento son las recomendaciones de nuestros propios asesores.

Experto 9: Usualmente por recomendaciones de nuestros colaboradores, la confianza es uno de los valores fundamentales de UNIBIP, nuestros candidatos de selección muchas veces son recomendados de nuestros colaboradores, sin embargo, se utiliza LinkedIn para atraer nuevos talentos, Multitrabajo y se difunde por redes sociales de nuestros colaboradores.

Experto 10: Normalmente utilizamos como fuentes de selección: Multitrabajos, LinkedIn y muchas de las veces hemos optado por referencias de nuestro personal.

5.- ¿Quién realiza el proceso de selección dentro de la empresa?

Experto 1: Dentro de la empresa se tiene muy idealizado los subsistemas de Capital Humano, pero esta área tiene tres departamentos fundamentales que son nómina, selección y comunicación y cultura, el sistema de selección es el responsable de todo el proceso donde los asistentes realizan la parte operativa y los analistas son quienes controlan de que el trabajo o asignación de tareas sean repartidas de manera equitativa

Experto 2: El proceso de selección lo realiza los asistentes de selección del área de Talento Humano.

Experto 3: El área de selección es la encargada de realizar el proceso de reclutamiento del departamento operativo y la Coordinadora de Talento Humano es la que realiza la selección de personal administrativo.

Experto 4: El área de selección es el que se encarga de reclutar y hacer el seguimiento para poder conseguir el perfil idóneo para la vacante.

Experto 5: El área de selección que en total son 4 somos los encargados de hacer la selección sea tanto de ventas, cobranzas, servicio al cliente y servicio bancario.

Experto 6: Lo realizan los asistentes de talento humano y especialistas del área en conjunto con el jefe de talento humano, se asignan los procesos de selección dependiendo de la complejidad del cargo.

Experto 7: Los que realizan el proceso de selección son los asistentes de selección que en total son 5 con la analista quien verifica el paso a paso del proceso.

Experto 8: Todo el equipo de selección, es el encargado de llevar su proceso.

Experto 9: Es un trabajo en conjunto que cumple procesos, asistente de talento humano, se encarga de difundir, seleccionar y tomar las pruebas necesarias para la selección, asistente de gerencia organiza las entrevistas con la jefatura o gerente para la entrevista decisiva para ocupar la vacante.

Experto 10: El encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección es el asistente de talento humano donde se encarga de recopilar los perfiles necesarios y entregarlo a la Analista para su pronta aprobación.

6.- ¿Cuál es la frecuencia de rotación del personal en la empresa?

Experto 1: El índice de rotación es aproximadamente del 4% donde la mayoría de personas en el periodo que más se rotaba era en el periodo de 3 meses de ingreso.

Experto 2: La frecuencia de rotación de personal en la empresa es de aproximadamente el 10% debido a la falta de adaptabilidad posterior a su ingreso.

Experto 3: La frecuencia de rotación es muy alta e incluso llega a estar en un 20%

Experto 4: La frecuencia de rotación es aproximadamente del 6% donde alguna de las causas son las oportunidades de crecimiento laboral en otras empresas.

Experto 5: La frecuencia de rotación es alta aproximadamente del 30 %

Experto 6: En los cargos administrativos no vemos rotación frecuente, solo para el cargo de Asesor de Call Center de los diferentes departamentos como servicio al cliente, soporte técnico, cobranzas o ventas si vemos una rotación normal mensual, ya que el personal siempre es evaluado dentro de los tres primeros meses, otro factor de rotación es el que el personal es joven y la mayoría estudia carreras de tercer nivel y están en búsqueda de crecer profesionalmente. A pesar de tener un plan de desarrollo para todos los departamentos operativos que genera rotación interna, también tenemos talentos que se van por crecimiento profesional.

Experto 7: La frecuencia de rotación es alta debido a que rodea el 25% debido a que se maneja una capacidad de 1200 colaboradores donde la presión de trabajo es continúa impuesta por los supervisores de cada área, el departamento donde se haya mas rotación es el de ventas.

