



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Consultoría empresarial: *People Analytics* en el proceso de selección para la empresa Sitel de Colombia

Víctor Andrés Rincón González

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2021

**Consultoría empresarial: *People Analytics* en el proceso de selección para la ⁱⁱ
empresa Sitel de Colombia**



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Víctor Andrés Rincón González

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Gestión del Talento Humano

Tutora académica:
Nancy Patricia Calixto Sandoval

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2021

TABLA DE CONTENIDOS

iii

Tabla de contenidos	iii
Lista de figuras.....	v
Lista de tablas	vi
Agradecimientos	1
Resumen ejecutivo	2
Abstract	3
Introducción	5
Planteamiento del problema.....	6
Business Process Outsourcing – BPO.....	6
Sitel Group	7
Sitel Colombia	9
Departamento de Recursos Humanos en Sitel Colombia	9
Gerencia de Reclutamiento en Sitel Colombia	10
Talento Humano en Sitel Colombia.....	11
Formulación del Problema.....	13
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Marco teórico	15
Consultoría.....	15
Consultoría Empresarial.....	15
Modelo de Consultoría.....	16
Consultoría en Recursos Humanos	17
Consultoría en Reclutamiento y Selección	18
People Analytics	18
Modelos Para la Implementación de People Analytics.....	22
Customer Operation Performance Center - COPC	27
Norma COPC	27
Estándar 3: Recursos Humanos	28
Estándar 3.2: Reclutamiento y Selección.....	28
Estadística	29
Estadística Descriptiva.....	30
Muestra Representativa.....	31
Histograma.....	31
Gráfico de Cajas y Bigotes	32
Análisis de Correlación.....	33
Marco metodológico	35
Enfoque	35
Tipo de Investigación.....	35
Instrumentos de Recolección de Información.....	36
Selección de la Muestra	36
Descripción de las Actividades	38
Cronograma y Fases de la Consultoría	40

Diagnóstico	41iv
Proceso de Selección.....	41
Perfil de Contratación	43
Prueba Psicotécnica PXT.....	44
Prueba de Inglés SVAR	46
Estado de Madurez del Proceso	49
Cumplimiento de Estándares COPC	50
Resultados y análisis	51
Prueba Psicotécnica PXT	51
Resultados de la Prueba PXT.....	51
Análisis de los Resultados de la Prueba PXT Frente a Rotación.....	53
Análisis de los Resultados de la Prueba PXT Frente a desempeño	55
Pruebas de Inglés SVAR.....	57
Resultados de la Prueba SVAR.....	57
Análisis de los Resultados de la Prueba SVAR Frente a Rotación.....	59
Análisis de los Resultados de la Prueba SVAR Frente a desempeño	61
Datos Sociodemográficos	62
Propuesta.....	65
Plan de Mejora	65
Mejora al Proceso Actual de Reclutamiento.....	65
Nuevo Proceso de Revisión al Perfil de Contratación	66
Modificación del Perfil de Contratación.....	67
Réplica del Análisis de People Analytics a las Demás Cuentas	68
Costos de Implementación.....	68
Conclusiones	71
Recomendaciones	73
Bibliografía	74
Anexo a. Preguntas para la entrevista a la gerente de reclutamiento.....	76
Anexo b. Transcripción de la entrevista a la gerente de reclutamiento	78
Anexo c. Transcripción de la entrevista al reclutador senior.....	85

LISTA DE FIGURAS

v

Figura 1 Distribución geográfica del mercado de BPO en Latinoamérica	6
Figura 2 Distribución geográfica del mercado de BPO en Colombia	7
Figura 3 Presencia mundial de Sitel Group	8
Figura 4 Departamento de Recursos Humanos en Sitel Colombia.....	10
Figura 5 Gerencia de Reclutamiento en Sitel Colombia.....	10
Figura 6 Número de empleados Sitel Colombia en los últimos años	11
Figura 7 Distribución de empleados por género	12
Figura 8 Distribución de empleados por nivel educativo	12
Figura 9 Distribución de empleados por rangos de edades.....	12
Figura 10 Modelo de consultoría de empresas	17
Figura 11 Búsquedas de palabras claves en <i>Google Trends</i>	21
Figura 12 Modelo de <i>People Analytics</i> de Leonardi y Contractor.....	23
Figura 13 Modelo de <i>People Analytics</i> de Peeters.....	25
Figura 14 Modelo de <i>People Analytics</i> de Isson y Harriot	26
Figura 15 Norma COPC versión 6.2.....	28
Figura 16 Ejemplo de histograma	32
Figura 17 Explicación diagrama de cajas y bigotes.....	32
Figura 18 Ejemplo diagrama de dispersión	33
Figura 19 Cálculo de la muestra para el estudio	37
Figura 20 Confirmación de la muestra seleccionada para el estudio.....	38
Figura 21 Principales actividades de la consultoría.....	39
Figura 22 Cronograma de la consultoría.....	40
Figura 23 Resultados prueba Harver.....	42
Figura 24 Proceso de Reclutamiento en Sitel Colombia	43
Figura 25 Perfil de contratación Bienes Raíces	44
Figura 26 Informe prueba PXT	46
Figura 27 Informe prueba SVAR.....	48
Figura 28 Proceso de selección Sitel Colombia.....	49
Figura 29. Histograma de la compatibilidad general con el puesto (PXT).....	51
Figura 30 Diagrama de cajas y bigotes (PXT).....	52
Figura 31 Resultados PXT por estado del Agente	53
Figura 32 Diagrama de cajas y bigotes por categoría (PXT).....	54
Figura 33 Clasificación de los Agentes en VBM según desempeño	56
Figura 34 Gráfico de dispersión PXT versus desempeño del Agente	57
Figura 35. Histograma de puntaje SVAR	58
Figura 36 Diagrama de cajas y bigotes SVAR	59
Figura 37. Resultados SVAR por estado del Agente.....	60
Figura 38. Gráfico de dispersión SVAR versus desempeño del Agente	61
Figura 39. Variables sociodemográficas relevantes para rotación de Agentes.....	63
Figura 40. Perfiles con mayor probabilidad de retiro	64
Figura 41. Proceso de reclutamiento - SIPOC	66
Figura 42. Proceso de actualización de perfil de selección - SIPOC.....	67
Figura 43. Avatar de Agente	68

LISTA DE TABLAS

vi

Tabla 1 Nivel de inglés del SVAR según CEFR	47
Tabla 2 Resultados evaluación estándares COPC	50
Tabla 3 Estadística descriptiva de la compatibilidad general con el puesto (PXT).....	51
Tabla 4 Resultados PXT por razón de terminación del Agente.....	55
Tabla 5 Resultados PXT por grupo de desempeño del Agente	56
Tabla 6. Resultados correlación PXT versus desempeño del Agente.....	57
Tabla 7 Estadística descriptiva de puntaje SVAR	58
Tabla 8. Resultados SVAR por razón de terminación del Agente.....	60
Tabla 9. Resultados SVAR por grupo de desempeño del Agente	61
Tabla 10. Resultados correlación SVAR versus desempeño del Agente.....	62
Tabla 11. Variables sociodemográficas de los Agentes.....	63
Tabla 12. Recursos económicos de la consultoría	70
Tabla 13. Preguntas para la entrevista semiestructurada a la Gerente de Reclutamiento.....	76

AGRADECIMIENTOS

A mis padres

“Lo único que nunca nadie le podrá quitar es la educación”

RESUMEN EJECUTIVO

Sitel es una compañía multinacional con presencia en más de 27 países y cerca de 96.000 empleados a nivel mundial, dedicada a la tercerización de procesos de negocio o *Business Process Outsourcing* (BPO). Por su parte, Sitel de Colombia atiende desde hace 23 años a clientes de empresas extranjeras que subcontratan sus procesos de servicio al cliente, y la filial ha venido creciendo a un ritmo anual del 44% en su planta de empleados en los últimos 5 años, lo cual ha sido un reto para el Departamento de Recursos Humanos para tener un equipo de personas y un proceso de selección que responda a estas necesidades, en el que analizan un promedio mensual de 12.000 aspirantes.

Sin embargo, partiendo de la premisa de mejora continua en que todo proceso es susceptible de mejora, el objetivo de esta consultoría fue diagnosticar el estado actual del proceso de selección, para formular una propuesta de mejora basada en *People Analytics* en la empresa Sitel de Colombia. Para esto, se analizó el proceso de selección actual, frente a estándares internacionales de calidad del sector de BPO, se comparó mediante un análisis estadístico el desempeño y antigüedad de los Agentes en la compañía frente a los resultados obtenidos en las pruebas psicotécnicas y de inglés en el proceso de selección, y sus datos sociodemográficos, para finalmente formular una propuesta de mejora al proceso de selección.

Desde lo metodológico, esta consultoría se planteó como una investigación exploratoria y descriptiva, con un enfoque mixto, que permitió obtener una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos cualitativos y cuantitativos, resultado de la aplicación de diversas herramientas de análisis de datos empleadas en la consultoría.

Desde lo teórico, esta consultoría se basó en el análisis estadístico de procesos y la analítica de datos en recursos humanos (*People Analytics*).

Finalmente, la consultoría fue *Ad honorem*, es decir, que se realizó sin percibir ninguna retribución económica para el consultor por parte de Sitel, pero esto no limitó su calidad o alcance ya que se aplicaron todos los conocimientos adquiridos por el Consultor en la Maestría de Gestión de Talento Humano de la Universidad Santo Tomas. Únicamente para fines académicos, se estima que este proyecto requirió una dedicación de doscientas setenta y dos horas (272), para un total de cuarenta y un millones doscientos veintitrés mil ochocientos pesos (COP 41.223.800).

Palabras claves: Agentes, analítica de datos, Business Process Outsourcing (BPO), consultor de empresa, mejora continua, People Analytics, selección de personal, subcontratación de procesos.

ABSTRACT

Sitel is a multinational company with presence in more than 27 countries and over 96,000 employees worldwide, dedicated to Business Process Outsourcing (BPO). Sitel de Colombia has been serving clients of foreign companies that outsource their customer service processes for more than 23 years, and the subsidiary has been growing at an annual rate of 44% in its employee base in the last 5 years, which has been a challenge for the Human Resources Department to have a team of people and a recruitment and selection process that responds to these needs, were they analyze a monthly average of 12,000 applicants.

However, starting from the premise of continuous improvement in that every process is susceptible to improved, the objective of this consultancy was to diagnose the current state of the recruitment and selection process, to formulate an improvement proposal based on People Analytics in Sitel Colombia. For this, the current recruitment and selection process was analyzed, against international quality standards of the BPO, the performance and tenure of the Agents in the company was compared through a statistical analysis against the results obtained in the psychological tests and in the English test in the selection process, along with their sociodemographic data, to finally formulate a proposal to improve the recruitment and selection process.

From the methodological point of view, this consultancy was proposed as an exploratory and descriptive research, with a mixed approach, which allows obtaining a greater variety of perspectives to analyze qualitative and quantitative data, resulting from the application of various data analysis tools used in the consultancy.

From the theoretical point of view, this consultancy was based on the statistical analysis of processes and data analytics in human resources (People Analytics).

Finally, the consultancy was Ad honorem, that is, it was executed without receiving any economic remuneration for the consultant from Sitel, but this didn't limit its quality or scope since all the knowledge acquired by the Consultant in the Master of Human Talent Management of the Santo Tomas University. Only for academic purposes, it was estimated that this project

required a dedication of two hundred and seventy-two hours (272), for a total of forty-one million two hundred twenty-three thousand eight hundred pesos (COP 41,223,800).

Keywords: *Agents, business process outsourcing (BPO), business consultant, continuous improvement, data analytics, people analytics, process outsourcing, recruitment.*

INTRODUCCIÓN

Un diagnóstico preliminar hecho a partir de experiencia del consultor, como trabajador de Sitel de Colombia y responsable de realizar proyectos de mejora continua en distintas operaciones de la empresa, deja en evidencia lo siguiente:

- Dado el acelerado crecimiento y expansión de la empresa durante los últimos cinco años, la demanda de solicitudes a la Gerencia de Reclutamiento y Selección ha crecido exponencialmente.
- Se están contratando Agentes que ya estando en las operaciones, no tienen el nivel de inglés mínimo requerido para cada campaña.
- Se están presentando desvinculaciones (por renunciaciones o procesos disciplinarios) de Agentes antes de cumplir el tiempo de recuperación de la inversión en reclutamiento, selección, correspondiente a 3 meses.

Con base en lo anterior, se realizó una consultoría al proceso de selección en Sitel de Colombia, en donde se realizó un diagnóstico del estado actual del proceso, una evaluación del mismo frente a requisitos de calidad específicos del sector de tercerización de procesos de negocio o *Business Process Outsourcing* (BPO), y un análisis estadístico del proceso que permitió el uso de la analítica de personas o *People Analytics*, que resultó en una propuesta de mejora para el proceso de selección del talento humano que ingresa a trabajar en Sitel de Colombia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

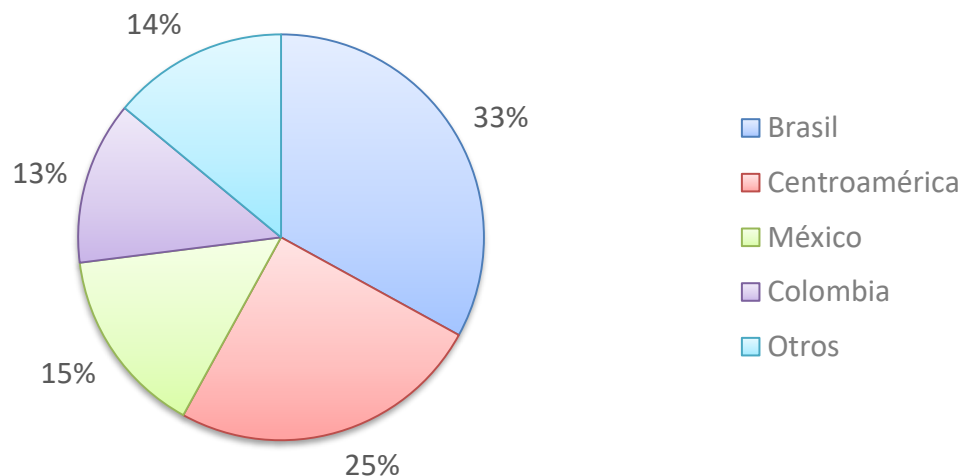
Business Process Outsourcing – BPO

Según la Asociación Colombiana de BPO - BPRO (2020), la tercerización de procesos de negocio o *Business Process Outsourcing* (BPO), es el servicio mediante el cual un cliente realiza la delegación de uno o más procesos de negocio a un proveedor externo que administra y gerencia los procesos subcontratados, basado en indicadores. La tercerización se puede segmentar en dos categorías:

- Contacto con clientes (*front office*): servicio al cliente, ventas, soporte técnico, cobro de cartera, retención de clientes, mesa de ayuda, encuestas.
- Funciones administrativas o de apoyo (*back office*): gestión de recursos humanos (nómina, selección), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, compras, logística, analítica de datos, análisis de información.

Por otra parte, el mercado de BPO en Latinoamérica tiene una participación por país que se describe en la Figura 1.

Figura 1 Distribución geográfica del mercado de BPO en Latinoamérica



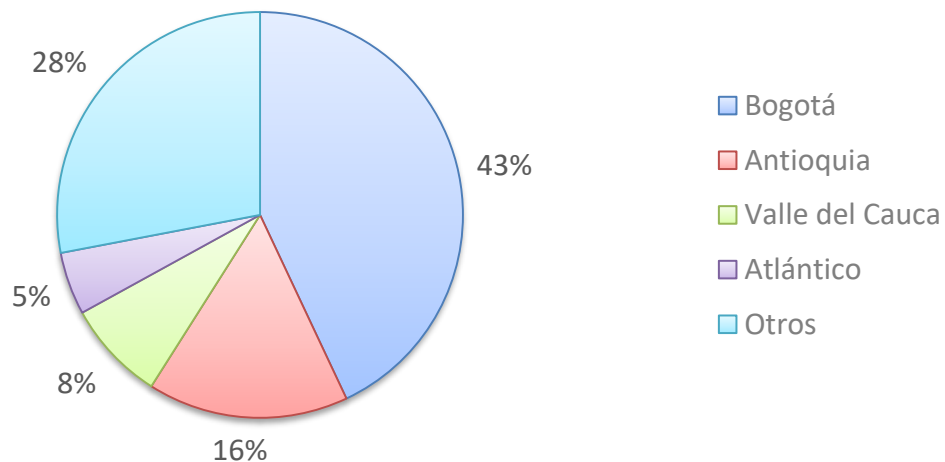
Fuente: Adaptado de (Asociación Colombiana de BPO - BPRO, 2020)

En Colombia, el sector de tercerización de servicios se encuentra agremiado en la Asociación Colombiana de BPO – BPRO, que es “una entidad sin ánimo de lucro constituida en el 2001, que agrupa y representa las empresas de BPO y su cadena de valor de relacionamiento

con el cliente en Colombia, con más de 70 empresas asociadas” (2020). BPRO representa los intereses del sector, desarrolla actividades de desarrollo, capacitación y redes de negocios, realizando en conjunto con ProColombia el evento anual denominado *Customer Experience Summit*.

De acuerdo con la Asociación Colombiana de BPO - BPRO (2020), el sector de BPO representa el 2,8% del PIB en Colombia. Para 2017, esta industria alcanzó ingresos por \$8.730 millones a nivel nacional, con exportaciones que rondan los US\$700 millones, tras un crecimiento acumulado de 11,5% desde 2017. Por otra parte, según el diario Portafolio (2020), para el año 2020 y pese al impacto del Covid-19 en la economía mundial, el sector terminó el año 2020 con 603.000 empleos en Colombia, 20.000 más que en el 2019, y un crecimiento económico del 6,4% anual. Respecto a plazas de empleo en BPO, Bogotá tiene la participación más grande en el país, que se describe en la Figura 2.

Figura 2 Distribución geográfica del mercado de BPO en Colombia



Fuente: Adaptado de (Asociación Colombiana de BPO - BPRO, 2020)

Por otra parte, en el 4º Encuentro de Inversión Extranjera en Bogotá de 2019, destacaron que el sector de BPO “le aporta a Bogotá cerca de 315 mil empleos, que equivalen a más del 7% de las plazas de trabajo que genera la ciudad” (Invest in Bogota, 2019).

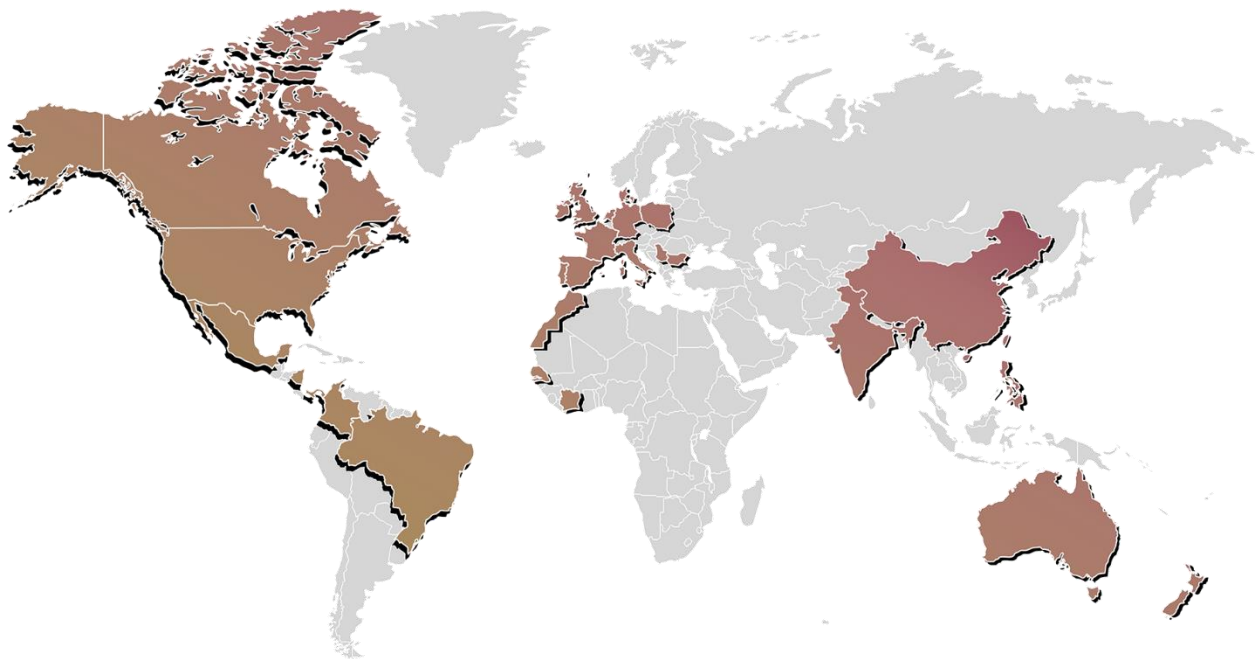
Sitel Group

La empresa Sitel es una compañía multinacional estadounidense que pertenece al sector de BPO, con sede principal en Miami, Florida, que ofrece servicios de experiencia al cliente en

diversos canales (telefonía, correo electrónico, mensajes de texto, redes sociales) y en diversos idiomas (inglés, portugués, francés y español). Sitel cuenta con más de 96.000 empleados en 27 países, y su estructura a nivel global se divide en 5 regiones (Sitel, 2020), como se describe en la Figura 3:

- **África:** Costa de Marfil, Marruecos, Senegal.
- **América:** Brasil, Canadá, Colombia, Estados Unidos, México, Nicaragua, Panamá.
- **Asia y Pacífico (APAC):** Australia, China, Filipinas, India, Nueva Zelanda.
- **Europa:** Alemania, Bulgaria, Dinamarca, España, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Polonia, Portugal, Reino Unido, Serbia.

Figura 3 Presencia mundial de Sitel Group



Fuente: Adaptado de (Sitel, 2020)

En una entrevista a Laurent Uberti, Fundador y *Chief Executive Officer* (CEO) de Sitel, indicó que “hoy en día, dos tercios de los ingresos por ventas provienen de clientes estadounidenses a los que brindamos soporte en todo el mundo. Nuestra producción se distribuye entre nuestros sitios en los EEUU, países de América y Filipinas” (Contact Center World, 2017).

Adicionalmente, en la entrevista indica que Sitel sigue una estrategia de crecimiento de sus sedes en América, Filipinas y Europa para contratar a 5.000 nuevos empleados; además de una estrategia de diversificación: “los primeros 10 clientes representan menos del 30% del

portafolio total de clientes, y el primer cliente representa menos del 7% por ciento de los ingresos” (Contact Center World, 2017).

Sitel Colombia

En Colombia, Sitel (2020) tiene presencia desde hace 23 años y cuenta con 4 sedes físicas: 2 en Bogotá, una en Cali y una en Barranquilla; y presencia virtual mediante teletrabajo en Medellín y Bucaramanga. Cuenta actualmente con 6.700 empleados y ofrece su servicio de atención al cliente en diferentes idiomas como: español, francés, inglés, portugués; y a través de distintos canales de comunicación: chat, correo electrónico, teléfono entrante (*Inbound*) o saliente (*Outbound*), y redes sociales. Colombia es una sede estratégica para Sitel Group por diferentes razones:

- Por la alta calidad del servicio al cliente de la cultura colombiana.
- Por contar con un mercado laboral de personas con bilingüismo y un perfil calificado para los estándares de BPO.
- Por tener el acento más suave y neutro de Latinoamérica, tanto en español como en inglés.
- Por la devaluación del peso colombiano frente al dólar estadounidense.
- Por la ubicación geográfica al estar en el centro de la región de América, no tener cambios de estaciones durante el año, ni eventos climáticos adversos como en otras partes del mundo.

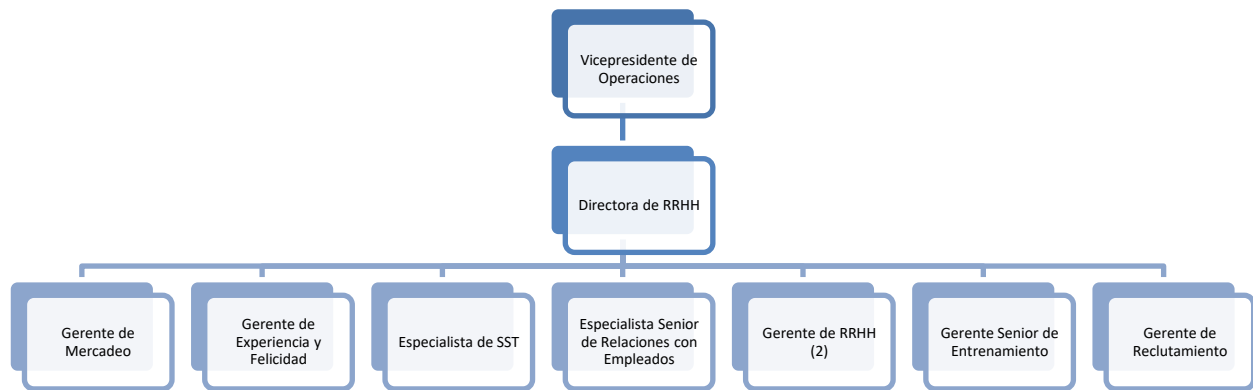
El 100% de los clientes que se atienden en Colombia son empresas del exterior que subcontratan sus procesos de servicio al cliente. Sitel Colombia soporta a más de 35 empresas de sectores como servicios financieros y bancarios, comercio, transporte terrestre y aéreo, entretenimiento, grandes superficies, plataformas electrónicas, etc.

Departamento de Recursos Humanos en Sitel Colombia

El Departamento de RRHH en Sitel Colombia se encuentra en cabeza de una Dirección, que reporta directamente al Vicepresidente de Operaciones, el cargo de mayor jerarquía en el país. Esta Dirección tiene a su cargo distintos procesos estratégicos como Mercadeo (enfocado al reclutamiento y selección de empleados), Experiencia y Felicidad de Empleados, Seguridad y

Salud en el Trabajo, Relaciones con Empleados, Recursos Humanos, Entrenamiento y Reclutamiento. La estructura del Departamento se describe en la Figura 4.

Figura 4 Departamento de Recursos Humanos en Sitel Colombia

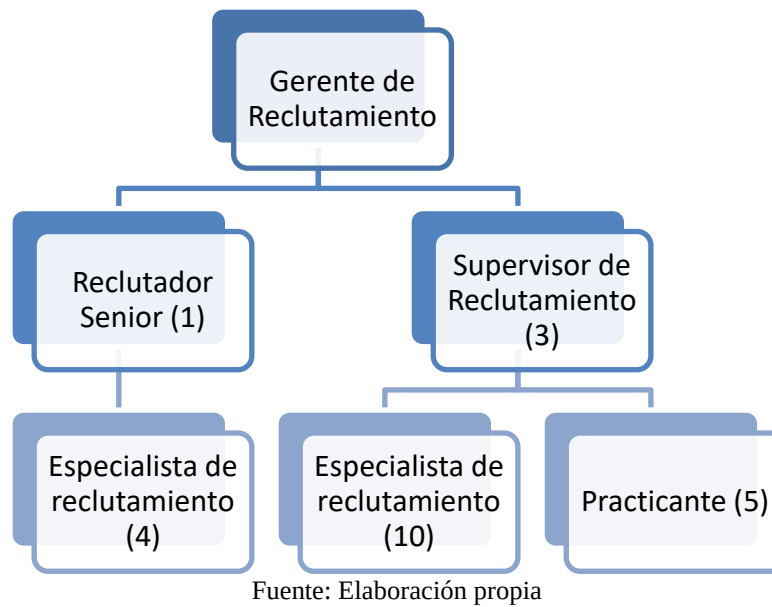


Fuente: Elaboración propia

Gerencia de Reclutamiento en Sitel Colombia

Sitel tiene un equipo de reclutamiento conformado por 24 personas, y en promedio realiza el proceso de reclutamiento y selección a 12.000 aspirantes por mes, contratando en promedio a 500 Agentes por mes, que corresponde a una tasa de contratación del 4.16%. La estructura de la Gerencia se describe en la Figura 5.

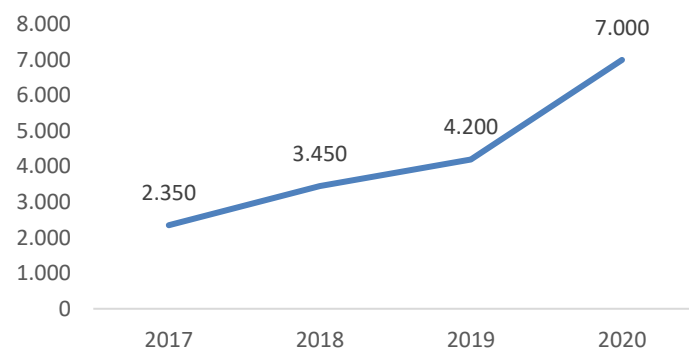
Figura 5 Gerencia de Reclutamiento en Sitel Colombia



Talento Humano en Sitel Colombia

Sitel Colombia presenta un crecimiento acelerado en su planta de empleados, que se detalla en la Figura 6, con un crecimiento del 48% en 2019, un crecimiento del 43% para el 2020.

Figura 6 Número de empleados Sitel Colombia en los últimos años

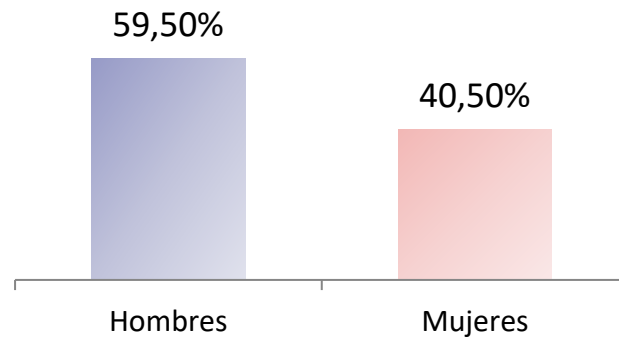


Fuente: Adaptado de (Sitel, 2020)

En las figuras 7 a 9 se observan las principales características sociodemográficas de los empleados de Sitel Colombia, teniendo en cuenta que el 90% corresponde a Agentes: en Sitel Colombia la presencia del género masculino es un 20% más alta que la del género femenino. Adicionalmente, se resalta la gran proporción de empleados jóvenes (84.9% entre 18 a 30 años) y también que el 73% de ellos se encuentran cursando sus estudios de educación superior en programas técnicos y profesionales. Estos factores deben ser tenidos en cuenta al momento de plantear estrategias de gestión del talento humano, como por ejemplo en estrategias de

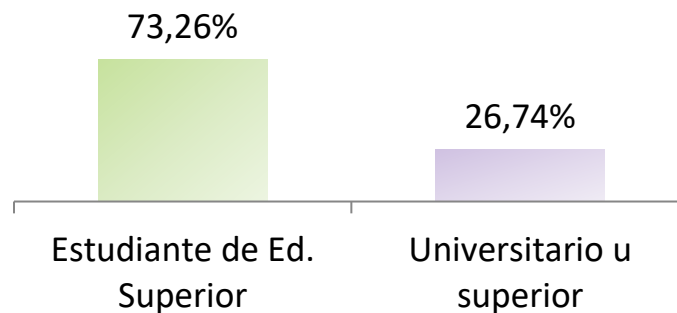
flexibilidad en los horarios de trabajo para que puedan continuar con sus estudios, en identificación de canales de comunicación que utilice esta población de *Milennials* y *Centenials* como redes sociales y plataformas digitales ya que son nativos digitales; en identificación de motivaciones, expectativas, gustos, maneras de vivir, pensar y actuar de esta generación (Michael Page, 2020).

Figura 7 Distribución de empleados por género



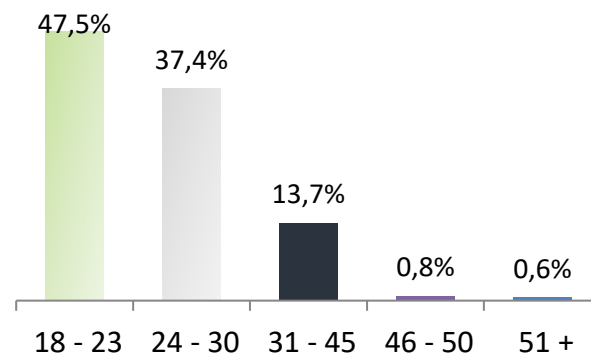
Fuente: Adaptado de (Sitel, 2020)

Figura 8 Distribución de empleados por nivel educativo



Fuente: Adaptado de (Sitel, 2020)

Figura 9 Distribución de empleados por rangos de edades



Fuente: Adaptado de (Sitel, 2020)

El rol de los Agentes en Sitel Colombia es el contacto con los clientes a través de distintos canales de comunicación como teléfono, chat, mensajes de texto o redes sociales. Su función es identificar el requerimiento del cliente, y basados en conocimientos habilidades específicas, brindan una solución de calidad, transformando un contacto en una experiencia de alta satisfacción bien sea para servicio al cliente, ventas, soporte técnico o cobro de cartera.

Formulación del Problema

Todo lo anterior permite formular la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los perfiles sociodemográficos de los aspirantes, que en conjunto con resultados específicos de pruebas psicotécnicas y de inglés en el proceso de selección, permiten contratar a Agentes que impacten positivamente el desempeño y reduzcan la rotación en la empresa Sitel de Colombia?

OBJETIVOS

Objetivo General

Formular una propuesta de mejora basada en *People Analytics* para la empresa Sitel de Colombia, a través de un diagnóstico del estado actual del proceso de selección, y su impacto en el desempeño y rotación de los Agentes.

Objetivos Específicos

- Analizar el proceso de selección actual para identificar: actividades y perfiles de responsables, estado de madurez, tiempos de respuesta, evaluaciones o auditorías, y cumplimiento de la norma COPC (*Customer Operation Performance Center*).
- Comparar mediante un análisis estadístico el desempeño y antigüedad de los Agentes en la compañía, frente a los resultados obtenidos en las pruebas psicotécnicas y de inglés en el proceso de selección.
- Contrastar mediante un análisis estadístico el desempeño y antigüedad de los Agentes en la compañía, frente a los datos sociodemográficos obtenidos en el proceso de selección.
- Formular una propuesta de mejora al proceso de selección basado en nuevos perfiles de aspirantes e información sociodemográfica.

MARCO TEÓRICO

Se realizó una revisión documental estableciendo una estrategia de búsqueda de información en bases de datos, donde se seleccionaron los conceptos y teorías aplicables al objetivo de la consultoría, que serán abordados a continuación:

Consultoría

De acuerdo con Kubr (1997), la consultoría es cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, donde el Consultor no es responsable de la ejecución, sino que es un facilitador.

Consultoría Empresarial

Adicionalmente Kubr (1997) define a la consultoría empresarial como: “un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines mediante la solución de problemas, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios” (pág. 13). También indica que los consultores externos proporcionan puntos de vista independientes, son objetivos e imparciales, ofrecen sus servicios profesionales a las empresas manteniéndose al tanto de las tendencias económicas y sociales, prevén cambios que pueden afectar a las empresas de sus clientes y agregan valor a través del servicio ofrecido a sus clientes

Por otra parte, Rincón (1996) define a la consultoría empresarial como un servicio profesional que ayuda a los directores de empresas a analizar y resolver los problemas que enfrentan sus organizaciones, a mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otros. La considera como un método para mejorar las prácticas en gestión, que puede ser aplicado en cualquier empresa independientemente a su naturaleza (privada o pública), tamaño o sector económico. De los anteriores conceptos se identifican las siguientes características de la consultoría de empresas:

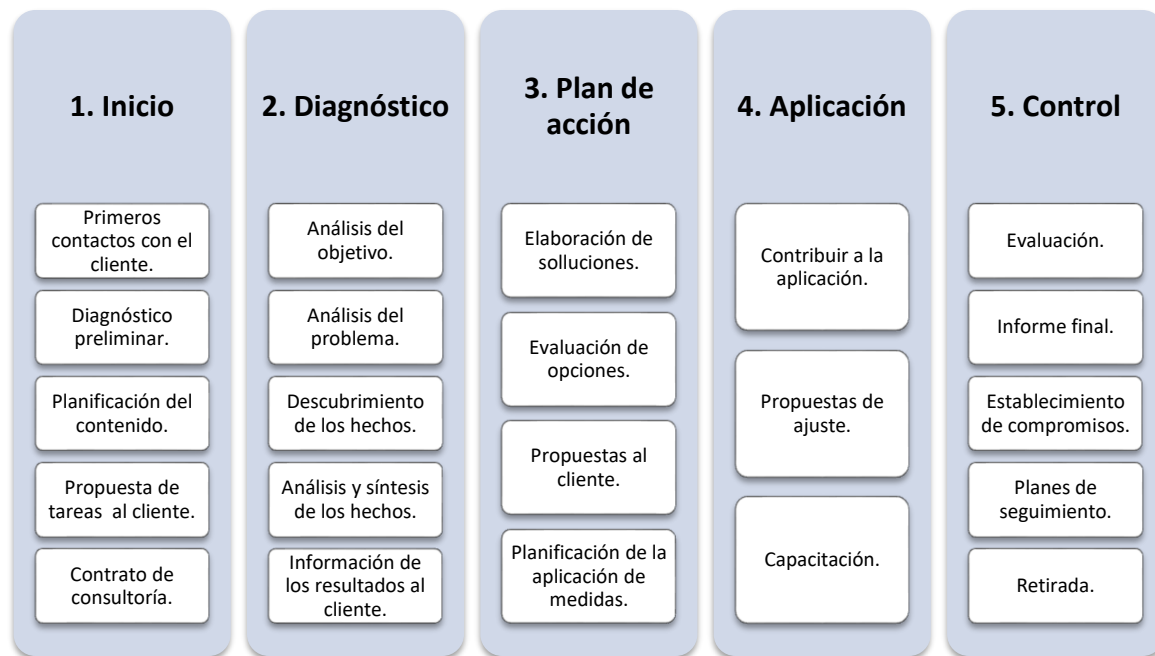
- Es un servicio profesional, en el que una persona o empresa, proporciona conocimientos teóricos, técnicas de investigación y experiencia adquirida con anteriores clientes en resolución de problemas.

- Es un servicio consultivo, es decir de asesoramiento externo. El consultor no tiene facultades de decisión sobre cambios en la empresa o de aplicarlos, y los clientes son quienes asumen la responsabilidad de la aplicación de sus propuestas.
- Es un servicio independiente, con el fin de mantener la objetividad y franqueza en el análisis y recomendaciones del consultor.
- Es un servicio temporal, ya que los servicios de consultoría se prestan durante un tiempo determinado y se terminan una vez se haya completado el alcance pactado.
- Es un servicio comercial, en el que se hace el cobro de honorarios por la prestación de los servicios profesionales, esperando que los beneficios obtenidos por el cliente sean superiores a los costos en que se incurre para contratar al consultor.

Modelo de Consultoría

La Organización Internacional del Trabajo - OIT, citado por (Kubr, 1997) estableció un modelo de consultoría empresarial que tiene como principios que el consultor comparta sus conocimientos con el cliente, haciéndolo participe en todo el proceso, donde ninguna de las partes escatime esfuerzos para que el proceso sea una experiencia de aprendizaje valiosa. El modelo se presenta en la Figura 10 como un proceso secuencial de cinco fases, que será utilizado en la consultoría empresarial para Sitel hasta la fase 3 de plan de acción. Las dos últimas etapas de aplicación y control están por fuera del alcance de este trabajo y dependerán de la decisión de Sitel Colombia de llevarlas a cabo en el futuro.

Figura 10 Modelo de consultoría de empresas



Fuente: Elaboración propia con información de (Kubr, 1997)

En la etapa de inicio el consultor realiza los primeros contactos con el cliente, se identifica lo que el cliente desea lograr o modificar, se prepara un plan preliminar y se realiza el contrato de consultoría. En la segunda etapa de diagnóstico se analiza a fondo el problema a solucionar, se realiza la búsqueda de información o datos que luego se sintetizan en posibles soluciones. En la tercera etapa de plan de acción se plantea la solución al problema entre distintas opciones que son evaluadas y se presenta la propuesta del plan de acción. Si el alcance de consultoría incluye la implementación, se continúa con esta cuarta etapa del modelo donde se pone a prueba la efectividad de la solución propuesta por el consultor y en la que se trabaja en la gestión del cambio en la organización. En la quinta y última etapa se evalúa el desempeño del consultor y los resultados logrados, se establecen compromisos de seguimiento y el consultor se retira. Según la OIT, citado por (Kubr, 1997), solo entre el 30% al 50% de las consultorías empresariales incluyen la etapa de implementación.

Consultoría en Recursos Humanos

De acuerdo a la OIT, citado por (Kubr, 1997), la consultoría empresarial en recursos humanos ha sufrido una transformación en los últimos 20 años, pasando de cubrir problemáticas

sobre administración y políticas de personal, a tomar un rol estratégico de la gestión de las personas.

Por un lado, las personas que trabajan en las organizaciones se han transformado: tienen cada vez un nivel más elevado de educación y preparación, tienen mayor conciencia de sus derechos, están mejor informados y sus aspiraciones y expectativas respecto al empleo y a la vida han aumentado.

A su vez, las organizaciones reconocen cada vez más el valor del recurso humano como el más valioso para la organización, no solo en el costo de la mano de obra, sino en sus aportes en conocimiento especializado y competencias para añadir valor. Adicionalmente, el avance de la tecnología ha provocado una transferencia del empleo de las industrias primarias (materias primas) al sector manufacturero, y del sector manufacturero al sector servicios.

Por lo anterior, el consultor en recursos humanos ahora se encarga de resolver problemas más complejos como cultura y valores, motivación y felicidad, evaluación del rendimiento, compensación, capacitación y perfeccionamiento, y gestión del cambio.

Consultoría en Reclutamiento y Selección

De acuerdo a la OIT, citado por (Kubr, 1997), la selección es el proceso de elegir entre candidatos, y una consultoría en esta área soluciona distintos problemas como: no seleccionar al candidato correcto, no se considera un número suficiente de candidatos, no se verifican referencias, las entrevistas de contratación son superficiales. El consultor puede proponer un procedimiento más objetivo, criterios de selección con mayor precisión o un programa de capacitación para el personal encargado de selección.

People Analytics

A continuación, se realizará la descripción de distintas definiciones del término, una revisión histórica de su surgimiento, estado actual de investigación académica y los diferentes modelos aplicables al objetivo de la consultoría.

Existen distintas definiciones del término. Por una parte Heuvel y Bondarouk, citado por Romero (2019), indican que *People Analytics* es “una metodología que utiliza la aplicación de matemáticas, estadísticas y modelos de datos relacionados con los trabajadores para ver evidencias y predecir patrones” (pág. 4). Los autores indican que esta metodología es utilizada

para tomar mejores decisiones sobre todos los aspectos de la estrategia de recursos humanos con el objetivo de mejorar el rendimiento individual y empresarial alineando gestión y desarrollo de personas con los objetivos del negocio.

Otra definición es la de Tursunbayeva *et al.*, (2018) que definen *People Analytics* como:

Un área de la gestión de recursos humanos, que hace uso de tecnologías de información, análisis de datos, estadística descriptiva y herramientas de visualización, para generar insumos respecto a las dinámicas de la fuerza de trabajo, capital humano, desempeño individual y grupal, que puede ser usada para optimizar estratégicamente a la organización (pág. 231).

De manera complementaria, Peeters *et al.*, (2020) indican que la gerencia de recursos humanos está dando sus primeros pasos en combinar la intuición, experiencia y creencias con la nueva tendencia de análisis de datos, es así como definen a *People Analytics* como “el análisis descriptivo y visual de datos aplicados a procesos de recursos humanos, capital humano y desempeño organizacional, para establecer su impacto en el negocio y permitir la toma de decisiones basada en datos” (pág. 203).