Experto 8: La rotación se estima de un 30%

Experto 9: De un grupo de 10 personas ocupando vacantes 2 suelen irse, tienen las competencias necesarias para asumir las responsabilidades, sin embargo, no es su vocación.

Experto 10: La rotación de personal en un departamento de venta y cobranzas es aproximadamente del 35%

7.- ¿Cuáles son las pruebas que se realizan durante el proceso de selección?

Experto 1: Las pruebas que se realizan para el proceso de selección va a depender mucho del cargo al que están aplicando por ejemplo en el cargo de servicio al cliente una prueba de calidad donde se mide su empatía, vocalización y un tema de paciencia mientras que en un área comercial se realiza un roleplay que es una prueba de ventas que sería vender producto o servicio y se miden capacidades de poder ofertar lo dicho.

Experto 2: Las pruebas que se realizan durante el proceso de selección son tanto pruebas psicométricas como de conocimientos técnicos dependiente del perfil solicitado.

Experto 3: Las pruebas a realizar durante el proceso de selección son: prueba de ventas donde tu punto será generar una conversación de persuasión al cliente y lograr venderle el producto o servicio y pruebas psicométricas.

Experto 4: Para los operadores de call center son: pruebas de aptitudes, integridad, la prueba zavic, pce, pgb y terman que por medio de ellas nos permite evaluar al candidato.

Experto 5: Para los agentes de call center para la rama de ventas son: pruebas de negociación, aptitudes y planteamiento de problema al servicio de cliente.

Experto 6: Se realizan pruebas psicométricas, como la Raven que mide el coeficiente intelectual, NOC que mide el nivel operativo de las competencias, en el caso de los cargos del departamento de Ventas se realiza la prueba PVC que mide el perfil del vendedor por competencias. También se realizan pruebas técnicas, como la del nivel de dominio de diferentes herramientas que vaya a requerir el cargo como por ejemplo nivel de Excel. Adicional, también se realizan pruebas médicas para tener una ficha de salud por colaborador.

Experto 7: Las pruebas van dependiendo de la vacante por ejemplo si es para el departamento de ventas realizamos la dinámica de que el postulante realice una prueba de una venta o servicio al que le se le denomina roleplay o si es para el departamento de servicio al cliente realizamos una prueba de voz y preguntas de indagación como si fuera el cliente y el mi asesor.

Experto 8: Pruebas de ventas o atención al cliente y pruebas psicométricas de inteligencia abstracta

Experto 9: Se han utilizado en mayor caso Assessment center, donde podemos observar las competencias requeridas para cada cargo, al ser UNIBIP una empresa que su giro de negocio se relaciona en ventas de servicios, asistencias y seguros, es por ese motivo que ver el desenvolverse al postulante en actividades como role playing, estudio de casos, ejercicios de presentaciones y de escucha, es fundamental podemos conocer las competencias que tiene y podemos desarrollar a través de las actividades del assessment.

Experto 10: A los aspirantes que son designados para el puesto de ventas se les realiza pruebas de dinamismo sobre como vender un producto o servicio y si son para el departamento de cobranzas se le realiza un ejercicio de cómo tratar al cliente y solicitar cobros anticipados o atrasados.

8.- ¿Cuáles son las causas y consecuencias de la rotación de personal en la empresa?

Experto 1: La causa principal sería el tema de la adaptación donde las personas se imaginan que saldrán a hora exacta cuando no es así porque no se pueden desligar del trabajo hasta que ellos hayan cumplido su meta y otra causa sería el estrés de la presión de las ventas y la consecuencia sería una constante búsqueda de colaboradores donde todo el año permanecen las mismas vacantes debido a que se requiere cubrir donde ese negocio de personas donde si no hay personas que venden no hay ventas.