Szlechter y Zangaro (2020) analizaron las prácticas de recursos humanos en empresas que siguen el modelo GAFA¹ en Argentina, y encontraron una característica en común que hacen uso de *Big Data*² para la recopilación de grandes cantidades de datos, que luego son procesados en patrones de comportamiento que permiten predecir conductas de usuarios. Esto dio surgimiento a *People Analytics*: “técnica del campo de la inteligencia artificial resultante del análisis y aplicación de macrodatos para el desarrollo de prácticas vinculadas con la administración del personal. Su objetivo es medir actividad, productividad, eficiencia, motivación o implicación y satisfacción” (pág. 79).

Adicionalmente, Szlechter y Zangaro concluyen sobre los siguientes beneficios de *People Analytics* en la gestión de recursos humanos:

- Aumento de la imparcialidad en el reclutamiento, contratación, identificación y atracción de talentos. La inteligencia artificial reduce de hecho el riesgo de una

¹ Acrónimo inglés que denota las empresas que siguen las mejores prácticas de Google, Apple, Facebook y Amazon.

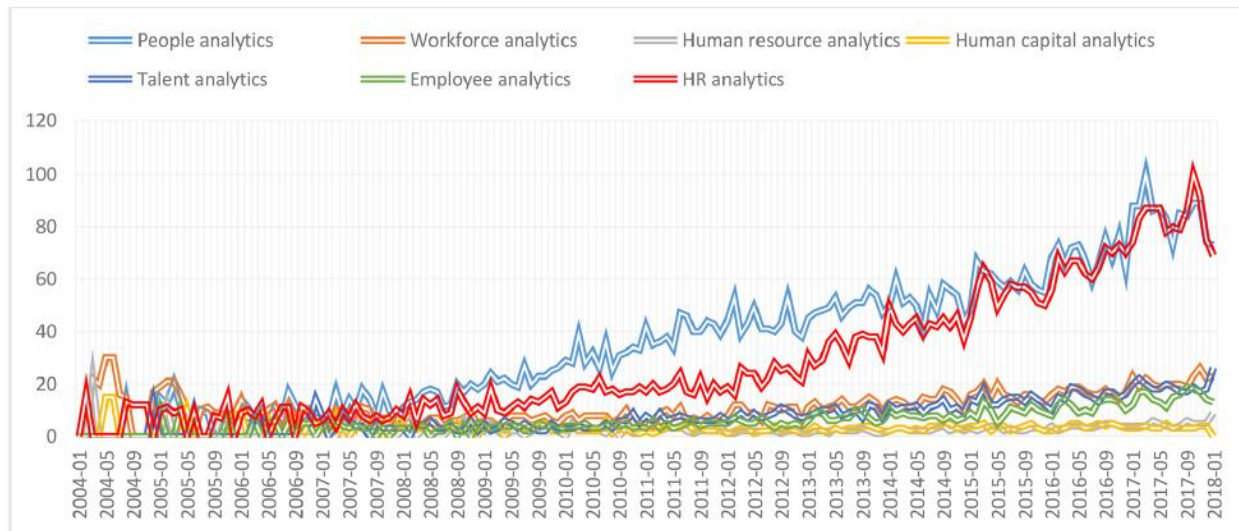
² Término inglés que denota el conjunto de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y velocidad de crecimiento (velocidad) dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales.

- Contratación sesgada: introduce mérito por algoritmo.
- Reducción de desmotivación.
- Mejora de valores organizacionales y fortalecimiento de la cultura.
- Retención de talentos. La inteligencia artificial permite analizar online qué empleado merece una promoción, cuándo o por qué se va a marchar.
- Análisis eficaz de las interacciones sociales (2020, pág. 80).

Respecto al surgimiento y evolución del término *People Analytics*, Tursunbayeva *et al.*, (2018), realizaron una revisión documental del término *People Analytics* tanto académica, como de tráfico de búsquedas en línea en *Google Trends*, y encontraron que en los últimos 15 años, este término ha evolucionado desde su surgimiento en 2005 como la analítica de datos en recursos humanos, hasta la actualidad donde es entendida como un conjunto de herramientas y servicios ofrecido con beneficios estratégicos para los empleadores que ayuda funcionalmente los requerimientos estratégicos de las organizaciones.

Los autores indican que el término *People Analytics* surgió por primera vez en búsquedas en línea en el año 2005, y su búsqueda ha crecido exponencialmente en los últimos 14 años, reemplazando otros términos similares o palabras clave como: analítica de recursos humanos, analítica de la fuerza de trabajo, analítica de capital humano, analítica de talento, analítica de empleados. En la Figura 11 se observa esta tendencia desde 2004 que sugiere que estos otros términos ya no son usados en el lenguaje común, siendo todos ellos reemplazados por el término *People Analytics*. Este cambio en la terminología a lo largo del tiempo refleja también la evolución de los recursos humanos en las organizaciones, pasando de hacer funciones convencionales de manejo de personal como la nómina, a un gran uso de tecnología y datos para fines estratégicos.

Figura 11 Búsquedas de palabras claves en Google Trends



Nota: *People Analytics*: analítica de personas. *Workforce analytics*: analítica de fuerza de trabajo. *Human resource analytics*: analítica de recursos humanos. *Human capital analytics*: analítica de capital humano. *Talent analytics*: analítica de talento. *Employee analytics*: analítica de empleados. *HR analytics*: analítica de recursos humanos.

Fuente: Adaptado de (Tursunbayeva, Di Lauro, & Pagliari, 2018, pág. 226)

Adicionalmente, los primeros artículos académicos sobre *People Analytics* fueron publicados hasta el año 2012 en estudios de disciplinas de Psicología Organizacional y Psicometría, pero recientemente se han trasladado a publicaciones académicas de las ramas de Negocios, Informática y Ciencia de Datos. Sin embargo, Tursunbayeva *et al.*, concluyen que *People Analytics* es un tema que aún no ha sido ampliamente investigado por la academia, ya que al 2018 solo encontraron 58 artículos relacionados en bases de datos académicas, la mayoría de ellos realizados por la industria como es el caso de publicaciones afiliadas a IBM. “Al encontrar tan pocos casos de estudios empíricos, hacemos un llamado para realizar investigación académica en esta área, incluyendo estudios de evaluación, estudios de casos de implementación y simulaciones donde se explore el potencial de nuevos modelos de *People Analytics*” (2018, pág. 231).

De forma similar, Peeters *et al.*, (2020) también realizaron una búsqueda de literatura de *People Analytics* en bases de datos en línea, y encontraron que es un campo de investigación relativamente nuevo.

Por otra parte, Leonardi y Contractor (2018) indican que las áreas de recursos humanos recolectan datos de sus trabajadores, pero aún no tienen la noción que pueden hacer minería sobre estos datos para obtener hallazgos que les permitan entender, gestionar y tomar decisiones

sobre el talento humano. En un estudio encontraron que más del 70% de las compañías consideran a *People Analytics* como una alta prioridad, y en la misma línea describen dos casos de estudio en Google y Dell donde resaltan el potencial de esta herramienta.

En esto concuerdan Peeters *et al.*, (2020): “Las organizaciones han reportado un incremento del 80% en el valor agregado de sus equipos de *People Analytics* a través del análisis de estadísticas descriptivas” (pág. 204).

Sin embargo, Leonardi y Contractor (2018) también destacan un progreso modesto de la implementación de esta herramienta en la última década: un estudio de la consultora Tata encontró que solo un 5% de las inversiones de *Big Data* se destinan a recursos humanos. Mientras que otro estudio de Deloitte indica que solo un 9% de las compañías creen que tienen un buen entendimiento de cuáles son los atributos de las personas que logran un buen desempeño en sus organizaciones. Los autores concluyen que esto es debido a que la mayoría de las empresas basan sus análisis en datos individuales de las personas, cuando los datos de las interacciones de las personas son igual o más importantes.

En esto concuerdan Peeters *et al.*, (2020) quienes indican que la analítica de datos en recursos humanos no ha sido tan desarrollada como en otros campos como mercadeo o análisis de clientes, debido a que *People Analytics* requiere un perfil con competencias muy específicas como gestión de recursos humanos o psicología, análisis numérico y estadístico, comunicación, manejo de datos y experiencia laboral específica. Usualmente los profesionales en recursos humanos no están atraídos a los datos, y no están seguros de cómo utilizarlos:

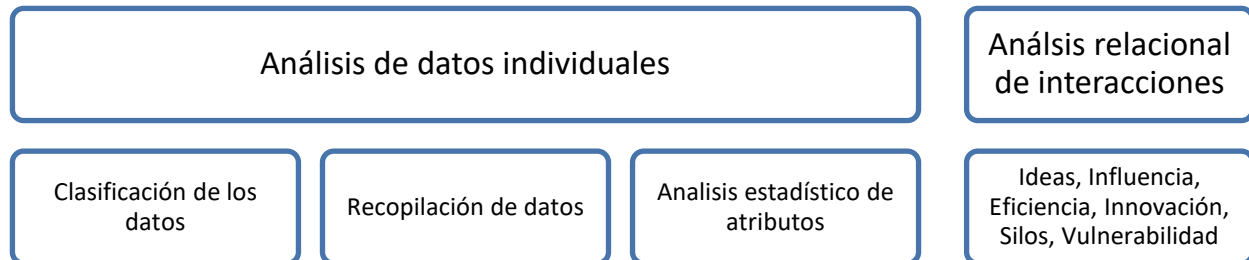
A pesar de ser un área cuyo interés está creciendo, solo el 16% de las organizaciones han implementado *People Analytics*, y esta baja tasa de implementación se debe a que las habilidades estadísticas de un equipo pueden ser excelentes, pero el conocimiento de los grupos de interés y de gerencia de recursos humanos por parte de estos equipos puede ser insuficiente para entender los hallazgos, lo que limita el valor agregado (pág. 204).

Modelos Para la Implementación de People Analytics

Leonardi y Contractor (2018) presentan un modelo para la implementación de *People Analytics* en las organizaciones, el cual se encuentra estructurado en dos fases secuenciales: 1. Análisis de datos individuales de personas y 2. Análisis relacional de las interacciones de las

personas. El modelo se presenta en la Figura 12, y será utilizado hasta la fase 1 para realizar la consultoría en *People Analytics* en Sitel de Colombia.

Figura 12 Modelo de *People Analytics* de Leonardi y Contractor



Fuente: Elaboración propia con información de (Leonardi & Contractor, 2018)

Clasificación de los datos

Leonardi y Contractor (2018) indican que *People Analytics* se enfoca en el uso de datos como atributos, de los cuales hay 2 categorías:

- Rasgos: Son hechos de los individuos que no cambian con el tiempo, como el género, raza e historial laboral.
- Estado: Son hechos de los individuos que, si cambian con el tiempo, como la edad, el nivel educativo, antigüedad en la compañía, experiencia, distancia de la vivienda al sitio de trabajo, ausentismo.

Estos dos tipos de datos usualmente se unen para identificar características de las personas, que se conoce como analítica de atributos.

Sin embargo, Peeters *et al.*, (2020) indican que la calidad de los datos a analizar es una de las principales razones por las que fallan los proyectos de *People Analytics*: datos erróneos pueden llevar a hallazgos erróneos, usualmente no existe una interconexión entre sistemas de información o bases de datos, los datos pueden estar desactualizados, los datos son ingresados por personas por lo que pueden estar incorrectos o incompletos, finalmente, los conceptos de los datos pueden tener distintas definiciones entre áreas o entre personas. “En la práctica, los equipos de *People Analytics* gastan entre el 25-30% de su tiempo depurando y limpiando los datos para poder entregar a la organización resultados correctos y creíbles” (pág. 206).

Recopilación de los datos:

Leonardi y Contractor (2018) indican que la mayoría de las organizaciones no tienen sistemas de información para registrar la captura de los datos, lo cual sería el primer paso almacenar la información de los empleados, equipos y redes en la organización.

Posteriormente, los autores sugieren realizar recolección pasiva de datos: esto es, abstenerse en lo posible de realizar encuestas a los empleados para conseguir los datos, debido a usualmente toman bastante tiempo, las respuestas no siempre son confiables y no cubren a toda la población sino a una muestra de empleados, que no siempre es representativa.

En vez de esto, se pueden crear formularios que permitan obtener toda la información de todos los empleados cuando ingresan a la compañía, y que pueda ser actualizada cuando sea necesario. El reto de usar esta fuente de información recae en la privacidad de la información, que para el caso colombiano sería la política de uso y tratamiento de datos: los empleados deberán dar su consentimiento de que sus datos (personales, sociodemográficos, de desempeño, etc.) podrían ser grabados y monitoreados para ser usados en *People Analytics*. Las compañías deben ser totalmente transparentes al respecto, comunicar el objetivo de la recolección de esta información y solicitar a los empleados que firmen un acuerdo y autorización para los propósitos del análisis.

De manera similar, Peeters *et al.*, (2020) comparten esta preocupación respecto a la ética y cumplimiento de regulaciones legales respecto al uso de datos personales que son requeridos en *People Analytics*: “Procedimientos y reglas deben ser establecidas respecto a cómo los datos deben ser manejados, mantenidos y guardados, considerando aspectos como confidencialidad, duración del almacenamiento, ubicación del almacenamiento, seguridad, acceso, formato y mantenimiento de los datos” (pág. 211).

Análisis estadístico de atributos:

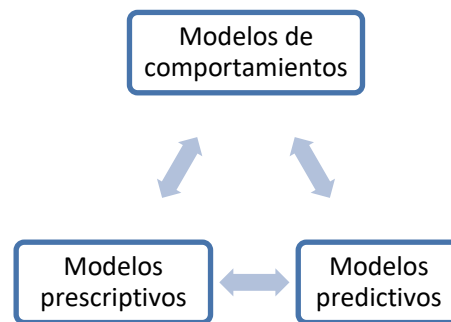
Leonardi y Contractor (2018) indican que las relaciones que los empleados tienen entre sí, junto a sus atributos individuales pueden explicar su desempeño laboral. Los autores indican que la clave está en encontrar patrones en los datos que se correlacionen y permitan predecir un buen o mal desempeño. Sugieren hacer uso de la estadística descriptiva y análisis de correlación entre variables para identificar los patrones frente al desempeño de los empleados.

Adicionalmente, los autores indican que la clave del éxito es que exista cercanía entre las personas que realizan el análisis de atributos con las personas que toman las decisiones: la mayoría de las compañías delegan a los científicos de datos la obtención de los patrones y su

relación con el desempeño, pero esto genera un cuello de botella ya que no habrá suficientes científicos de datos que puedan atender la demanda de solicitudes de la alta gerencia. Por otra parte, los científicos de datos no conocen a las personas sobre las cuales están haciendo sus análisis, por lo que no tienen el contexto para darle sentido a los datos que están analizando.

Otro modelo es el de Peeters *et al.*, (2020), quienes indican que a través de *People Analytics* se pueden desarrollar 3 clases de modelos analíticos, y los explican en la Figura 13, con ejemplos puntuales de un proceso de reclutamiento y contratación.

Figura 13 Modelo de *People Analytics* de Peeters



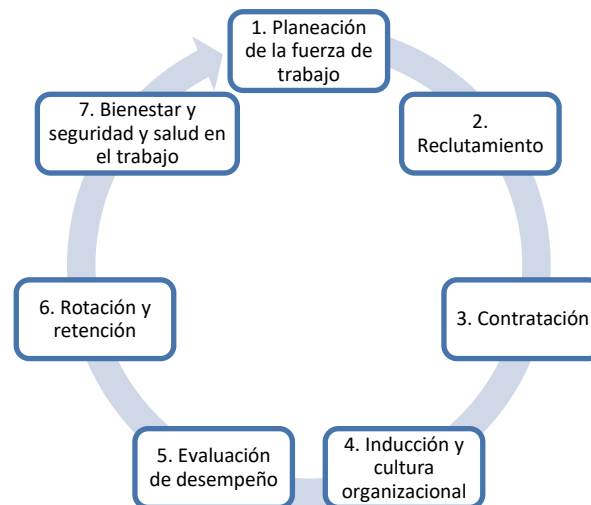
Fuente: Elaboración propia con información de (Peeters, Paauwe, & Van De Voorde, 2020)

- Modelos de comportamientos: hacen uso de los datos existentes para establecer causas relacionales entre predictores y un resultado esperado. Puede ser usado para definir cuales conocimientos, habilidades y características de las personas están relacionados con alto desempeño, y que un reclutador puede usar para tomar decisiones respecto a la contratación.
- Modelos predictivos: utiliza datos existentes para predecir resultados futuros. Puede ser usado para predecir cuales de los candidatos en un proceso de selección tendrán mayor probabilidad de tener un alto desempeño.
- Modelos prescriptivos: usan datos existentes, pero determinan que acciones deben tomar los responsables de tomar decisiones. En este caso el modelo le dirá al reclutador que candidato debe contratar.

Los autores indican que los últimos dos modelos, los predictivos y prescriptivos hacen uso de *Machine Learning*³ e inteligencia artificial, diseñados de manera autónoma para identificar patrones en grandes y complejas bases de datos. Sin embargo, cada uno de los modelos es capaz de mejorar la toma de decisiones y agregar valor a las organizaciones.

Otro modelo es el de Isson y Harriot (2016), quienes plantean 7 pilares de *People Analytics* de acuerdo a su impacto potencial al interior de las áreas de recursos humanos en las organizaciones, que se describen en la Figura 14. Sin embargo, este modelo está más enfocado en los posibles resultados, que en los pasos para su implementación.

Figura 14 Modelo de *People Analytics* de Isson y Harriot



Fuente: Adaptado de (Isson & Harriott, 2016, pág. 76)

Luego de indagar en los distintos modelos de *People Analytics*, el modelo de Leonardi y Contractor (2018) presentado en la Figura 12 fue el seleccionado para realizar la consultoría en *People Analytics* en Sitel de Colombia. Por otra parte, también es importante analizar el grado de cumplimiento de calidad de Sitel frente a estándares internacionales del sector de subcontratación de servicios (BPO), para lo cual se describe a continuación la norma *Customer Operation Performance Center* - COPC.

³ Término inglés que denota la disciplina científica del ámbito de la Inteligencia Artificial que crea sistemas que aprenden automáticamente. Aprender en este contexto quiere decir identificar patrones complejos en millones de datos.

Customer Operation Performance Center - COPC

COPC es un acrónimo en inglés del Centro de Rendimiento de Operaciones del Cliente (*Customer Operation Performance Center*), empresa creada en 1996 por Cliff Moore, con operaciones en más de 35 países y sede en Florida, EE. UU., que brinda consultoría, capacitación, certificación, evaluación comparativa e investigación para operaciones que respaldan la experiencia del cliente (COPC, 2020).

Norma COPC

La empresa creó la norma COPC, un sistema de gestión de desempeño para proveedores externos de servicios a clientes (BPO), gestión de la experiencia del cliente, gestión de proveedores y adquisiciones. Es un sistema integral orientado a resultados, que además de trabajar sobre la calidad, procesos o formas de hacer las cosas, apunta a mejorar el servicio y la satisfacción del cliente, aumentando los ingresos y reduciendo el costo de proveer un servicio excelente.

Así como existen normas de calidad que aplican para distintas empresas o industrias, como la norma ISO 9001, la norma COPC es la que específicamente fijan los modelos de gestión que los *Contact Centers* deben cumplir para ofrecer un servicio excelente. El diario Portafolio (2012).indica que: “los *contact centers* en Colombia han venido acreditándose, con el fin de garantizar a sus usuarios que todas las actividades que desarrollan se hacen bajo estrictos estándares de excelencia” (pág. 1).

La última versión de la norma del año 2020 se presenta en la Figura 15. En ella se detallan los 40 estándares que se encuentran agrupados en 4 categorías así:

- *Liderazgo y Planeamiento*: en este grupo se encuentran los impulsores de la gestión del desempeño. Incluye 4 estándares para un total de 400 puntos.
- *Procesos*: en este grupo se encuentran los facilitadores de la organización con procesos bien diseñados en los que se maneja información apropiada. Incluye 22 estándares para un total de 1360 puntos.
- *Recursos Humanos*: en este grupo otro facilitador de la organización con una fuerza de trabajo formada y motivada. Incluye 8 estándares para un total de 600 puntos.

- El BPO debe establecer una lista de requisitos mínimos de contratación de las personas a ser contratadas para cada puesto CRC.
- Los enfoques de reclutamiento y contratación del BPO deben identificar y reclutar exitosamente personas con estos requisitos mínimos.
- Aquellos reclutados con estos requisitos mínimos de contratación deben tener una alta probabilidad de desempeñar exitosamente sus puestos.
- El BPO debe medir y gestionar puntualidad de reclutamiento y una métrica de calidad de reclutamiento para mostrar que el reclutamiento está controlado (COPC, 2020, pág. 52). Respecto a esta métrica de calidad de reclutamiento, COPC sugiere 2 a ser utilizadas:
 - *Puntualidad*: Porcentaje de solicitudes de contratación de agentes cubiertas a la fecha objetivo. Con una meta sugerida del 90%.
 - *Calidad de reclutamiento*: Tasa de retención de los agentes nuevos, es decir, el número de agentes nuevos que continúan en el BPO después de 3 meses. Con una meta sugerida del 80% (COPC, 2020, pág. 83).

Estadística

Según Gutiérrez & De la Vara (2013), la estadística es una rama de las matemáticas en la que se estudia la organización, análisis, e interpretación de los datos, tomando en cuenta su variación y distribución, para extraer conclusiones de ellos.

La estadística puede ser aplicada a una población cuando se aplica a un conjunto total de individuos, objetos, elementos o eventos con determinadas características. Sin embargo, cuando la población es muy grande, se puede tomar una parte de ella denominada muestra, que es un subconjunto de datos perteneciente a una población de datos.

Un dato es la representación de una variable que puede ser cuantitativa o cualitativa. Por una parte, los datos cualitativos son atributos y cualidades que toman valores no numéricos. Mientras que los datos cuantitativos son valores y números que pueden ser cuantificados y valorados, y pueden ser tratados estadísticamente.

Adicionalmente, los datos cuantitativos pueden ser clasificados en datos discretos cuando toman valores enteros, es decir, no pueden tomar valores intermedios entre dos valores posibles consecutivos. Y por otra parte en datos continuos, cuando pueden tomar cualquier valor dentro de un rango, es decir, pueden tomar valores intermedios entre dos valores próximos.

Estadística Descriptiva

La estadística descriptiva es un resumen que detalla las principales características de una muestra de datos, incluyendo medidas de tendencia central y medidas de variación (dispersión) (Gutiérrez & De la Vara, 2013).