Experto 2: Una de las causas principales de la rotación del personal es el sueldo debido a que siempre es el básico o mucho menos y se laboran con horas extras y la consecuencia sería la búsqueda constante de colaboradores a cubrir esas vacantes faltantes.

Experto 3: Una de las causas de la alta rotación sería el horario de trabajo si bien es cierto la mayoría que aplica a estas vacantes de trabajo son jóvenes que están estudiando pero también tienen la necesidad de trabajar para una experiencia laboral o por necesidad económica y su consecuencia sería los cambios que afecta a la pérdida de talento valioso dentro de la empresa debido al desempeño de los asesores se los pueden necesitar en otro área que requiera apoyo con el consentimiento de líder de operaciones.

Experto 4: Una de las causas de esta rotación es debido al bajo sueldo ofrecido por la vacante y mucha de las veces es muy demandante este trabajo y nos proporcionan como consecuencia gastos en volver a realizar el proceso para esa vacante, en contratación y capacitación.

Experto 5: La causa es que la mayoría de los agentes donde se rotan es debido a que no saben manejar el estrés y la presión laboral que se presenta en campañas de servicio al cliente y de ventas donde se rigen por metas y como consecuencia sería que abandonen el puesto para ir a otra empresa y nos obliga a nosotros a volver a realizar el proceso de la vacante donde demanda costos de contratación

Experto 6: Como el personal en su mayoría son jóvenes estudiantes de carreras universitarias, las diferentes causas que generan rotación en la empresa son las de crecimiento profesional (mejores oportunidades laborales dentro de la rama de estudios), por cambios de horarios en las carreras universitarias (cuando el colaborador no puede ajustarse a un horario matutino o vespertino por sus horarios de clases), también hemos visto que algunos jóvenes deciden salir de la empresa para dedicarse a sus emprendimientos.

Las consecuencias de esta rotación es que se deben generar horas suplementarias y extraordinarias en el personal activo para cubrir la demanda en el call center, hasta finalizar los procesos de selección que se tienen activos y así cubrir las vacantes que se generaron por las salidas.

Experto 7: En la organización se realizan encuestas al personal de salida donde se define que la causa más frecuente es por oportunidades laborales de crecimiento y otra de las razones es por ambiente laboral y como consecuencia nos genera una baja en el departamento y un reproceso de selección.

Experto 8: La causa de la rotación de personal es la búsqueda de crecer profesionalmente o disponibilidad de tiempo y la consecuencia es pérdida de talento de la organización y de tiempo en capacitación.

Experto 9: La causa de rotación se debe a que trabajar en un Contact Center suele ser el primer trabajo de la mayoría de los jóvenes, una vez que aportamos a su experiencia y potencializamos sus competencias y conocimientos, están listos para dar un segundo paso y llevar sus expectativas laborales a otro nivel.

Experto 10: La causa de la rotación en la empresa es que casi el 70% de colaboradores son jóvenes que se encuentran cursando estudios o se ven en la necesidad de adquirir experiencia para establecer un inicio bastante bueno en el área profesional.

9.- ¿Qué cualidades se tiene en cuenta durante la entrevista?

Experto 1: Las principales cualidades de un aspirante es que tenga buena vocalización, una buena audición debido a que tiene que aprender a escuchar al cliente para poder brindar la ayuda necesaria.

Experto 2: Las cualidades a evaluar del postulante depende del descriptivo de cargos por ejemplo si es para un cargo de área comercial: se evalúa mucho la manera de expresar, hablar y mantener una negociación continua con el cliente.

Experto 3: Las cualidades más evidentes al momento de evaluar a un postulante es comunicación, creatividad, proactividad, dinamismo y negociación.

Experto 4: Las cualidades que se percibe al candidato durante la entrevista es la seguridad, buena vocalización y la manera en cómo se exprese para hallar una negociación.

Experto 5: Las cualidades que nosotros percibimos del candidato en esta rama de negocio es: vocalización, expresión corporal y forma de negociación

Experto 6: La principal cualidad que se evalúa es la correcta pronunciación de palabras y tono de voz adecuado. Luego se evalúan las competencias de enfoque y atención al cliente interno y externo, la adaptabilidad a los cambios, atención a normas, comunicación

asertiva, escucha activa y negociación, ya sea para los departamentos de Ventas, Servicio al Cliente o Cobranzas.

Experto 7: Las cualidades esenciales son: que pueda adaptarse a cualquier puesto, que tenga facilidad de palabras, escucha activa y tenga recursividad de lenguaje, pero todo eso va dependiendo de la vacante.

Experto 8: Algunas de las cualidades de relevancia son: Predisposición, trabajo bajo presión, paciencia y recursividad.

Experto 9: UNIBIP es una empresa que se basa en la gestión por competencias, para evaluar aun postulante tomamos en cuenta las competencias del descriptivo de cargo para la vacante requerida, si es para el cargo de asesor comercial evaluaremos competencias como: Orientación al cliente, Orientación a resultados con calidad, Influencia-Negociación, etc.

Experto 10: Las cualidades que se tienen en cuenta de un postulante al momento de ser seleccionado es: tonalidad de voz, facilidad de palabras y trato a clientes.

10.- ¿Cuáles serían las recomendaciones para establecer un buen proceso de selección en la empresa?

Experto 1: Las recomendaciones para brindar un mejor proceso de selección sería implementar metodología assesment center porque esta nos sirve para hacer entrevistas masivas debido a que nosotros realizamos el proceso uno por uno y donde las vacantes abiertas son aproximadamente 80 por mes y al final del mes se debe entregar a escuela de capacitación 160 personas y para poder hallar esa cantidad de personas tiene que pasarel filtro del doble de personas, una forma más práctica sería aplicar esta metodología donde permita realizar ejercicios y ver el desempeño de la persona en ese momento y se pueda ahorrar muchos pasos del proceso para finalizar otra recomendación sería digitalizarlas hojas de vida de los colaboradores y se eliminó la manera de entrevista presencial

Experto 2: Una de las recomendaciones para generar un buen proceso de selección sería desde el inicio tener bien claro el perfil de la vacante e ir conversando con el cliente sobre los avances del proceso para mantener un seguimiento sobre el nuevo colaborador aproximadamente este seguimiento se realiza hasta tres meses posterior a su ingreso.

Experto 3: Las recomendaciones para poder establecer un buen proceso de selección puede ser describir la vacante con precisión, informar del proceso de finalización de selección a los candidatos, verificar las cualificaciones específicas y por último que durante la entrevista dejar al candidato desarrollarse y expresarse por sí mismo.

Experto 4: La recomendación para establecer un excelente proceso de selección sería el poder identificar la necesidad del cliente por ejemplo si me están solicitando una vacante para ejecutivo no lo voy a poner como operador de consumo masivo sino encontrar el puesto idóneo para la vacante ofertada y por último el poder ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Experto 5: La recomendación sería conocer bien el perfil del candidato adicional a esto una vez que nos comunicamos con el candidato darle a conocer las condiciones laborales para que nosotros no poder tener una rotación laboral a menudo y brindar seguimiento a este nuevo colaborador para ver su adaptación en el proceso de trabajo y llevar un control también a los lideres de Contac center para que ellos puedan brindar un ambiente laboral de la mejor manera a los colaboradores.

Experto 6: Para realizar un buen proceso de selección se recomienda principalmente definir los descriptivos de cargos y siempre mantenerlos actualizados, ya que la necesidad de búsqueda de talentos va cambiando según como se mueva el mercado del giro de negocio, así tenemos muy claro que talento necesitamos en la plantilla, enfocamos la búsqueda

ideal y sabremos que competencias se deben medir en los candidatos. Se recomienda también levantar una estrategia de búsqueda y contar con indicadores que permitan visualizar cuales son los canales más efectivos para la difusión.