Las medidas de tendencia central son aquellas que determinan los valores en torno a los cuales los datos o mediciones de una variable tienden a agruparse o concentrarse, es decir, intenta describir que tan centrados se encuentran los datos. A continuación, se describen las principales medidas de tendencia central:

Media: o también denominada promedio aritmético. Se obtiene dividiendo la suma total de los valores entre la cantidad de los valores.

Mediana: La mediana de un conjunto de números es el número medio en el conjunto (después que los números han sido arreglados del menor al mayor), o si hay un número par de datos, la mediana es el promedio de los dos números medios.

Moda: El dato que más se repite. Indica el valor que más se repite en un grupo de números. La obtenemos al organizar los datos y contar la frecuencia con que se repiten.

Por otra parte, las medidas de variabilidad o dispersión permiten conocer que tan distintos son los datos entre sí, que tan concentrados o dispersos se encuentran. A continuación, se describen las principales medidas de tendencia central:

Varianza: La varianza es una medida de dispersión que representa la variabilidad de una serie de datos respecto a su media.

Desviación estándar: Es la varianza elevada al cuadrado. Muestra cuanta variación o dispersión existe respecto a la media. Una desviación estándar baja indica que los puntos de datos tienden a estar muy cerca de la media, mientras que la desviación estándar alta indica que los puntos de datos están repartidos en un amplio rango de valores.

Rango: Es la diferencia entre el dato superior (máximo) y el dato inferior (mínimo). Muestra que tan dispersos están los datos.

Cuartil: Son medidas de localización que permite separar los valores de una serie de datos ordenada en cuatro porciones iguales, donde cada porción contiene exactamente un 25% de los datos (un cuarto). El cuartil 2 o 50% es exactamente igual a la mediana, y el cuartil 4 o 100% es exactamente igual al máximo.

Muestra Representativa

El cálculo de una muestra estadísticamente representativa se realiza con el objetivo de plasmar todos los análisis estadísticos sobre la muestra, y posteriormente inferir que la población va a tener este mismo comportamiento de la muestra, teniendo en cuenta un nivel de confianza y un intervalo de confianza (margen de error).

El nivel de confianza indica que tan seguro podemos estar con los resultados de la muestra. Se expresa como un porcentaje y representa con qué frecuencia el verdadero porcentaje de la población se encuentra dentro del intervalo de confianza de una muestra. El nivel de confianza del 95% significa que puede estar seguro al 95%; El nivel de confianza del 99% significa que puede estar 99% seguro. En el caso de estudios en los que no se asume un alto riesgo de los resultados de la muestra, se recomienda trabajar con un nivel de confianza de 95% (Gutiérrez & De la Vara, 2013).

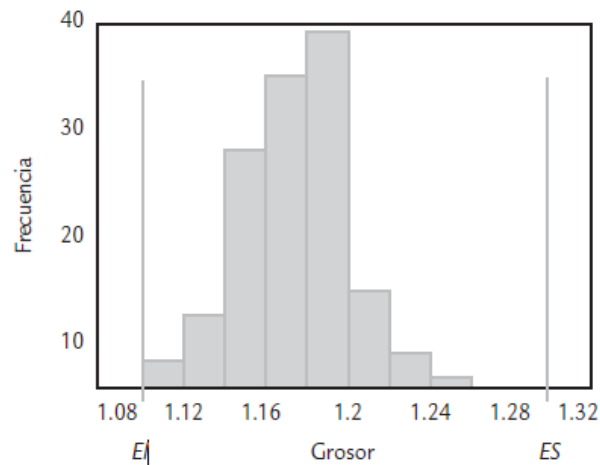
Por otra parte, el intervalo de confianza, también denominado margen de error, es el número positivo o negativo en el que puede variar un parámetro de la muestra con respecto al parámetro real de la población. Por ejemplo, si usamos un intervalo de confianza de 5 y encontramos que el 47% de una muestra selecciona una respuesta en una encuesta, podemos estar seguros que si le hubiéramos hecho la pregunta a toda la población, el porcentaje de la población que hubiese escogido esta respuesta estaría entre un 42% ($47-5$) y un 52% ($47+5$). Se recomienda trabajar con un margen de error entre 5% hasta 10% (Gutiérrez & De la Vara, 2013).

Histograma

El histograma es la representación gráfica de la distribución de un conjunto de datos que se muestra en la

Figura 16, los cuales se clasifican en un número de clases de acuerdo con su frecuencia, y proporciona una representación gráfica de la distribución o forma de los datos analizados, las medidas de tendencia central y el rango de los datos (Gutiérrez & De la Vara, 2013).

Figura 16 Ejemplo de histograma

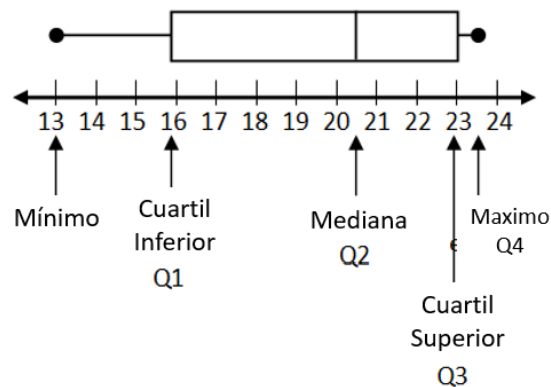


Fuente: Adaptado de (Gutiérrez & De la Vara, 2013).

Gráfico de Cajas y Bigotes

El gráfico de cajas y bigotes (*Boxplot*) explicado en la Figura 17, permite mostrar la forma en la que se distribuyen los datos por cuartiles, comparando múltiples conjuntos de datos en el mismo gráfico.

Figura 17 Explicación diagrama de cajas y bigotes



Fuente: Adaptado de (Gutiérrez & De la Vara, 2013).

- Cuartil 1 (25% de los datos), denotado por la línea inferior (bigote) que abarca desde el valor mínimo hasta el extremo inferior de la caja.
- Cuartil 2 (50% de los datos), denotado por el borde inferior de la caja hasta la línea en el interior de la caja, que ubica la medida de tendencia central de los datos (mediana).
- Cuartil 3 (75% de los datos), denotado desde la línea en el interior de la caja hasta el borde superior de la caja.

- Cuartil 4 (100% de los datos), denotado por la línea superior (bigote) que abarca desde el extremo superior de la caja hasta el valor máximo.

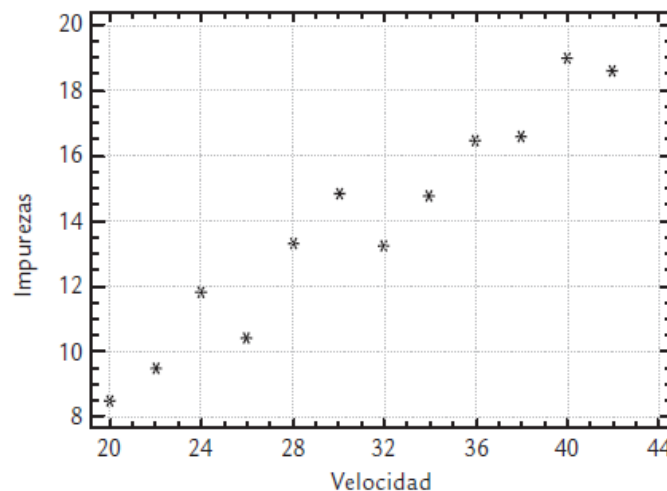
Adicionalmente, el gráfico de cajas y bigotes permite medir la variabilidad de los datos con el rango intercuartil (distancia entre el cuartil 1 y 3), calculado como la diferencia entre el cuartil 3 y el cuartil 1, es decir, el tamaño de la caja (Gutiérrez & De la Vara, 2013).

Análisis de Correlación

El análisis de correlación es una herramienta estadística que permite visualizar la fuerza (comportamiento de una variable respecto a variaciones en la otra) y la dirección de la relación entre dos variables (positiva o directa, y negativa o indirecta) (Gutiérrez & De la Vara, 2013).

Por una parte, la correlación puede ser definida de forma gráfica a través de un diagrama de dispersión como el presentado en la Figura 18, en el que en cada elemento se representa mediante un par de valores (X y Y) en un plano cartesiano. Si las variables están correlacionadas, los puntos caerán a lo largo de una línea o curva. Cuanto mejor sea la correlación, más apretados serán los puntos que abrazarán la línea.

Figura 18 Ejemplo diagrama de dispersión



Fuente: Adaptado de (Gutiérrez & De la Vara, 2013).

Por otra parte, la correlación puede ser definida a través de un coeficiente de correlación (r), el cual cuantifica el grado de relación lineal entre las dos variables. El coeficiente puede tomar un valor entre -1 y 1 , el cual se interpreta de la siguiente forma:

- Relación fuerte positiva: entre +0.6 a +1
- Relación media positiva: entre +0.3 a +0.6
- No hay relación: entre -0.3 a +0.3
- Relación media negativa: entre -0.3 a -0.6
- Relación fuerte negativa: entre -0.6 a -1

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se describe el enfoque, tipo de investigación, y los instrumentos de recolección de información con los que se desarrollaron los objetivos propuestos en el proyecto de investigación de consultoría en Sitel.

Enfoque

El enfoque de esta investigación de consultoría fue mixto, que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), citado por Hernández-Sampieri *et al.*, (2014) se define como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (pág. 534).

Este enfoque permite obtener diversos puntos de vista para el estudio del problema planteado en la investigación de consultoría de Sitel.

Tipo de Investigación

La investigación de consultoría para Sitel fue de tipo exploratoria y descriptiva, en la medida en que hizo recolección de información en fuentes primarias y posteriormente, un análisis para identificar las relaciones existentes entre las variables analizadas.

Méndez (2011) indica que los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto de la vida real. Con esto se pretende, indagar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables.

Por otra parte, Méndez (2011) indica que la investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a un análisis. Esta requiere la recolección de datos sobre el

estado actual del tema de estudio, y conocer las opiniones y preferencias de las personas que constituyen la muestra dentro de la población objeto del estudio.

Teniendo en cuenta lo anterior, a partir del levantamiento de información en la fase exploratoria, se realizó la definición de características y perfiles a ser utilizados en el proceso de reclutamiento y selección de Sitel de Colombia.

Instrumentos de Recolección de Información

Teniendo en cuenta el enfoque y el alcance de la presente investigación de consultoría de Sitel, se utilizaron herramientas cuantitativas para la obtención de la información primaria como las pruebas psicotécnicas (PXT), las pruebas de inglés (SVAR), y finalmente se realizó la aplicación de un cuestionario de autoevaluación en base a la Norma COPC, específicamente en el criterio de “Recursos Humanos” y de “Reclutamiento y Selección”.

De otra parte, para obtener los datos cualitativos, se emplearon herramientas como entrevistas en profundidad a la Gerente de Reclutamiento y al Reclutador Senior, grupos focales con operaciones donde participaron Gerentes de Operaciones, Gerentes Senior de Operaciones y el Director de Unidad de Negocio. Además de la revisión del material de soporte de la empresa.

Finalmente, para la obtención de información secundaria⁴, se realizó la revisión de la literatura de la historia de la empresa, se recolectaron documentos y materiales de Sitel y del sector de BPO en Colombia.

Selección de la Muestra

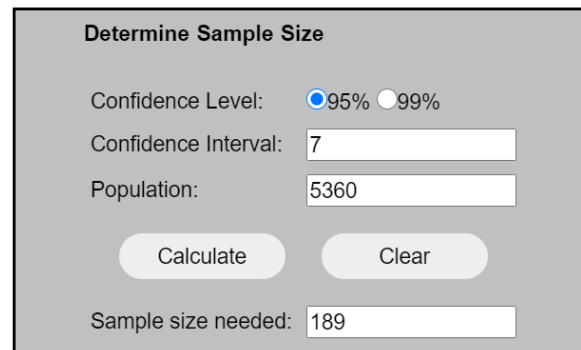
Para realizar el análisis de *People Analytics*, se seleccionó una muestra estadísticamente representativa de la población (Sitel Colombia), con el objetivo de realizar todos los análisis estadísticos sobre la muestra, y posteriormente inferir que la población va a tener este mismo comportamiento de la muestra, teniendo en cuenta un nivel de confianza y un intervalo de confianza (margen de error).

Al momento del análisis, Sitel Colombia contaba con un total de 5.360 Agentes. En un cálculo preliminar se calculó el tamaño de la muestra con un nivel de confianza de **95%** y un

⁴ Bernal afirma que las fuentes de información secundarias “son aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones como los libros, las revistas, los documentos escritos”. (2010, pág. 192).

intervalo de confianza (margen de error) de 7%. En la Figura 19 se detalla el resultado del tamaño de la muestra estadística de 189 Agentes.

Figura 19 Cálculo de la muestra para el estudio



Determine Sample Size

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

Fuente: Adaptado de (Creative Research Systems, 2021)

A continuación, se seleccionó una cuenta en Sitel Colombia que cumpliera con los siguientes criterios:

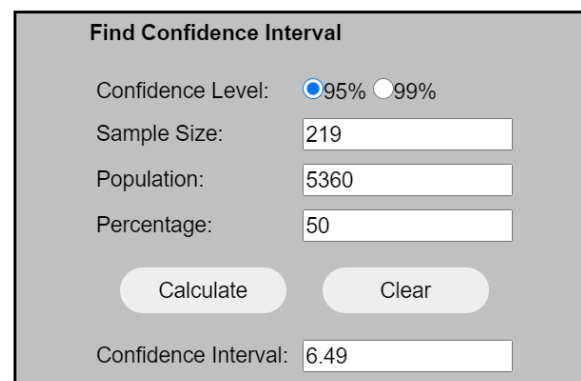
- Número de Agentes mayor o igual a 189.
- Antigüedad de la cuenta superior a 1 año al momento del análisis, con el objetivo de contar con suficiente información de antigüedad y desempeño de los Agentes.
- Cuenta bilingüe en la que se hayan aplicado en el proceso de selección las pruebas psicotécnicas y pruebas de inglés.
- Cuenta en la que se hayan recolectado datos sociodemográficos de los Agentes en el proceso de selección.

Posteriormente, se realizó una selección conjunta entre el Consultor, la Gerente de Reclutamiento y la Directora de Recursos Humanos de Sitel, donde se seleccionó una única cuenta para realizar el estudio que cumplió con todos los requisitos mencionados anteriormente. Lo anterior se decidió debido a que cada una de las cuentas de Sitel tiene métricas de desempeño diferentes, brindan servicios diferentes (servicio al cliente, soporte técnico, ventas o cartera por ejemplo) y cuentan con distintos perfiles de cargos para los Agentes. La cuenta seleccionada denominada **Bienes Raíces** (nombre ficticio debido a confidencialidad) es un cliente del sector inmobiliario en EEUU, que es atendida en Colombia desde Febrero de 2019, donde los Agentes

reciben llamadas telefónicas en inglés, y su objetivo es asesorar a los compradores potenciales con los inmuebles disponibles, y conectarlos con agentes de bienes raíces.

Bienes Raíces contaba con un total de 219 Agentes registrados al momento del análisis, de los cuales, 123 (56,2%) se encuentran activos y 96 (43,8%) se retiraron de Sitel Colombia. Adicionalmente, se recuperaron los resultados de 216 pruebas PXT de estos agentes, lo que representa una cobertura del **98,6%** de la población. Respecto a la prueba de inglés se recuperaron los resultados de 154 pruebas, lo que representa una cobertura del **70,3%** de la población. Finalmente, respecto a datos sociodemográficos se recuperaron los resultados de todos los Agentes, lo que representa una cobertura del **100%** de la población. En la Figura 20 se detalla el recalcule de la muestra estadística, obteniendo un intervalo de confianza (margen de error) de 6,49.

Figura 20 Confirmación de la muestra seleccionada para el estudio



Find Confidence Interval	
Confidence Level:	☒ 95% ☐ 99%
Sample Size:	219
Population:	5360
Percentage:	50
Calculate Clear	
Confidence Interval:	6.49

Fuente: Adaptado de (Creative Research Systems, 2021)

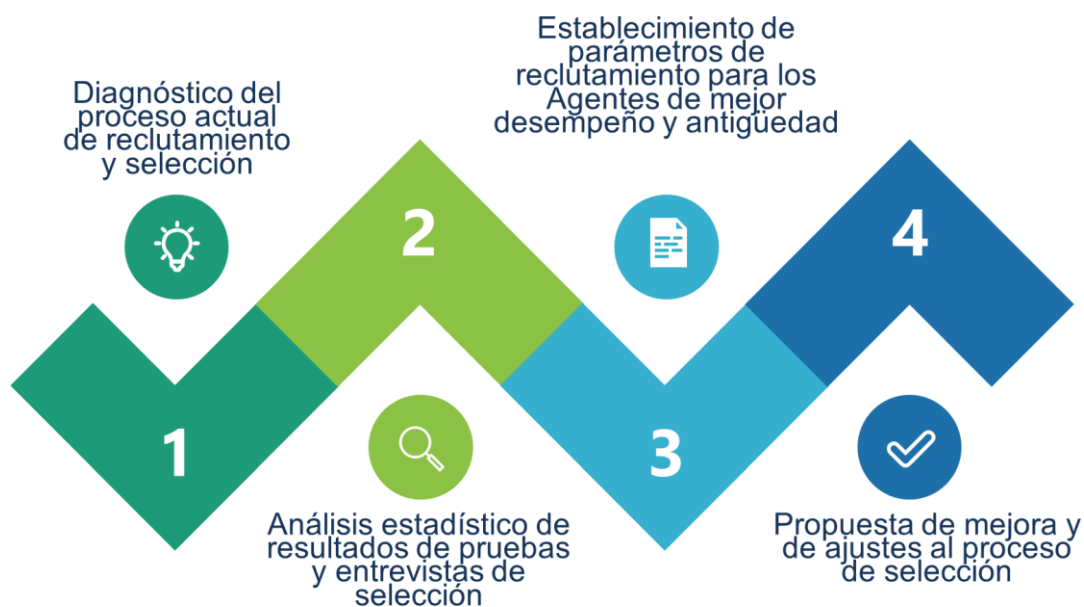
Lo anterior quiere decir que se está en un 95% seguro que las estadísticas reales de la población de Sitel Colombia podrán variar hasta $\pm 6,49\%$ frente a los resultados que se obtengan en la muestra de 219 agentes en **Bienes Raíces**. Adicionalmente, esta consultoría será un caso de estudio que posteriormente podrá ser replicado a las demás cuentas de Sitel.

Descripción de las Actividades

El primer paso fue el diagnóstico al proceso de reclutamiento y selección actual en Sitel para identificar las etapas que lo compone, el estado de madurez del proceso, según Gartner citado por Perez *et al.*, (2014): improvisación, reactivo, proactivo, gestión y valor) respecto a

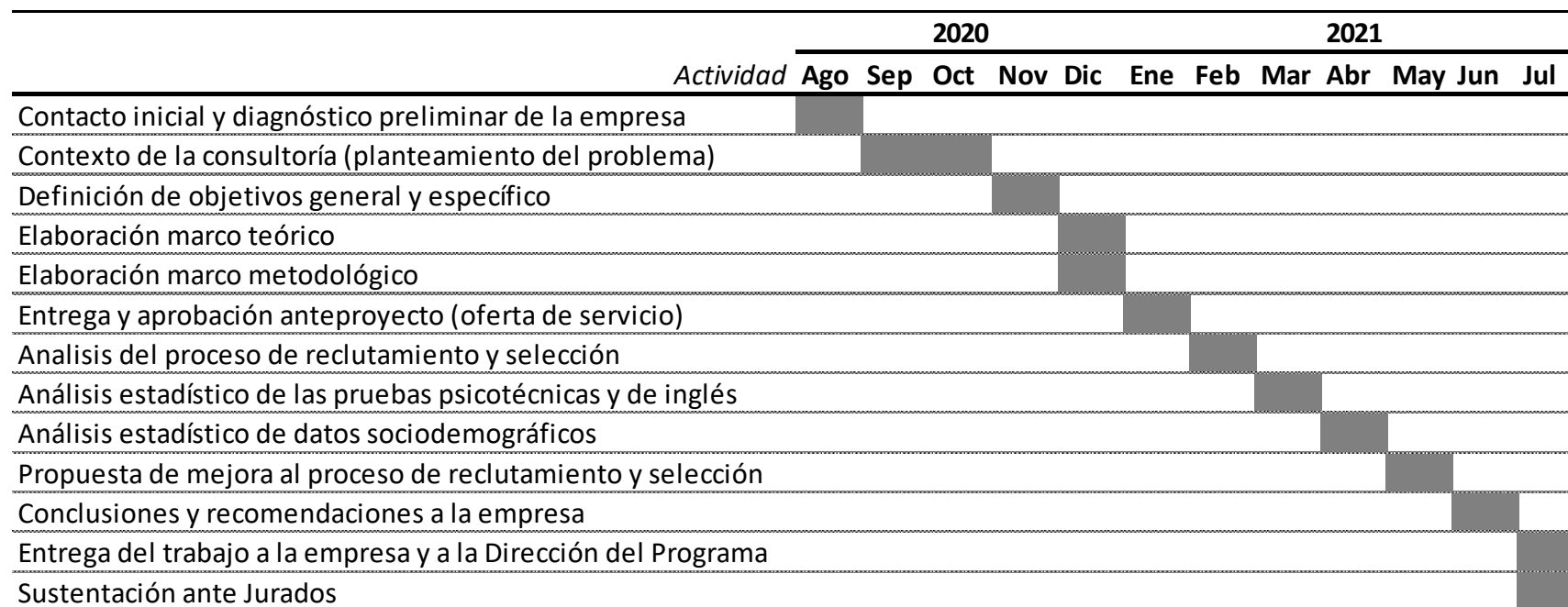
documentación, versiones para identificar acciones de mejora realizadas, tiempos de respuesta, evaluaciones o auditorías, y cumplimiento de la Norma COPC en su última versión respecto al proceso de reclutamiento. Posteriormente, a partir de esta información, se seleccionó una muestra estadísticamente representativa que cumplió con criterios de niveles de confianza, margen de error y aleatoriedad en la selección, para realizar un análisis estadístico de los resultados de las pruebas y entrevistas de selección, comparándolo con el desempeño y tiempo de permanecía en la organización de los Agentes en la compañía. A continuación, y en base a los hallazgos del segundo paso, se realizó la propuesta de nuevos parámetros de reclutamiento y selección de Agentes. Finalmente, se realizó una propuesta de mejora y ajustes al proceso de selección que puede ser implementado posteriormente en Sitel. En la Figura 21 se presenta el esquema con los principales apartados cubiertos en la consultoría.