Experto 7: Las recomendaciones serían: ser ordenado debido a la cantidad de candidatos que hay de cada vacante, realizar preguntas enfocadas a lo que se está buscando, escuchar las experiencias de los candidatos y más que todo indagar sobre sus motivos de salida, la actitud con que se expresa durante la entrevista y que el aspirante tenga una buena audición nos ayuda mucho a optimizar un proceso de selección.

Experto 8: Una recomendación clave para el proceso es realizar un buen levantamiento de perfil y escucha activa para detectar cualquier novedad con el candidato.

Experto 9: Tener una gestión basada en competencias, tener actualizados o crear el manual de funciones con la codificación de cuantos puestos tengo en cada cargo, establecer políticas de selección y de inducción, flujo gramal del proceso de selección, el candidato debe conocer el proceso para el ingreso a la empresa y si no fue seleccionado también debe ser retroalimentado. No tomar a la ligera un proceso de selección, es uno de los procesos que pueden costar a la empresa, en su imagen, producción y rotación.

Experto 10: Una recomendación esencial para un excelente proceso de selección y evitar la rotación de trabajo es el seguimiento en sus primeros 3 meses al colaborador nuevo para gestionar clima laboral, actividades establecidas por el supervisor.

Conclusiones y discusión

Discusión

Este profundo estudio ha brindado información de carácter valioso sobre el análisis del proceso de selección en las empresas de call center donde se indica que cuando se produce una vacante el personal no es lo suficientemente reclutado y a su vez seleccionado debido a que gran parte de los colaboradores elegidos son jóvenes que a lo mucho ha culminado su bachiller por lo tanto no cuentan con la experiencia requerida.

Además, mediante las entrevistas se visualiza que los sueldos es una parte fundamental del problema dentro de las empresas de call center debido a que los colaboradores se encuentran en desacuerdo con la contribución económica y se menciona un salario justificable a toda la jornada laboral incluyendo horas extras.

Algunas de las estrategias a plantear para la mejora continua del proceso de selección es brindar algún reconocimiento sea económico o mediante beneficios por cumplimiento de metas, estipular que el esfuerzo laboral sea recompensado con su salario, seguimiento a la calidad de vida del colaborador dentro de la organización en sus primeros 3 meses de adaptación y crear un plan de desarrollo profesional donde los colaboradores puedan subir de cargo en base a su esfuerzo a diario.

Conclusión

El mercado que abarca el centro de atención telefónica es competitivo y con alcances de crecimiento que representa un sector importante debido a que genera bastantes plazas de trabajo anual y como consecuencia genera elevadas tasas de rotación de personal. Los call center que no están regularizados mediante las leyes han generado una mala reputación al sector de servicios generando manejos irregulares de clima laboral, la no integración del personal a jornadas laborales con control excesivo y muchas veces el no tener beneficios propios de la organización.

Los factores que de manera directa afecta al proceso de selección en los call center es el bajo salario propuesto y en muchas ocasiones sin beneficios sociales, presión laboral y la

alta rotación de colaboradores que como consecuencia genera reprocesos en el departamento de talento humano generando costos por contratación y capacitación de personal

A raíz de las entrevistas hemos concluido que las empresas de call center manejan un proceso de selección masiva en donde los colaboradores pertenecen a un rango de edad de los 19 a 25 años y que muchos solo son jóvenes que han culminado el bachiller o están en proceso de estudios, pero dentro de esta etapa se evalúan aspectos muy puntuales como habilidades de comunicación, atención al cliente y que tenga la capacidad para resolver conflictos que se presenten durante la llamada telefónica.

Algunas de las estrategias para retención de colaboradores indicado por los expertos de talento humano son: bonificaciones por cumplimiento de metas, realizar eventos donde los asesores sean partícipe de ello y se pueda medir su nivel de esfuerzo personal dentro de la organización además de brindar un seguimiento apropiado durante 3 meses al colaborador nuevo para evaluar su proceso de adaptación y no caer en el error de la rotación de personal.