Figura 21 Principales actividades de la consultoría



Fuente: Elaboración propia

Figura 22 Cronograma de la consultoría



Fuente: Elaboración propia

Por medio de entrevistas en profundidad a la Gerente de Reclutamiento y al Reclutador Senior, y grupos focales con Gerentes y Directores de Operaciones se pudo establecer el estado actual del proceso de reclutamiento, el cual se describe a continuación:

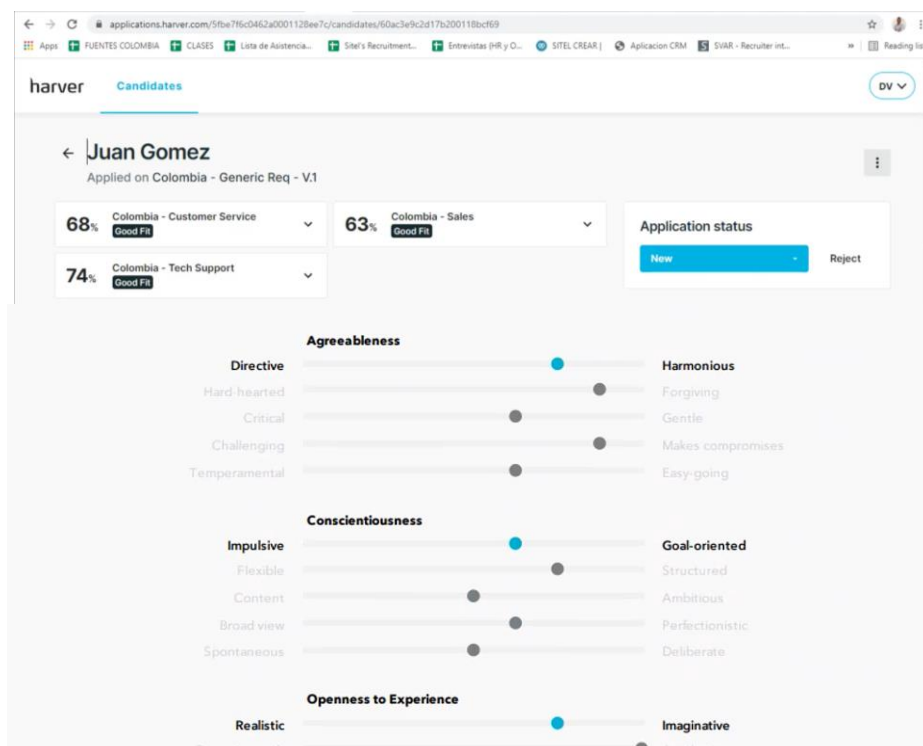
Proceso de Selección

Inicialmente se realiza un filtro inicial de aspirantes denominado *Screening*, a través de una entrevista telefónica a los aspirantes, primero en español y luego en inglés, para hacer un filtro preliminar del nivel de inglés de los candidatos y se hace la presentación de la oferta de trabajo. Acá también se recopila información sociodemográfica de los aspirantes.

Posteriormente se realiza una prueba psicotécnica a los aspirantes. Justo en el momento del desarrollo de la consultoría se estaba realizando el cambio de la prueba antigua (PXT⁵) a la prueba nueva (Harver⁶), donde la antigua evaluaba tanto la personalidad como el grado de afinidad de los candidatos. Sin embargo, la prueba actual de Harver únicamente entrega un resultado de *Matching Score* o afinidad del candidato frente a 3 posibles perfiles en servicio al cliente, soporte técnico y ventas, los cuales se describen en la Figura 23. Sitel se encuentra actualmente en revisiones con el proveedor para realizar ajustes necesarios a la prueba, para que tenga coherencia con los perfiles de los candidatos, sin embargo, la prueba no está siendo tomada en cuenta aún para toma de decisiones en el proceso de selección, incluso no se revisa el resultado numérico de la afinidad, sino únicamente el resultado cualitativo si es adecuado (*good fit*), y respecto al detalle de habilidades o comportamientos, la prueba entrega un resultado cualitativo que no puede ser analizado estadísticamente. Debido a esto, para la consultoría se tomó la decisión de realizar el análisis con los resultados de la prueba anterior, documentando todo el proceso para que pueda ser replicado a la nueva prueba una vez se encuentre aprobada e implementada.

⁵ PXT Select™ suite of assessments to: evaluate, coach, select, onboard and develop their most valuable resource – employees. <https://www.profileassessments.com/pxt-select/>

⁶ Harver B.V. BPO recruitment software. <https://harver.com/solutions/industry/bpo-recruitment-software/>



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para la prueba PXT, los patrones de coincidencia laboral comparan las cualidades de los candidatos con los atributos de los empleados más productivos, en la cual se evalúan 21 ítems agrupados en 4 categorías. Cada campaña en Sitel tiene un puntaje mínimo establecido para poder ser contratado, sin embargo, se contratan agentes por debajo de estos puntajes.

Luego se aplica una prueba de inglés en línea (SVAR⁷), donde se evalúan distintas competencias en lenguaje como comprensión de lectura, gramática y estructura del discurso, vocabulario y ortografía. De la misma forma, cada campaña tiene establecido el nivel mínimo requerido para ser contratado, sin embargo, se encuentran Agentes contratados que no tienen el nivel mínimo requerido de inglés.

A continuación, se realizan entrevistas finales por parte de la operación o cuenta a la que será asignado el candidato. Finalmente, en algunos casos y dependiendo de la campaña en Sitel,

⁷ Conversational SVAR: AI-powered Spoken English Language Evaluation. <https://www.aspiringminds.com/pre-hire-testing/english-language-proficiency-test/>

los candidatos deben aprobar un estudio de seguridad, antecedentes, centrales de riesgos. Las 43 principales actividades del proceso se describen en la Figura 24. Cabe resaltar que los pasos del proceso no han variado debido al Covid-19, pero sí el lugar físico donde se lleva a cabo: anteriormente, en las sedes de Sitel Colombia se contaba con centros de reclutamiento y selección para realizar la aplicación de pruebas y entrevistas. En la actualidad, este proceso se realiza completamente de manera virtual.

Figura 24 Proceso de Reclutamiento en Sitel Colombia



Fuente: Elaboración propia

La Gerencia de Reclutamiento realiza análisis de toda la información recolectada de sus candidatos y aspirantes en el proceso anteriormente descrito, donde se revisan los resultados de las pruebas aplicadas para identificar sus perfiles, habilidades, conocimientos, nivel de inglés, ubicación geográfica del sitio de vivienda, etc. con el fin de decidir si el candidato es apto para trabajar en la compañía, y decidir la campaña y sede más adecuada para cada candidato.

Perfil de Contratación

Sitel cuenta con el documento de perfil de contratación de Agentes descrito en la Figura 25, el cual es específico para cada cuenta, y cuenta con control de versión, firmas de aprobación, descripción general de responsabilidades, requisitos mínimos de contratación (educación, experiencia, habilidades), restricciones de contratación, detalles de entrenamiento, horarios de trabajo, salario y detalle del proceso de reclutamiento.

Para el caso de Bienes Raíces, el perfil presenta la versión 1.4 con fecha de aprobación de Marzo de 2021. Debido a que es un documento confidencial, su contenido no es presentado en el presente documento.

Se concluye que el perfil de contratación no especifica los resultados mínimos de las pruebas psicotécnicas y de inglés, también se encuentra obsoleto ya que debería ser actualizado cada trimestre según las políticas de la compañía. Finalmente, el perfil incluye la descripción de

los pasos del proceso de selección, pero este difiere del proceso que se encuentra documentado⁴⁴ en PowerPoint.

Figura 25 Perfil de contratación Bienes Raíces


 Version 1.4 Q1 – 2021

Hiring profile sign-off

Document Control Version 1.4	
Version Effective Date	Q1 2021

The signatures below indicate the document has been reviewed and approved for its intended purpose by the listed approving Authority:

Approval Signatures				
Recruiting and Selection Manager: Laura Sanchez	Signature:		Date:	
Senior Learning Manager: Juan Felipe Ortiz	Signature:		Date:	
Senior Operations Manager: Nicolas Paredes	Signature:		Date:	
Operations Manager: Miguel Herrera	Signature:		Date:	
Business Unit Director: Elmer Bervis	Signature:		Date:	

Fuente: Adaptado de (Sitel, 2020)

Prueba Psicotécnica PXT

Hasta Noviembre de 2020, Sitel Global aplicó una prueba psicotécnica en el proceso de selección denominada **ProfileXT** (PXT), desarrollada por la empresa *Profiles International Inc* de EEUU. Luego de un periodo de transición en el que no se aplicó ninguna prueba, desde Febrero de 2021 y en adelante, Sitel Global realizó el cambio a una nueva prueba con otro proveedor *Harver*. Sin embargo, esta aún se encuentra en la etapa de implementación, análisis y desarrollo. Además, para realizar el análisis estadístico de esta nueva prueba frente a resultados de desempeño y rotación de los Agentes, sería necesario esperar a que los agentes que hayan sido reclutados con la nueva prueba, finalicen su curva de aprendizaje (3 meses según COPC) y permita obtener datos de desempeño y rotación para realizar el análisis de *People Analytics*. Teniendo en cuenta el cronograma de la consultoría, se tomó la decisión de realizar el análisis

estadístico con la prueba anterior, documentando toda la metodología y el proceso de análisis, 45 para que a futuro pueda ser replicada tomando los datos de la nueva prueba de *Harver*.

De acuerdo con el proveedor de la prueba PXT, la evaluación “mide la persona total, ya que brinda información de su estilo de pensamiento, rasgos de comportamiento e intereses profesionales. La característica de adecuación al puesto (Job Match) del PXT es única, permitiéndole evaluar a un individuo en relación a las características requeridas para desempeñarse exitosamente en un trabajo específico” (Profiles International Inc, 2020).

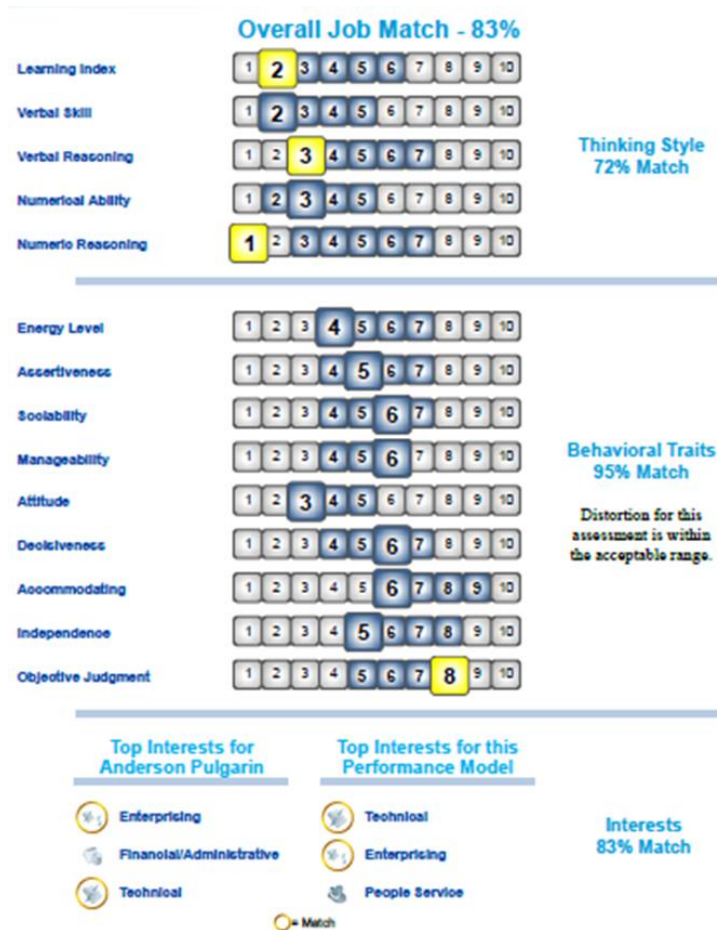
La prueba PXT evalúa la personalidad y grado de afinidad de los candidatos frente a los atributos de los empleados más productivos. En total se evalúan 20 indicadores de desempeño en una escala de 1 a 10, y los indicadores se encuentran agrupados en 4 categorías. En la Figura 26 se observa el detalle de la aplicación de la prueba a un candidato donde se encuentran los resultados generales de las categorías:

1. **Compatibilidad general con el puesto** (*Overall job match*): presenta el resultado general de la prueba de cómo encaja el candidato frente al modelo de desempeño.

2. **Estilo de pensamiento** (*Thinking style*): incluye características de índice de aprendizaje, habilidad verbal, razonamiento verbal, habilidad numérica y razonamiento numérico.

3. **Rasgos de comportamiento** (*Behavioral traits*): incluye características de nivel de energía, asertividad, sociabilidad, manejabilidad, actitud, determinación, adaptabilidad, independencia y objetividad.

4. **Intereses** (*Interests*): incluye características de emprendedor, financiero/administrativo, servicio a personas, técnico/científico, mecánico/manual y creativo.



Fuente: Adaptado de (Profiles International Inc, 2020).

La prueba mide para cada ítem si el candidato encaja en el rango donde se clasificaron los Agentes con mejor desempeño (mínimo y máximo denotado en color azul), lo que significa que si un candidato obtiene tanto un resultado inferior al mínimo (sub calificado) o un resultado superior al máximo (sobre calificado), el candidato no coincide con el trabajo.

Prueba de Inglés SVAR

De acuerdo con el proveedor de la prueba SVAR (Aspiring Minds Research, 2020), la evaluación en línea de idioma inglés permite identificar, evaluar y reclutar rápidamente a los candidatos. Utiliza una inteligencia artificial para evaluar la pronunciación, la fluidez, la escucha activa, la comprensión auditiva, el vocabulario y la gramática de forma automática e instantánea. La prueba entrega una puntuación general numérica y la clasificación correspondiente del nivel

de inglés según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (*Common European⁴⁷ Framework of Reference-CEFR*).

El informe de evaluación proporciona un análisis detallado del desempeño del candidato en las siguientes secciones:

- Puntuación general de inglés verbal.
- Puntuación específica de cada competencia verbal y escucha (6 categorías).
- Puntuación de habilidades escritas. Esta última se presenta por todos los candidatos, pero solo es tomada en cuenta para evaluar a Agentes que atiendan chats, correos electrónicos o redes sociales.

Los puntajes de las pruebas se realizan en una escala de 0 a 100, acompañado de códigos de color:

- **Verde:** puntuaciones entre 67 y 100.
- **Amarillo:** puntuaciones entre 33 y 67.
- **Rojo:** puntuaciones entre 0 y 33.

Adicionalmente, la prueba realiza una clasificación en los niveles de inglés según el CEFR, que se describe en la Tabla 1.

Tabla 1 Nivel de inglés del SVAR según CEFR

Puntaje total SVAR	Nivel CEFR
>83	C2
70-82	C1
61-69	B2
50-60	B1
42-49	A2
<41	A1

Fuente: Adaptado de (Aspiring Minds Research, 2020).

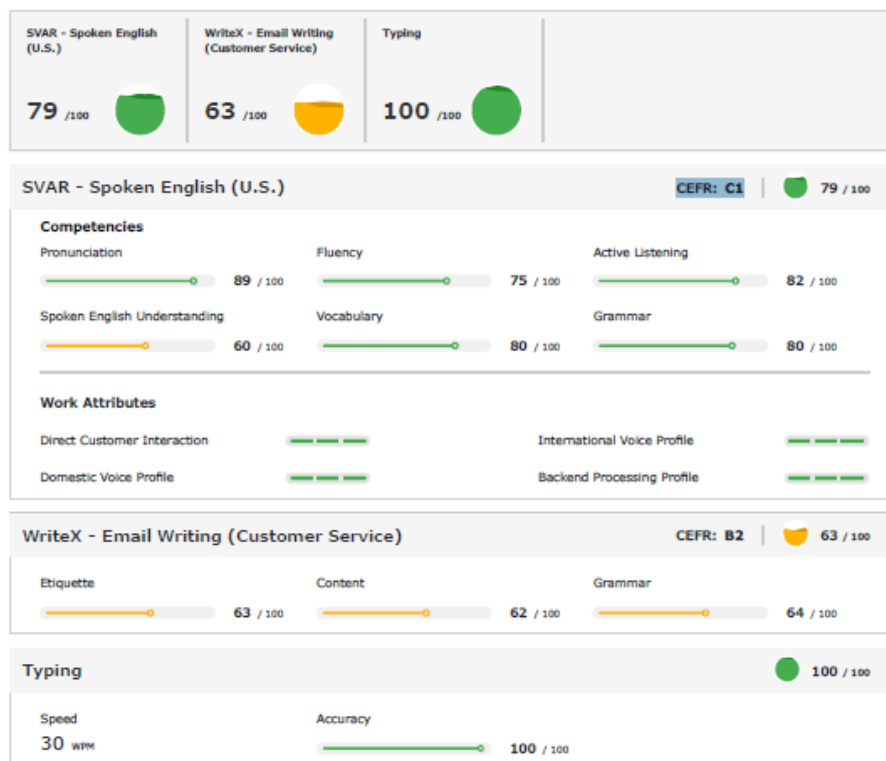
Finalmente, la prueba realiza la evaluación específica de las siguientes 6 competencias:

- **Pronunciación** (*Pronunciation*): Capacidad de articular palabras de una manera que generalmente entienden los hablantes nativos y no nativos. El habla se entrega con una pronunciación con acento neutro.
- **Fluidez** (*Fluency*): Capacidad de expresarse sin esfuerzo y articuladamente. El habla se entrega con el ritmo y la entonación correctos.

- **Escucha activa** (*Active Listening*): Capacidad de comprender y recordar información hablada, para compensar palabras desconocidas o perdidas y anticipar los próximos detalles, según el contexto del discurso.
- **Comprensión de inglés hablado** (*Spoken English Understanding*): Capacidad de discernir las ideas principales y los detalles de la información hablada, comprender la intención del hablante y responder en consecuencia.
- **Vocabulario** (*Vocabulary*): Capacidad de reconocer palabras y frases, así como el contexto adecuado para palabras con significados similares.
- **Gramática** (*Grammar*): Capacidad de construir oraciones y párrafos adecuados usando la sintaxis correcta.

En la Figura 27 se presenta un ejemplo de la aplicación de la prueba SVAR a un candidato, en el cuadro de la parte superior se encuentran los resultados generales de inglés verbal y escrito. Mientras en la parte inferior se encuentran los resultados específicos:

Figura 27 Informe prueba SVAR



Fuente: Adaptado de (Aspiring Minds Research, 2020).

El proceso de selección se encuentra documentado en una presentación de PowerPoint, donde se enuncian las 7 principales actividades en orden secuencial y cronológico que se muestran en la Figura 28. Adicionalmente, se cuenta con un documento complementario que es la matriz de desempeño, con el detalle de los cargos involucrados en cada actividad del proceso.

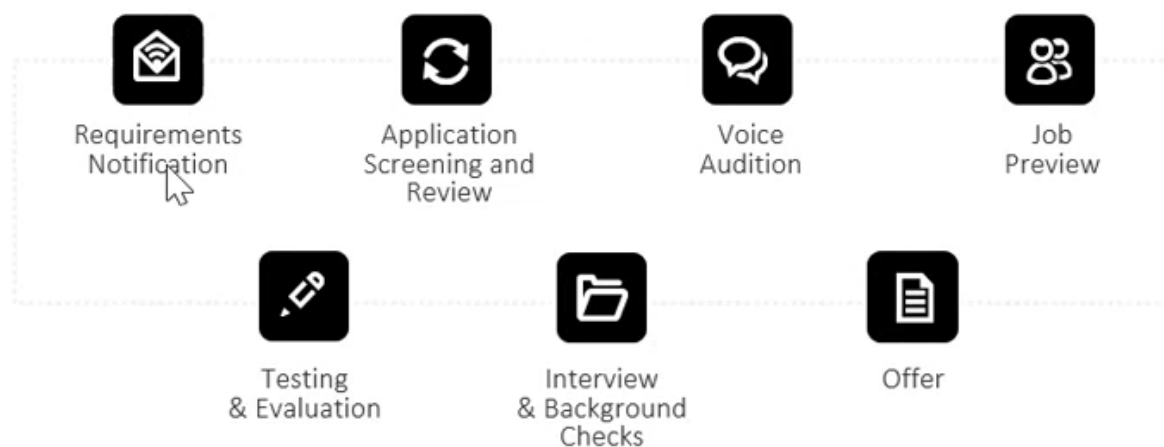
Sin embargo, no se cuenta con la información de fecha y responsables de su aprobación, ni la documentación de las distintas versiones del proceso, ni control de los cambios que se han realizado a lo largo del tiempo.

Por otra parte, no fue posible establecer las fechas exactas en las que se han realizado los cambios de las pruebas de inglés (e-skill por SVAR) y psicotécnicas (PXT por Harver). Tampoco se evidencia que se hayan realizado auditorías al proceso de reclutamiento.

Finalmente, los perfiles de contratación se encuentran documentados con versión, fecha y responsables de aprobación, también incluyen la descripción del proceso, sin embargo, presenta algunas diferencias frente al proceso del PowerPoint.

Por todo lo anterior, se concluye que el proceso de selección en Sitel Colombia se encuentra en un estado de madurez **reactivo**, es decir, “presenta una aproximación sistemática basada en el problema o en la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora” (Pérez, et al., 2014).

Figura 28 Proceso de selección Sitel Colombia



Fuente: Adaptado de (Sitel, 2020).

Se realizó la evaluación del proceso de selección en Sitel Colombia frente a los estándares de COPC, específicamente en el numeral 3.2 que abarca el proceso de reclutamiento y contratación, donde indica que los BPO “deben reclutar al personal que tenga altas probabilidades de desempeñarse exitosamente en los puestos clave relacionado con el cliente” (COPC, 2020, pág. 52). A continuación, en la Tabla 2, se detallan los resultados de la evaluación de los 4 ítems de este criterio:

Tabla 2 Resultados evaluación estándares COPC

Estándar COPC	Evidencia	Resultado
El BPO debe establecer una lista de requisitos mínimos de contratación de las personas a ser contratadas para cada puesto.	Sitel cuenta con el documento de perfil de contratación, para cada cuenta, el cual tiene control de versión, firmas de aprobación, descripción general de responsabilidades, requisitos mínimos (educación, experiencia, habilidades), restricciones, detalles de entrenamiento, horarios, salario y detalle del proceso de reclutamiento.	Cumple en su totalidad
Los enfoques de reclutamiento y contratación del BPO deben identificar y reclutar exitosamente personas con estos requisitos mínimos.	Cada trimestre se realiza una reunión entre reclutamiento, operaciones y recursos humanos, donde se revisa y actualizar el perfil de contratación partiendo de los perfiles de los agentes de mejor desempeño.	Cumple en su totalidad
Aquellos reclutados con estos requisitos mínimos de contratación deben tener una alta probabilidad de desempeñar exitosamente sus puestos.	Sin embargo, en la reunión trimestral la revisión del perfil se realiza con una evaluación cualitativa con el conocimiento y experiencia de las personas que participan, pero sin análisis de datos cuantitativos que soporten la toma de decisión. El perfil no cuenta con los resultados mínimos de las pruebas Psicotécnicas o de inglés.	Cumple parcialmente
El BPO debe medir y gestionar puntualidad de reclutamiento y una métrica de calidad de reclutamiento para mostrar que el reclutamiento está controlado.	Las 2 principales métricas de reclutamiento son el <i>Fill Rate (headcount requested versus headcount delivered)</i> y el <i>Attrition de 0 a 90 días (headcount retired versus total headcount)</i> , las cuales se encuentran alineadas frente a COPC, que además propone unas metas sugeridas de 90% y 20% respectivamente.	Cumple en su totalidad

Fuente: Elaboración propia

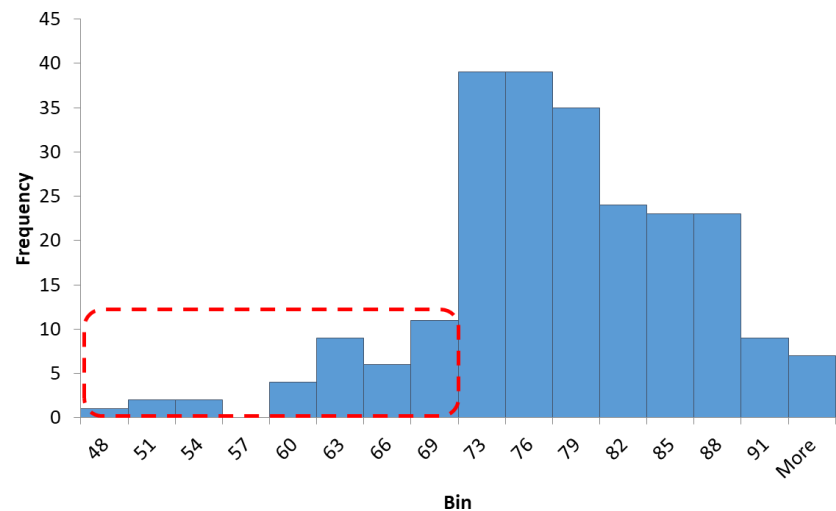
Por todo lo anterior, se concluye que Sitel Colombia cumple en su totalidad en 3 de los 4 criterios, y en el otro cumple parcialmente, con una oportunidad de mejora de implementar un proceso cuantitativo para revisar y actualizar los perfiles de cargos de Agentes.

Prueba Psicotécnica PXT

Resultados de la Prueba PXT

En la Figura 29 se presenta el histograma con la distribución de los resultados obtenidos por los 216 Agentes para la categoría **General**, ya que esta es la única categoría que se tiene en cuenta en el proceso de selección.

Figura 29. Histograma de la compatibilidad general con el puesto (PXT)



Fuente: Elaboración propia con información de (Profiles International Inc, 2020).

La Gerencia de Reclutamiento tiene establecido un puntaje mínimo de aprobación de la prueba de 70 puntos para **Bienes Raíces**. Sin embargo, se evidencia en el histograma que se han contratado 34 agentes (15,7%) sin alcanzar la puntuación mínima de 70 puntos, resaltados en el recuadro rojo.

Continuando con el análisis, en la Tabla 3 se presenta la estadística descriptiva de los resultados obtenidos por estos 216 Agentes para la categoría General.

Tabla 3 Estadística descriptiva de la compatibilidad general con el puesto (PXT)

Estadística	Valor
Media	75.8
Mediana	76
Desviación estándar	8.3
Rango	46
Mínimo	48

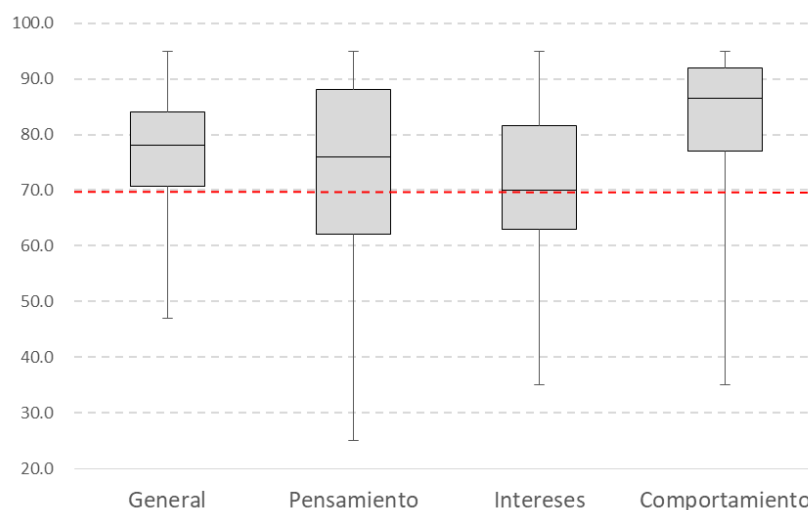
Estadística	Valor
Máximo	94
Cuenta	216

Fuente: Elaboración propia con información de (Profiles International Inc, 2020).

El promedio de puntuación se encuentra en 75,8; por encima puntaje mínimo de aprobación de 70, y adicionalmente la mayoría de los datos se encuentran en un rango de variación de +/- 8,3 puntos (desviación estándar), es decir entre 84,1 y 67,5. El rango de datos, que es la diferencia entre el mínimo y el máximo se encuentra en 46 puntos, esto quiere decir que los resultados de la prueba tienen una alta dispersión desde 48 puntos que fue el puntaje mínimo, hasta 94 puntos que fue el puntaje máximo.

En la Figura 30 se presenta el gráfico de cajas y bigotes donde se hizo el comparativo estadístico de las 4 categorías de la prueba PXT: compatibilidad general con el puesto, estilo de pensamiento, intereses y rasgos de comportamiento.

Figura 30 Diagrama de cajas y bigotes (PXT)



Fuente: Elaboración propia con información de (Profiles International Inc, 2020).

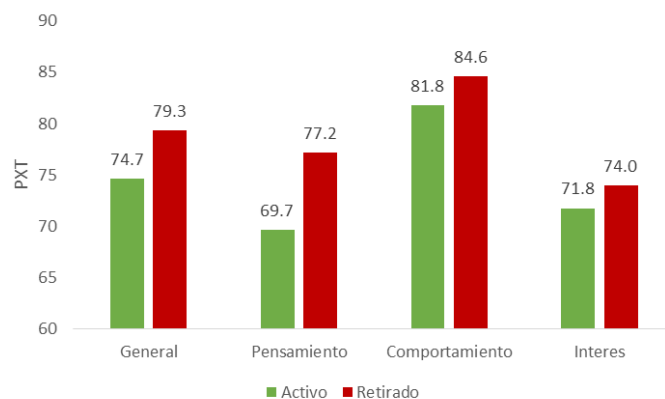
De la anterior figura se observa que la mediana de la categoría **General** es de 78 puntos y presenta la menor dispersión de las 4 categorías (tamaño de la caja o rango intercuartil). Además, para **Bienes Raíces**, el 75% de los candidatos (cuartiles 2, 3 y 4 de la caja) que presentan el examen PXT lo aprobarán con el puntaje mínimo de aprobación de Sitel de 70 puntos en la categoría **General**, resaltada con la línea roja punteada. Por otra parte, la mediana de las demás categorías (pensamiento, interés y comportamientos) varía entre 70 y 86 puntos, destacando a

Intereses con la menor mediana de 70 puntos, y también **Pensamiento** que presenta la mayor 53 dispersión (tamaño de la caja o rango intercuartil).

Análisis de los Resultados de la Prueba PXT Frente a Rotación

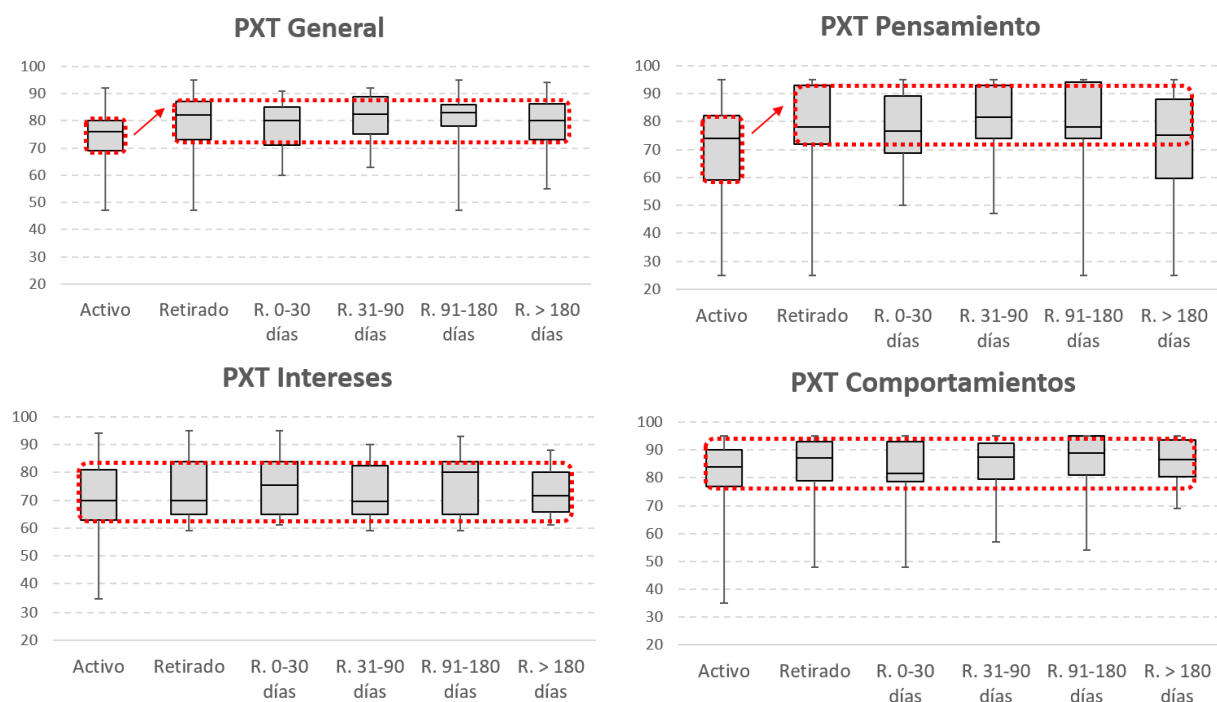
Respecto a la rotación de los Agentes, se realizó un análisis comparativo de las 4 categorías de la prueba PXT frente a al estado del Agente (activo o retirado), y se encontró que para las 4 categorías existe una relación indirecta entre el resultado de PXT y el estado del Agente: los Agentes con puntaje de PXT más alto son aquellos que se han retirado de Sitel Colombia.

Figura 31 Resultados PXT por estado del Agente



Fuente: Elaboración propia con información de (Profiles International Inc, 2020).

Adicionalmente, en la Figura 32 se presentan los gráficos de cajas y bigotes (Boxplot) donde se detalla la distribución de los resultados de las 4 categorías de la prueba PXT frente a al estado del agente (activo o retirado), y detallando para los retirados diferencias entre grupos de antigüedad del empleado desde la fecha de contratación hasta su retiro (0-30 días, 31 a 90 días, 91 a 180 días o más de 180 días).



Fuente: Elaboración propia con información de (Profiles International Inc, 2020).

De la anterior figura se observa que los Agentes activos obtuvieron una mediana de 76 puntos en la categoría **General** en comparación con los Agentes retirados quienes obtuvieron 82 puntos, es decir, un 7,8% de diferencia. Además, los Agentes activos obtuvieron una mediana de 74 puntos en la categoría **Pensamiento** en comparación con los agentes retirados quienes obtuvieron 78 puntos, es decir, un 5,4% de diferencia. Es decir, existe una relación inversa entre el estado del Agente con los resultados de la prueba, los Agentes activos presentan medianas inferiores a los retirados, tanto en la categoría **General** como en **Pensamiento**. Finalmente, las categorías **Interés** y **Comportamientos** no presentan diferencias estadísticas significativas entre Agentes activos y retirados.

Continuando con el análisis, en la Tabla 4 se presentan los resultados de la prueba PXT frente a las razones de terminación, obtenidas de las encuestas de retiro para 93 Agentes, que representa un 96,8% del total de Agentes retirados para **Bienes Raíces**. Hay una alta coincidencia para las categorías **General** y **Pensamiento** de PXT frente a las razones de terminación de: regreso a la educación (82,3), reubicación (81,8) y el abandono de cargo (82,0 y 86,6).

Razones de terminación	General	Pensamiento	Comportamiento	Intereses	Nº Agentes
VOL-No relacionado al trabajo	78.8	73.6	84.3	75.8	20
VOL-Reubicación	81.0	81.8	85.9	69.1	14
VOL-Oportunidad de carrera	77.8	74.3	83.8	73.6	12
VOL-Problemas de salud	82.0	80.0	87.2	75.3	9
VOL-Regreso a educación	82.3	81.8	88.9	73.4	8
VOL-Pendiente Proc. disciplinario	76.5	72.0	82.8	72.7	6
VOL-Relacionado al trabajo	76.3	71.5	84.7	70.3	6
VOL-Abandono del cargo	82.0	86.6	86.2	68.6	5
INVOL-Abandono del cargo	73.8	79.3	75.3	79.8	4
INVOL-Periodo de prueba no aprobado	74.3	68.3	78.7	78.0	3
Otros	67.0	78.0	57.0	65.0	6
Total	79.3	77.2	84.6	74.0	93

Nota: VOL: retiro voluntario. INVOL: retiro involuntario.

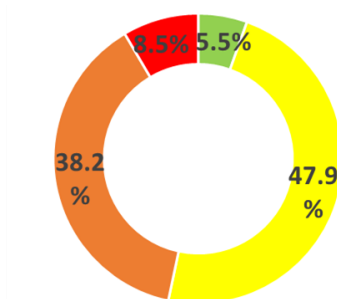
Fuente: Elaboración propia con información de (Sitel, 2020) y (Profiles International Inc, 2020).

Análisis de los Resultados de la Prueba PXT Frente a desempeño

Sitel tiene definida una metodología propia para medir el desempeño de los Agentes, denominada gestión basada en variación (*Variation Based Management-VBM*), la cual mide el rendimiento general del Agente entre las distintas métricas que apliquen para la cuenta, y luego lo clasifica en uno de cuatro grupos de desempeño por colores así:

- **Verde:** Alto desempeño.
- **Amarillo:** Rendimiento medio.
- **Naranja:** Rendimiento bajo-medio.
- **Rojo:** Bajo rendimiento.

Se obtuvo el resultado del VBM con el detalle del desempeño de los Agentes de Bienes Raíces para los meses de enero y febrero de 2021, el cual se presenta en la Figura 33 y que está compuesto por el promedio simple de 4 métricas distintas (todas con el mismo peso porcentual de 25%), para obtener el puntaje de desempeño general, y la clasificación en cuatro grupos de desempeño por colores.



Nota: Verde: Alto desempeño. Amarillo: Rendimiento medio. Naranja: Rendimiento bajo-medio. Rojo: Bajo rendimiento.

Fuente: Elaboración propia con información de (Sitel, 2020)

De la anterior figura se observa que la mayoría de los Agentes de **Bienes Raíces** presenta un desempeño medio (47,9%) y rendimiento bajo-medio (38,2%) que totalizan 86,1%. El restante se encuentra distribuido entre bajo rendimiento (8,5%) y alto desempeño (5,5%).

Posteriormente se contrastaron los resultados de PXT de los Agentes para ver si existían diferencias significativas entre los grupos de desempeño. En la Tabla 5 se presentan los resultados de la prueba PXT frente a las categorías de desempeño de VBM.

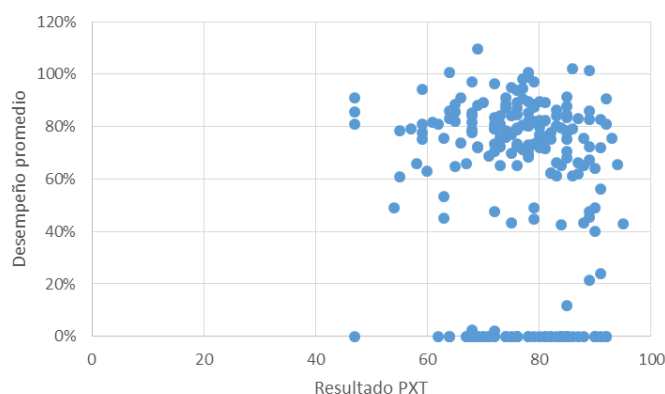
Tabla 5 Resultados PXT por grupo de desempeño del Agente

	General	Pensamiento	Comportamiento	Intereses
Verde	74.3	63.9	84.2	75.7
Amarillo	75.4	71.8	81.2	72.9
Naranja	77.6	72.6	85.3	73.1
Rojo	77.5	71.8	83.1	77.2
Total	76.4	71.7	83.1	73.5

Fuente: Elaboración propia con información de (Sitel, 2020) y (Profiles International Inc, 2020).

Se observa que hay una relación indirecta entre el puntaje de PXT y el desempeño del Agente: los mejores Agentes en **Bienes Raíces** son los que tienen el puntaje de PXT más bajo en las categorías **General** y **Pensamiento**.

De manera complementaria se realizó un análisis de correlación entre el puntaje **General** de PXT y el desempeño del Agente, el cual se presenta en la Figura 34.



Fuente: Elaboración propia con información de (Sitel, 2020) y (Profiles International Inc, 2020).

Del anterior gráfico se observa que no existe una correlación fuerte entre las variables ya que la nube de puntos se encuentra dispersa sin una tendencia definida. Para corroborar este análisis visual se calculó el coeficiente de correlación entre el desempeño del Agente y cada uno de los puntajes PXT para las cuatro categorías, el cual se presenta en la Tabla 6:

Tabla 6. Resultados correlación PXT versus desempeño del Agente

	General	Pensamiento	Intereses	Comportamiento
Desempeño	-0.168	-0.084	-0.061	-0.166

Fuente: Elaboración propia con información de (Sitel, 2020) y (Profiles International Inc, 2020).

El coeficiente de correlación es una estadística que permite medir numéricamente la fuerza (entre -1 y +1) y la dirección (positiva o negativa) de la relación entre dos variables (Gutiérrez & De la Vara, 2013). Se confirman los resultados obtenidos previamente en la Tabla 5, donde hay una relación débil (0.16), pero una relación indirecta (signo negativo) entre el puntaje de las 4 categorías de PXT y el desempeño del Agente: los mejores Agentes en Bienes Raíces son los que tienen el puntaje de PXT más bajo, principalmente en las categorías **General** y **Comportamiento**.

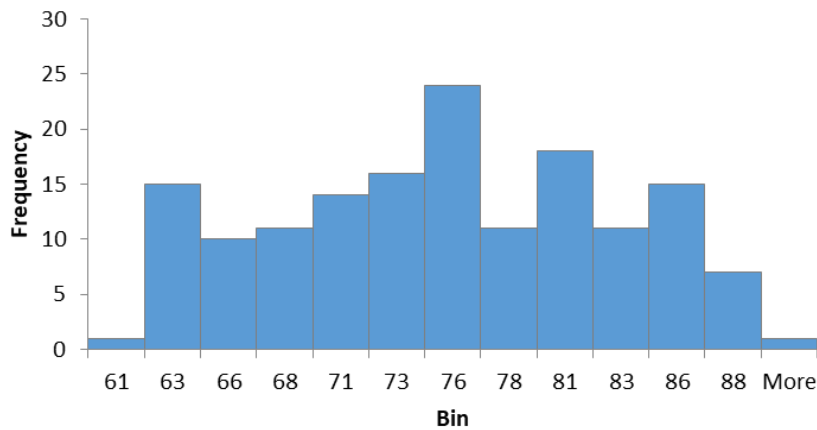
Pruebas de Inglés SVAR

Resultados de la Prueba SVAR

En la Figura 35 se presenta el histograma con la distribución de los resultados generales obtenidos por 154 Agentes de **Bienes Raíces**, lo anterior debido a que antes de Agosto de 2020 la prueba que se utilizaba era eSkill, y desde esta fecha en adelante se utilizó SVAR. Además,

teniendo en cuenta que los Agentes de esta cuenta realizan únicamente atención telefónica, el resultado **general** es la única categoría de la prueba que se tiene en cuenta en el proceso de selección.

Figura 35. Histograma de puntaje SVAR



Fuente: Elaboración propia con información de (Aspiring Minds Research, 2020).

Para la cuenta **Bienes Raíces**, la Gerencia de Reclutamiento tiene establecido un requisito mínimo de inglés de B2 según el CEFR, es decir un puntaje mínimo de aprobación de la prueba SVAR de 61 puntos. Se concluye que el 100% de los Agentes contratados cumplieron con este requisito mínimo.