Las estrategias que se implementaría para los procesos de selección son: la metodología assessment como respuesta a los reclutamientos masivos que permite realizar ejercicios óptimos para evaluar el desempeño del postulante en ese momento; en gran manera se ahorraría muchos pasos del proceso de selección y se garantizaría una mejora de la misma, otra estrategia sería crear programas dinámicos para atraer la atención e integración del colaborador siendo partícipe de premios por incentivo de ventas, o campañas finalizadas en satisfacción con el cliente.

Bibliografía

- Bozzo, G. (2013). *Conoces las fases de un proceso de selección*. Madrid: gbs Recursos Humanos. Obtenido de <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/procesodeselecciondepersonal/>
- Cáceres, J. (2022). *Etapas del Call Center*. Guayaquil.
- Chiavenato. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. Mexico: 6to .
- Chiavenato. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO (Tercera edición)*. Mexico: MC GRAULL HILL. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Commerce. (2015). *CAPACITACIÓN: MAS QUE UN GASTO, UNA INVERSION*. WEB ELEMENTALL.
- Flores, I. V. (2013). *Estudio de Factibilidad para la Creación de un Call Center de Multiservicios Profesionales en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- Javier, E. (2016). *Análisis del sistema de control y gestión y su impacto en los tiempos muertos de llamadas de Megacob*. Quito.
- Lebuinco. (2019). *El reto de reclutamiento en los centros de Contacto*. Guayaquil: IMT.
- Lopez, M. G. (2008). *GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y RELACION DE TRABAJO EN EL SIGLO XXI*. VENEZUELA. Obtenido de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/rev1-art5-giraldo.pdf>
- Martinez, J. C. (2012). Plan de mejoramiento para algunos procesos en el call center del Banco Santander S.A. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/2993/TAD00931.pdf;jsessionid=7CC4E196367BF6A3C702131E6B30CF72?sequence=1>
- Moncada, J. S. (2015). *Modelo de gestión para la retención de personal en call centers colombianos como factor clave de éxito*. Bogotá. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13964/Ensayo_final_de_grado_-_Diego_Santamaria.pdf;jsessionid=2C56989BE8ED51387879775A2CA4180C?sequence=2
- Morales, F. C. (2020). *Rotación de personal*. Economipedia.com. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
- Newstrom. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw.
- Orozco Cango, S. C. (2022). *Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones*. Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/582088/Orozco_C_S.pdf?sequence=1
- Rubio T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. España: Ediciones Octaedro. Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourpsp/reader.action?docID=4824323&query=rotaci%2525C3%2525B3n%252Bde%252Bpersonal>

- Sisternas, P. (2021). *Etapas de los procesos de selección de personal*. Madrid: Sesame. Obtenido de <https://www.sesamehr.es/blog/etapas-de-los-procesos-de-seleccion-de-personal/>
- Trelles, E. L. (2018). *CLIMA LABORAL Y SU RELACION CON LA ROTACION DE PERSONAL DEL AREA DE OPERACIONES DE CALL CENTER*. Lima. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles_tel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vega, M. C. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional mediante ecuaciones estructurales. *Revista retos*, 348. Obtenido de <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.10>
- Vergara. (2018). *ANALISIS DEL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA "AMERICA CALL CENTER"*. GUAYAQUIL: INSTITUTO TECNOLOGICO BOLIVARIANO. Obtenido de <https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/558/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20DE%20BELTRAN%20VERGARA.pdf>
- Vergara, D. V. (2022). *"PLAN DE NEGOCIOS DE UN CALL CENTER PRESTANDO SERVICIOS DE TELEMARKETING OPERADO POR PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. GUAYAQUIL: UESS.
- Villalta, J. P. (2022). *Empresas de Call Center en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- Villar. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. Santiago de Chile: RIL.