Continuando con el análisis, en la Tabla 7 se presenta la estadística descriptiva de los resultados obtenidos por estos 154 Agentes.

Tabla 7 Estadística descriptiva de puntaje SVAR

Estadística	Valor
Media	74.3
Mediana	75
Desviación estándar	7.4
Rango	29.5
Mínimo	61
Máximo	91
Cuenta	154

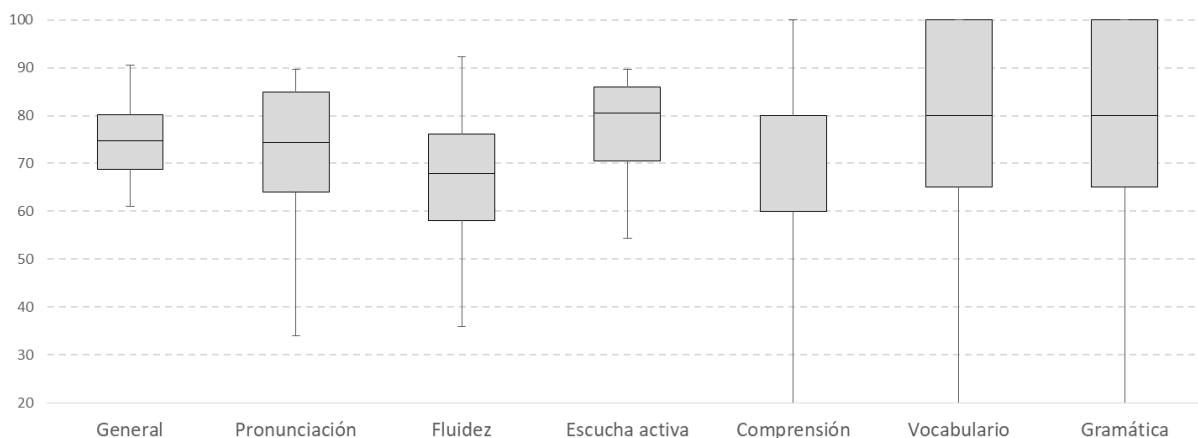
Fuente: Elaboración propia con información de (Aspiring Minds Research, 2020).

El promedio de puntuación se encuentra en 74,3; es decir, un 21% por encima puntaje mínimo de aprobación de 61, y adicionalmente la mayoría de los datos se encuentran en un rango de variación de +/- 7,4 puntos (desviación estándar), es decir entre 81,7 y 66,9. El rango de datos, que es la diferencia entre el mínimo y el máximo se encuentra en 29 puntos, esto quiere

decir que los resultados de la prueba tienen una alta dispersión desde 61 puntos que fue el puntaje mínimo, hasta 91 puntos que fue el puntaje máximo. 59

De manera complementaria, se utilizó un gráfico de cajas y bigotes (*Boxplot*), descrito en la Figura 36 donde se hizo el comparativo estadístico del puntaje general y de las 6 competencias específicas evaluadas.

Figura 36 Diagrama de cajas y bigotes SVAR



Fuente: Elaboración propia con información de (Aspiring Minds Research, 2020).

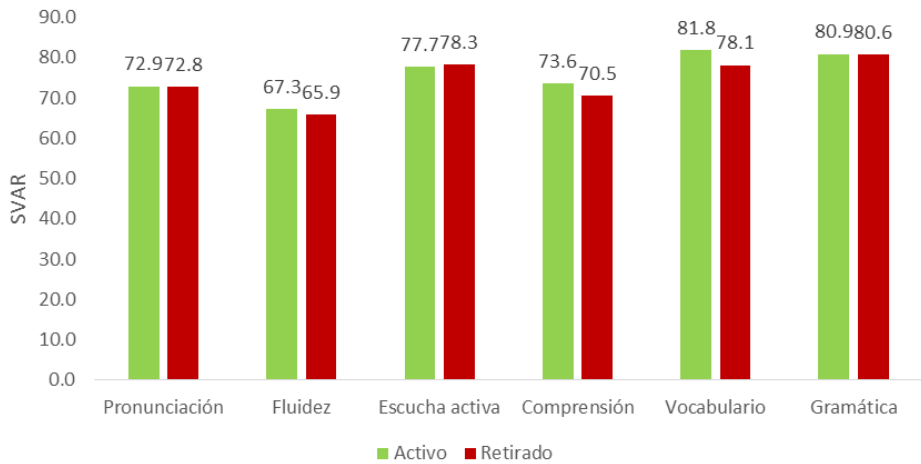
De la anterior figura se observa que la mediana de la categoría **General** es de 74.8 puntos y presenta la menor dispersión de las 6 competencias específicas (tamaño de la caja o rango intercuartil). Además, para **Bienes Raíces**, el 25% de los candidatos (cuartil 1) se encuentra en un nivel B2, un 50% se encuentra en nivel C1 y el restante 25% en nivel C2 según el CEFR. Por otra parte, la mediana de las demás categorías (pronunciación, fluidez, escucha activa, comprensión, vocabulario y gramática) varía entre 66 y 81 puntos, destacando a **vocabulario** y **gramática** con las puntuaciones más altas, frente a **fluidez** y **comprensión** con la menor puntuación.

Análisis de los Resultados de la Prueba SVAR Frente a Rotación

Respecto a la rotación de los Agentes, se realizó un análisis comparativo de las 6 competencias de la prueba SVAR frente a al estado del Agente (activo o retirado), el cual se presenta en la Figura 37, y se encontró que solo para las competencias de **Comprensión** y **Vocabulario** existe una relación directa entre el resultado de SVAR y el estado del Agente: los Agentes con puntaje

de SVAR más bajo son aquellos que se han retirado de Sitel Colombia. Para las demás competencias no se encontraron diferencias significativas.

Figura 37. Resultados SVAR por estado del Agente



Fuente: Elaboración propia con información de (Aspiring Minds Research, 2020).

Continuando con el análisis, en la Tabla 8 se presentan los resultados de la prueba SVAR frente a las razones de terminación, obtenidas de las encuestas de retiro para 26 Agentes. Hay una alta coincidencia de bajos resultados de SVAR para las competencias de **Pronunciación, Fluidez y Escucha Activa.**

Tabla 8. Resultados SVAR por razón de terminación del Agente

Razones de terminación	Pronunciación	Fluidez	Escucha activa	Comprensión	Vocabulario	Gramática
Oportunidades de Carrera	77.2	66.5	78.3	74.3	71.4	74.3
Problemas en el Hogar	76.2	63.2	78.0	68.0	88.0	88.0
Estudios	65.8	55.9	83.3	70.0	75.0	85.0
Problemas de Salud	76.7	73.6	79.0	80.0	70.0	75.0
Estrés en el Trabajo	61.1	67.7	63.9	66.7	73.3	80.0
Insatisfacción con el pago y/o beneficios	52.8	67.3	54.4	100.0	40.0	100.0
Insatisfacción con horarios de trabajo	64.7	58.4	54.6	60.0	80.0	60.0
Reubicación/Traslado a otra ciudad o país	49.9	64.0	70.0	80.0	100.0	100.0
Total	70.8	65.1	75.3	73.1	75.4	80.8

Fuente. Elaboración propia con información de (Sitel, 2020) y (Aspiring Minds Research, 2020).

Utilizando los mismos resultados de VBM que se presentaron en la Figura 33, se contrastaron los resultados de SVAR de los Agentes para ver si existían diferencias significativas entre los grupos de desempeño. En la Tabla 9 se presentan los resultados de la prueba SVAR frente a las categorías de desempeño de VBM.

Tabla 9. Resultados SVAR por grupo de desempeño del Agente

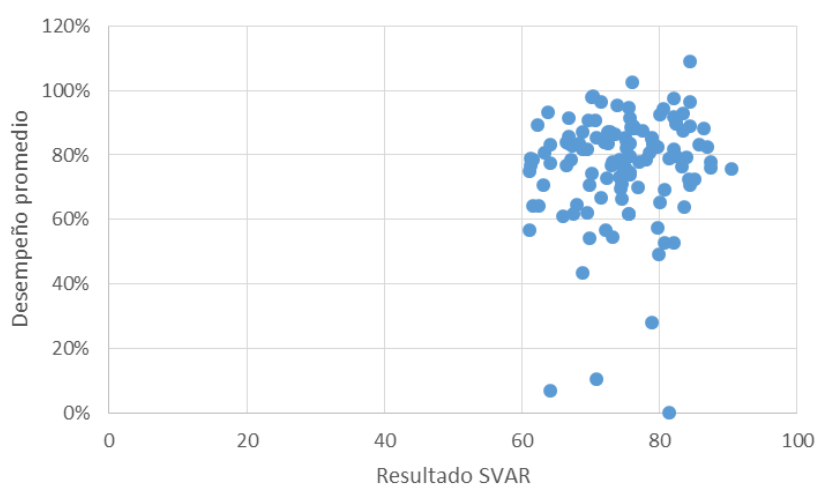
	Pronunciación	Fluidez	Escucha activa	Comprensión	Vocabulario	Gramática
Verde	76	66	80	75	88	83
Amarillo	76	67	80	62	79	81
Naranja	73	67	80	75	77	80
Rojo	72	67	77	74	81	81
Total	73	67	78	73	80	81

Fuente: Elaboración propia con información de (Sitel, 2020) y (Aspiring Minds Research, 2020).

Se observa que hay una relación directa entre el puntaje de SVAR y el desempeño del Agente: los mejores Agentes en **Bienes Raíces** son los que tienen el puntaje de SVAR más alto en todas las competencias exceptuando **Fluidez**.

De manera complementaria se realizó un análisis de correlación entre el puntaje General de SVAR y el desempeño del Agente, el cual se presenta en la Figura 38.

Figura 38. Gráfico de dispersión SVAR versus desempeño del Agente



Fuente: Elaboración propia con información de (Sitel, 2020) y (Aspiring Minds Research, 2020).

Del anterior gráfico se observa que no existe una correlación fuerte entre las variables ya que la nube de puntos se encuentra dispersa sin una tendencia definida. Para corroborar este análisis visual se calculó el coeficiente de correlación entre el desempeño del Agente y cada uno de los puntajes SVAR para las 6 competencias, el cual se presenta en la Tabla 10:

Tabla 10. Resultados correlación SVAR versus desempeño del Agente

	Pronunciación	Fluidez	Escucha activa	Comprensión	Vocabulario	Gramática
Desempeño	0.200	-0.041	0.167	0.065	0.081	-0.015

Fuente: Elaboración propia con información de (Sitel, 2020) y (Aspiring Minds Research, 2020).

Se confirman los resultados obtenidos previamente en el gráfico de dispersión, donde hay una relación débil y positiva entre el puntaje general del SVAR y el desempeño del Agente: los mejores Agentes en Bienes Raíces son los que tienen el puntaje de SVAR más alto, principalmente en las categorías **Pronunciación** y **Escucha Activa**.

Datos Sociodemográficos

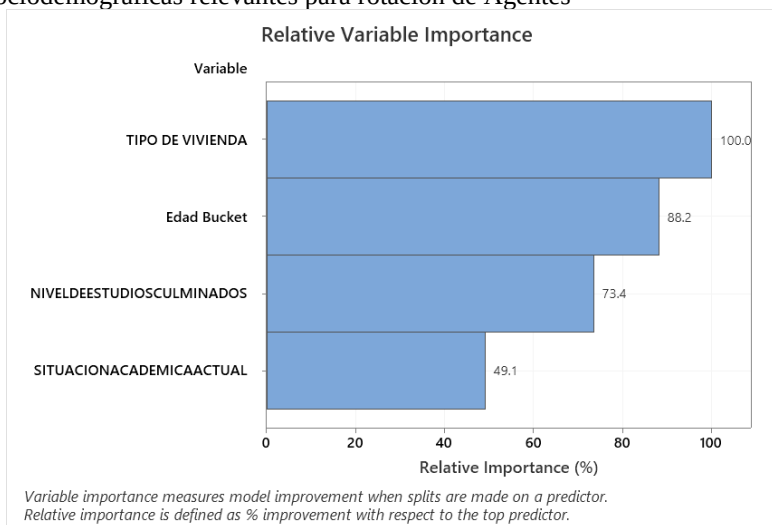
Se tomaron las distintas variables sociodemográficas descritas en la Tabla 11, las cuales son obtenidas al ingreso de los candidatos en el proceso de reclutamiento y selección. Estas se analizaron usando el programa *Minitab* para hacer un análisis de árbol de clasificación y regresión múltiple (*classification and regression trees-CART*), que es “una técnica de modelado basada en particiones recursivas que se puede utilizar para predecir respuestas tanto continuas como categóricas. CART utiliza la regresión lineal múltiple cuando se trabaja con grandes conjuntos de datos de observación, o en presencia de relaciones complejas” (Minitab, 2020). Esta herramienta permite identificar si alguna de las variables sociodemográficas tiene alguna relación significativa frente a desempeño y antigüedad de los agentes.

Variable	Descripción
Situación académica	Finalizado, Abandonado, Aplazado, Estudiante.
Estudios culminados	Bachillerato, Técnico, Tecnólogo, Profesional
Estrato	1, 2, 3, 4, 5, 6.
Edad	<20, 20-25, 26-35, >35
Estado Civil	Soltero, Casado, Unión Libre
Recontratado	Si, No.
Tipo de vivienda	Arriendo, Propia s/hip, Propia c/hip, Vivienda Familiar.
Experiencia BPO	Si, No.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis, el programa *Minitab* arrojó que no se encontró ninguna relación entre las distintas variables sociodemográficas y el desempeño de los Agentes. Sin embargo, si se encontró una relación respecto a la rotación de los Agentes para las variables de **Tipo de vivienda, Edad, Nivel de estudios**, las cuales se presentan en la Figura 39.

Figura 39. Variables sociodemográficas relevantes para rotación de Agentes



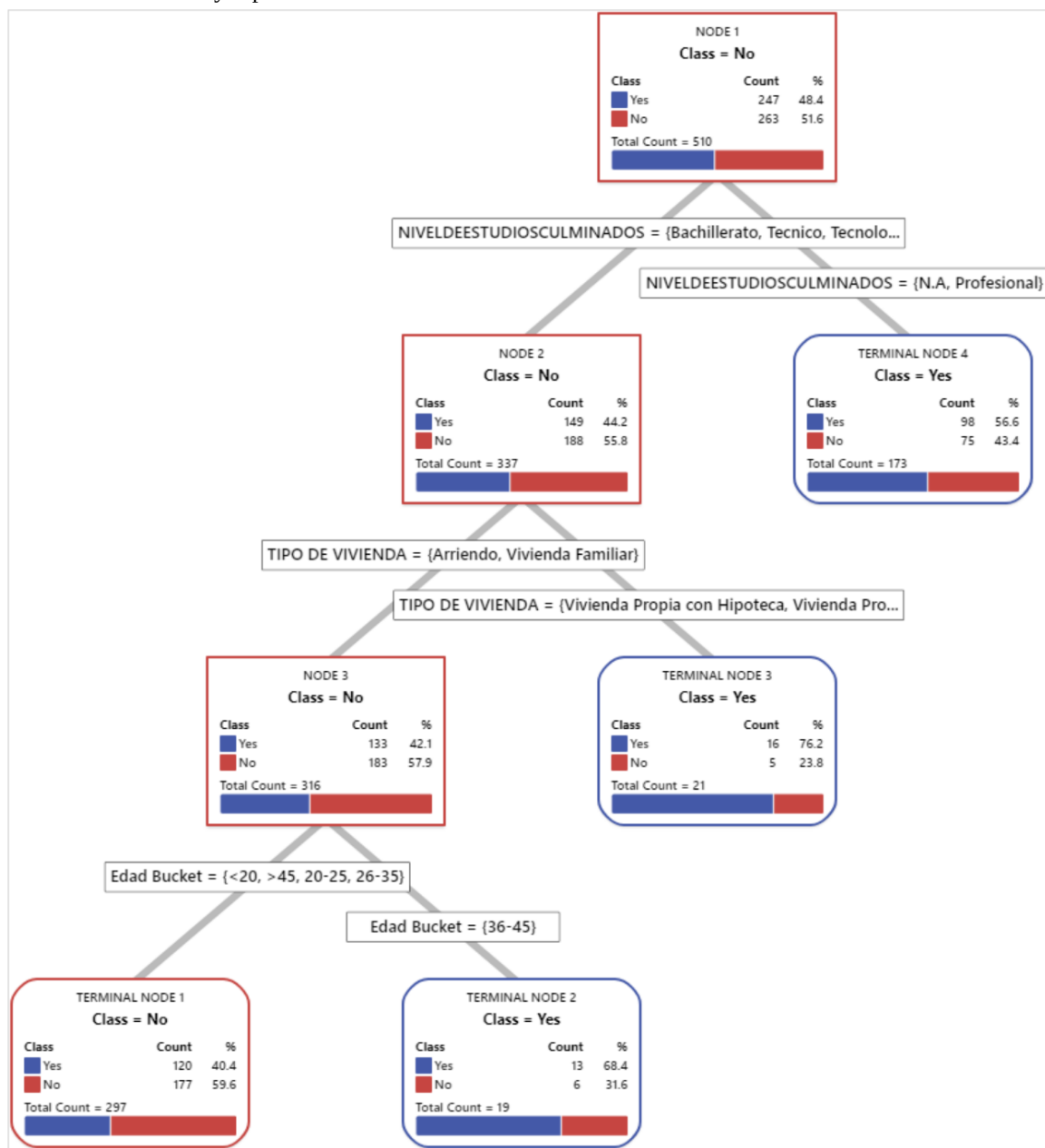
Fuente: Elaboración propia.

Se concluye entonces que estas 3 variables tienen una alta incidencia en la probabilidad de retiro de los Agentes, incluso con algunas mezclas entre ellas. A continuación, se presentan los perfiles con la probabilidad más alta de rotación, a considerar en el proceso de selección:

- **Profesional:** 56.6% de probabilidad de retiro.

- **Bachiller, Tecnólogo, Técnico con Vivienda Propia:** 76.2% de probabilidad de retiro 64
- **Bachiller, Tecnólogo, Técnico en Arriendo/Vivienda Familiar entre los 36 y 45 años de edad:** 68.4% de probabilidad de retiro.

Figura 40. Perfiles con mayor probabilidad de retiro



Fuente: Elaboración propia con software Minitab.

Luego de haber realizado el diagnóstico al proceso de selección en Sitel Colombia, incluyendo su estado de madurez y cumplimiento de estándares internacionales, revisando el perfil de contratación, y de haber analizado estadísticamente las pruebas psicotécnicas y de inglés que son aplicadas a los candidatos, junto al análisis de sus datos sociodemográficos, se propone a continuación el siguiente plan de mejora que permitirá seleccionar candidatos con mayores probabilidades de alto desempeño y mayor antigüedad en la compañía.

Plan de Mejora

El plan se basa en los siguientes 4 puntos:

- Mejora al proceso actual de reclutamiento.
- Creación de un nuevo proceso de definición y revisión periódica de perfil de contratación.
- Modificación del perfil de contratación, incluyendo información de perfil ideal, de perfil no recomendado, y resultados recomendados de las pruebas psicotécnicas y de inglés.
- Replicar el análisis de *People Analytics* a las demás cuentas de Sitel Colombia.

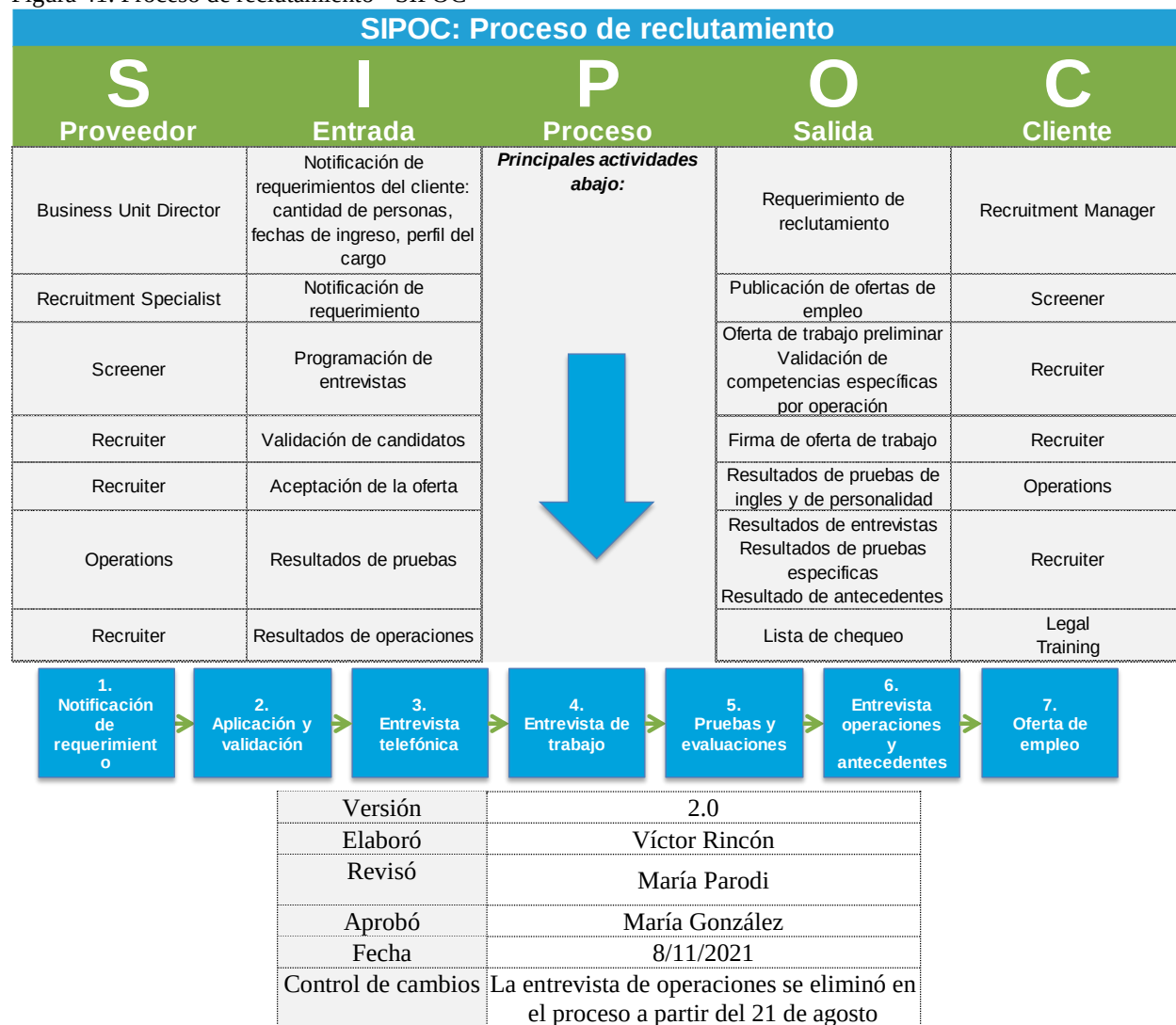
Mejora al Proceso Actual de Reclutamiento

Se propone documentar el proceso de reclutamiento actual siguiendo la metodología SIPOC, acrónimo en inglés de: *Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers*. “Este diagrama de proceso tiene el objetivo de analizar el proceso y su entorno. Para ello se identifican los proveedores (P), las entradas (E), el proceso mismo (P), las salidas (S) y los usuarios (U)” (Gutiérrez & De la Vara, 2013, pág. 159). Lo anterior debido a que el proceso actual documentado en PowerPoint únicamente muestra el diagrama de flujo con las 7 principales actividades, sin embargo, no describe claramente los responsables de estas, ni las entradas o

salidas del proceso y finalmente sus clientes. Adicionalmente, se propone incluir al final del proceso la información que permita monitorear la versión actual, las aprobaciones (elaboración, revisión y aprobación), la fecha del documento y los cambios que ha tenido a lo largo del tiempo.

A continuación, en la Figura 41 se describe la versión 2 propuesta al proceso de reclutamiento,

Figura 41. Proceso de reclutamiento - SIPOC



Fuente: Elaboración propia.

Nuevo Proceso de Revisión al Perfil de Contratación

De la misma forma, siguiendo la metodología SIPOC, se propone la creación de un nuevo proceso que se presenta en la Figura 42, que describa las actividades requeridas para actualizar

Figura 43. Avatar de Agente



Réplica del Análisis de People Analytics a las Demás Cuentas

En caso de replicar el análisis a futuro a las demás cuentas de Sitel Colombia (más de 30), se tomó como base el tiempo dedicado en el presente estudio que se describe en la Tabla 12, sin el tiempo de la etapa de “Revisión documental (problemática, contexto, marco teórico)” ya que este solo se requiere una única vez, que corresponde a 160 horas de dedicación por cuenta, o 3,3 semanas de trabajo.

El cronograma del plan de trabajo dependerá del número de personas que se puedan dedicar a replicar el estudio. Solo con 1 recurso, el estudio para cubrir la población requerirá de 99 semanas (3,3 semanas por 30 cuentas), equivalente a 2 años de trabajo. De manera proporcional, si se asignan 4 recursos, el estudio tomaría una cuarta parte y se completaría en 25 semanas o 6 meses.

Para poder cubrir rápidamente el total de población de cuentas de Sitel Colombia, se recomienda priorizarlas teniendo en cuenta el tamaño de la cuenta en número de Agentes (de mayor a menor), y como segunda variable aquellas con mayores tasas de rotación.

Costos de Implementación

La implementación de la propuesta anterior no requiere ninguna inversión respecto a recursos financieros, físicos o tecnológicos para su implementación, ya que es una mejora al proceso actual, y hace uso de los recursos con los que ya cuenta Sitel Colombia:

- Pruebas actuales para el proceso de reclutamiento (PXT y SVAR).
- Información sociodemográfica registrada en el software SAP *SuccessFactors*.
- El Consultor hizo uso del equipo de cómputo que tiene asignado como trabajador de Sitel.
- El Consultor hizo uso del software estadístico Minitab 19 y MS Excel 2016 al que tiene acceso como trabajador de Sitel.

Solamente se requirió una inversión única inicial respecto a recursos bibliográficos y de capacitación, que fueron cubiertos por el Consultor:

- Libro: *People analytics in the era of big data: changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent*. Jean Paul Isson, Jesse S. Harriott. ISBN: 978-1-119-23316-9.
<https://www.wiley.com/en-co/People+Analytics+in+the+Era+of+Big+Data%3A+Changing+the+Way+You+Attract%2C+Acquire%2C+Develop%2C+and+Retain+Talent+-p-9781119233169>

Costo US 40, COP⁸ 148.900.

- Curso: *People Analytics, The University of Pennsylvania*. Coursera.
<https://www.coursera.org/learn/wharton-people-analytics?skipBrowseRedirect=true>

Costo US 79, COP⁹ 274.900.

Finalmente, en la Tabla 12 se detalla el conjunto de recursos humanos que se requirieron para desarrollar la consultoría, la cual fue Ad honorem, es decir, que se realizó sin percibir ninguna retribución económica para el Consultor por parte de Sitel. Sin embargo, se presenta su cálculo ya que esta sería la única inversión requerida en caso de replicar el análisis a futuro a las demás cuentas de Sitel Colombia.

⁸ Convertido a una TRM de \$3.480.

⁹ Convertido a una TRM de \$3.480.

Tabla 12. Recursos económicos de la consultoría

Etapas	Tiempo (horas)	Valor (hora)	Total honorarios
Revisión documental (problemática, contexto, marco teórico)	112	\$150.000	\$16.800.000
Análisis del proceso de reclutamiento y selección	32	\$150.000	\$4.800.000
Análisis estadístico de pruebas y datos sociodemográficos	64	\$150.000	\$9.600.000
Propuesta de mejora	64	\$150.000	\$9.600.000
TOTAL	272		\$40.800.000

Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber aplicado *People Analytics* al proceso de selección en Sitel Colombia en una de sus cuentas, se concluye que es viable realizar un análisis estadístico tanto a los datos sociodemográficos, como a los resultados de las pruebas de reclutamiento, que permiten definir un perfil de candidato con mayores probabilidades de alto desempeño y mayor antigüedad en la empresa.

Respecto al objetivo específico de analizar el proceso de selección actual en Sitel Colombia, se encontró que está documentado en una presentación de PowerPoint, el cual enuncia las 7 principales actividades que se llevan a cabo. Sin embargo, no cuenta con información de versión, fecha de aprobación, responsables de elaboración, revisión y aprobación, ni control de cambios de las distintas versiones o cambios que ha tenido a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, el proceso también se encuentra descrito en el perfil de contratación, pero este varía respecto al diagrama de flujo, ya que contiene 9 actividades frente a 7.

Adicionalmente, el proceso de selección cumple en su totalidad los 4 estándares de COPC respecto a requisitos mínimos, identificación de personas de alta probabilidad de éxito, puntualidad y calidad de reclutamiento. Sin embargo, No se evidencia que se hayan realizado auditorías al proceso de reclutamiento. Adicionalmente, en el grupo focal y el análisis estadístico se evidencio que se han contratado agentes que no cumplen los requisitos mínimos de las pruebas psicotécnicas, o se reciben en entrevista de operación a candidatos que no han presentado aún las pruebas.

Por otra parte, frente al objetivo específico de las pruebas psicotécnicas y de inglés, se encontró una relación indirecta entre el resultado de la prueba psicotécnica PXT y el estado y desempeño del Agente: los Agentes con puntaje de PXT más alto son aquellos que se han

retirado de Sitel Colombia y también que tienen un menor desempeño. Respecto a la prueba de⁷² inglés existe una relación directa entre el resultado de SVAR y el estado y desempeño del Agente: los Agentes con puntaje de SVAR más bajo (61-69 o B2, especialmente en las competencias de Comprensión y Vocabulario) son aquellos que se han retirado de Sitel Colombia, mientras que los Agentes con los puntajes de SVAR mas alto (70-82 o C1, principalmente en las categorías Pronunciación y Escucha Activa) son los de mejor desempeño.

Adicionalmente, para al objetivo específico de análisis estadístico de datos sociodemográficos, no se encontró ninguna relación entre las distintas variables sociodemográficas y el desempeño de los Agentes. Sin embargo, si se encontró una relación alta entre rotación y las variables de Vivienda, Edad y Nivel de estudios.

Finalmente, para el objetivo específico de formular una propuesta de mejora al proceso de selección, se presentó una mejora al proceso actual de reclutamiento, un nuevo proceso de actualización de perfiles de cargo, y un nuevo modelo de perfil de cargo, en donde el perfil a evitar por mayor riesgo de retiro es: Bachiller, Tecnólogo o Técnico, en Arriendo/Vivienda Familiar, y entre los 36 y 45 años. Este perfil tiene una probabilidad de retiro del 68.4%.

Al ser un proceso tan crítico para la organización, se recomienda que antes de realizar cualquier cambio al proceso respecto a actividades, pruebas, etc. se realicen pruebas pilotos para evaluar los resultados, y adicionalmente que se realicen a través del proceso de gestión del cambio que está establecido en la organización con la Oficina de Proyectos.

Se recomienda implementar la documentación y control de versión tanto al proceso de reclutamiento, además de implementar el nuevo proceso propuesto de revisión y actualización de perfil de contratación.

Se recomienda incluir en el perfil de contratación los puntajes y categorías mínimos requeridos para cada prueba de reclutamiento. En el caso de la prueba PXT no se recomienda manejar solo un puntaje mínimo de 70, sino manejar un rango ideal entre 65 a 75 puntos, especialmente en las categorías General y Pensamiento. Para la prueba de inglés, se recomienda mantener el puntaje numérico de mayor a 69 puntos, y no solo el resultado categórico del CEFR de B2.

Con los resultados obtenidos del análisis estadístico de atributos (relaciones entre antigüedad y desempeño de los Agentes frente a resultados de pruebas de inglés, psicotécnicas y variables sociodemográficas), se recomienda realizar la automatización del proceso que permita un análisis prescriptivo de los candidatos, es decir, una inteligencia artificial que le dirá al reclutador que candidato debe contratar.

Finalmente, luego de este caso de estudio para la cuenta de Bienes Raíces, se recomienda replicar el estudio a todas las demás cuentas de Sitel Colombia, siguiendo la metodología desarrollada en la consultoría.

- Asociación Colombiana de BPO - BPRO. (10 de 12 de 2020). *¿Qué es BPrO?* Obtenido de <https://www.bpro.org/quienes-somos>
- Aspiring Minds Research. (2020). AI-Powered Language Assessment. Obtenido de <http://aspiringminds.com/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Prentice Hall. Recuperado el 21 de Octubre de 2018
- Contact Center World. (24 de 1 de 2017). *Strategy: One Year After Group Acticall's Acquisition of Sitel*. Obtenido de <https://www.contactcenterworld.com/company/blog/sitel/?page=2>
- COPC. (14 de 12 de 2020). *About COPC Inc.* Obtenido de <https://www.copc.com/about-copc-inc/>
- Creative Research Systems. (2021). Research Aids: Sample Size Calculator. Obtenido de <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Gutiérrez, H., & De la Vara, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma* (3 ed.). México DF: McGraw-Hill. Recuperado el 1 de Abril de 2021
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana editores S.A.
- Invest in Bogota. (14 de 08 de 2019). *Sector de IT y BPO genera el 7,5 % del empleo de Bogotá*. Obtenido de <https://es.investinbogota.org/noticias/sector-de-it-y-bpo-genera-el-75-del-empleo-de-bogota#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20de%20la%20industria,trabajo%20que%20genera%20la%20ciudad>
- Isson, J., & Harriott, J. (2016). *People analytics in the era of big data : changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent*. Hoboken: Wiley. doi:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119083856>
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (3a ed.). Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado el 20 de Junio de 2020
- Leonardi, P., & Contractor, N. (Dic de 2018). Better People Analytics. *Harvard Business Review*, 70-81. Obtenido de <https://empowerment.ee/wp-content/uploads/2018/11/Better-People-Analytics-Measure-Who-They-Know-Not-Just-Who-They-Are.pdf>
- Mendez, C. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). México: Limusa. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018
- Michael Page. (2020). *Lo que quieren los millennials y centennials en el trabajo*. Obtenido de <https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/consejos-para-la-selecci%C3%B3n-y-atracci%C3%B3n-de-talento/lo-que-quieren-los-millennials-y>
- Minitab. (2020). *What are classification and regression trees (CART)?* Obtenido de <https://blog.minitab.com/en/tips-tricks-cart-classification-regression-trees>
- Peeters, T., Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 203-219. doi:10.1108/JOEPP-04-2020-0071
- Pérez, E., Pérez, I., & Rodriguez, Y. (Agosto de 2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200004#:~:text=Modelo%20de%20madurez%20de%20procesos%20de%2

- 0Gartner&text=Los%20factores%20claves%20de%20%C3%A9xito,las%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n.
- Portafolio. (12 de 03 de 2012). *Contact centers están certificando su calidad*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/contact-centers-certificando-calidad-93114>
- Portafolio. (25 de 10 de 2020). *Las empresas de BPO crecen en exportaciones e inversión*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-empresas-de-bpo-crecen-en-exportaciones-e-inversion-546002>
- Profiles International Inc. (2020). ProfileXT. Comparación con el modelo de desempeño. Recuperado el 21 de 04 de 2021, de <http://www.profilesargentina.com.ar/wp-content/uploads/2014/09/PXT-Comparaci%C3%B3n-con-el-Modelo-de-Desempe%C3%B1o.pdf>
- Rincón, R. (1996). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT N° 101*, 71-85. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>
- Romero, M. (14 de Oct de 2019). *People Analytics: ¿Qué es?, Guía paso a paso y Ejemplos*. Obtenido de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/hr-people-analytics-que-es-guia-ejemplos/>
- Sitel. (2020). *About us*. Obtenido de <https://www.sitel.com/customer-experience-services/>
- Szlechter, D., & Zangaro, M. (2020). Big data y people analytics: Intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 30(78), 75-88. doi:10.2307/26939716
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (21 de Feb de 2018). People analytics: A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. (Elsevier, Ed.) *International Journal of Information Management*, 43, 224-247. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>

RECLUTAMIENTO

A continuación, en la Tabla 13 se presentan las preguntas que se realizaron a la Gerente de Reclutamiento de Sitel Colombia, así como el origen de la pregunta para abarcar el diagnóstico, estado de madurez del proceso, y cumplimiento de estándares COPC.

Tabla 13. Preguntas para la entrevista semiestructurada a la Gerente de Reclutamiento

Pregunta	Origen pregunta
¿Cómo es la estructura de la Gerencia de Reclutamiento?	MMGO-Estructura Organizacional
¿En qué nivel de formalización se encuentra el proceso de selección de Agentes en la organización? (empírico, documentado, auditado)	MMGO-Gestión Humana
¿Existen registros de las modificaciones o versiones que ha tenido el proceso de selección de Agentes a lo largo del tiempo?	MMGO-Estructura Organizacional
¿Qué cargos participan en el proceso de selección de Agentes?	ISO 9001-Documentación de procesos
¿Cuáles son las principales actividades en el proceso de selección (en orden cronológico)?	ISO 9001-Documentación de procesos
¿Cuáles son los principales insumos y productos del proceso de selección?	ISO 9001-Documentación de procesos
¿Cuáles son las principales dificultades o retos en el proceso de selección?	ISO 9001-Documentación de procesos
¿De qué forma se mide el desempeño del proceso de selección (indicadores, metas, resultados)?	MMGO-Gestión Humana
¿Existen políticas documentadas de selección? ¿Cuales?	MMGO-Gestión Humana
¿Cuáles son las competencias requeridas para un agente en Sitel?	MMGO-Estructura Organizacional
¿Se cuenta con un manual de descripción de perfiles de cargos o roles para los Agentes?	MMGO-Estructura Organizacional
¿Cada cuánto y cómo se revisan y actualizan los perfiles de cargos de Agentes?	MMGO-Estructura Organizacional
¿Existen registros de las modificaciones o versiones de los perfiles de cargos de Agentes?	MMGO-Estructura Organizacional
¿Cómo se seleccionan Agentes que tengan altas probabilidades de desempeñarse exitosamente en Sitel?	COPC- Reclutamiento y Selección
¿Qué procesos y herramientas existen para el evaluar el desempeño de los Agentes?	MMGO-Estructura Organizacional
¿Existe una lista de requisitos mínimos de contratación de Agentes, existen excepciones a estos requisitos mínimos? ¿Cuándo se tienen en cuenta las excepciones?	COPC- Reclutamiento y Selección
¿Cómo miden y gestionan la efectividad de reclutamiento (solicitudes de contratación de agentes cubiertas a la fecha objetivo), que meta o que indicadores manejan?	COPC- Reclutamiento y Selección

¿Cómo miden y gestionan la calidad de reclutamiento (tasa de retención de los agentes nuevos), que meta o indicadores manejan?

COPC- Reclutamiento y Selección

77

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO B. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE DE RECLUTAMIENTO

78

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista realizada a María Angélica Parodi Franco, Gerente de Reclutamiento para Sitel Colombia, realizada el 28 de Mayo de 2021.

00:00:11

Victor Rincon: Bueno, entonces de nuevo, muchas gracias Maria. El objetivo de esta reunión es tener una primera entrevista para obtener información del estado actual del proceso de reclutamiento y selección para Agentes en Sitel. Quisiera pues primero que te presentaras, por favor, si me puedes dar por favor tu nombre, tu cargo. ¿Cuánto tiempo llevas en la compañía?

00:00:35

Maria Parodi: Claro que sí. María Angélica Parodi Franco, Gerente de reclutamiento Colombia para Sitel. Tengo 6 años en la compañía y diez años de experiencia en la industria del BPO.

00:00:49

Victor Rincon: Muchas gracias. Primero me gustaría preguntarte ¿cómo es la estructura actual de la de la Gerencia de reclutamiento, qué cargos hay, cuántas personas tienes, y de pronto, si hay alguna división, no sé si por ubicación geográfica o por tipo de personas que se reclutan?

00:01:11

Maria Parodi: Claro que sí. La Directora a nivel nacional maneja Recursos Humanos en su totalidad, entiéndase que Recursos Humanos para Sitel está dividido en categorías que son: selección, recursos humanos como una como una vertiente completamente independiente de selección, tiene el área legal, tiene salud ocupacional y tiene desarrollo. Esas son las áreas que reportan directamente a la Dirección de Recursos Humanos, que es la *Senior Director*. En la parte o en la vertical de reclutamiento esta la Gerencia de reclutamiento que es mi posición. A mí me reporta directamente un Gerente de selección junior y me reportan dos Supervisores a nivel nacional, uno ubicado en la ciudad de Barranquilla, otro ubicado en la ciudad de Cali. Entonces Gerente nacional, un Gerente junior en Bogotá, un Supervisor en Barranquilla, un Supervisor en Cali. A este Gerente junior le reportan dos *Senior Recruiters* en la ciudad de Bogotá y en este a partir del mes de julio la estructura cambia porque vamos a agregar un Supervisor a la ciudad de Bogotá también, entonces vamos a tener Gerentes junior, tres Supervisores, *Senior Recruiters* y luego sigue *Recruiters* regulares, que son las personas que manejan el masivo de candidatos. Adicional a eso, si seguimos en una estructura jerárquica seguiría una posición que vamos a colocar, se llaman los *Screeners* que vendrán justo debajo de los Reclutadores. Y por último, tenemos Practicantes universitarios y Practicantes Sena que hacen parte del equipo.

00:03:14

Victor Rincon: María ¿en qué nivel de madurez tú considerarías que se encuentra actualmente el proceso de reclutamiento y selección?, te voy a dar algunas etapas normales en las cuales uno podría calificar los procesos: en nivel 1 es un nivel empírico, digamos que nivel uno el proceso existe, se realiza más sin embargo, no hay un documento formal. Nivel 2 es que el proceso como tal si ya está documentado con pasos y responsables. Nivel 3 es por ejemplo cuando ya existen auditorías o se han realizado mejoras, digamos, existen varias versiones de ese proceso documentado. ¿En cuál etapa tú considerarías que se encuentra actualmente?

00:03:59

Maria Parodi: Creo que está un híbrido en etapa 2. Etapa 3. ¿Por qué te lo digo? Porque si tenemos los pasos muy claros, si hacemos auditorías, pero leyendo la lista de preguntas que tú me traes creo que no está la documentación

de los cambios que se han hecho al proceso durante estas auditorías, si se han ejecutado los cambios en la formalización del proceso de reclutamiento, pero no está documentado de tal manera.

79

00:04:33

Victor Rincon: Entonces parafraseando lo que me dices, entiendo que sí existe el proceso, ¿lo que de pronto no se han documentado son los cambios que ha tenido a través del tiempo?

00:04:41

Maria Parodi: A través de los tiempos. Es correcto

00:04:43

Victor Rincon: Y si una persona nueva entra a tu Gerencia, ¿dónde puede encontrar documentos del proceso, dónde los almacenan o dónde están disponibles?

00:04:55

Maria Parodi: Se guardan copias digitales donde nosotros hacemos un *onboarding agenda* en el cual le vamos diciendo a la persona mira, estos son los temas que tienes que cubrir. Si se guardan de manera digital y generalmente los tiene o el Gerente de reclutamiento o el Gerente junior, esos documentos en computador. No hay copias físicas. No existen.

00:05:19

Victor Rincon: ¿En ese documento está claro cada responsable en que parte interviene en el proceso, por ejemplo, lo que me decías ahorita un *Screeener* hace esta parte del proceso, luego un *Recruiter* hace esta parte, luego un *Manager* junior hace esta parte, Está este nivel de detalle?

00:05:38

Maria Parodi: En ese documento no, pero si tenemos una matriz de desempeño en la cual nosotros cuantificamos cada una de las funciones y el tiempo que le toma a cada una de las posiciones ejecutar esas funciones, para de esa manera poder medir cuánto es mi *Worforce need* en términos de acuerdo a los requerimientos que tengo. Entonces existe un documento independiente.

00:06:03

Victor Rincon: Ahorita me comentabas bueno, no, no están documentas. ¿De pronto tengas ahorita presente las principales modificaciones que se han hecho en el en el proceso de selección? No, no todas, pero pronto las más importantes que hayan existido.

00:06:21

Maria Parodi: Lo más importante que ha pasado, te puedo decir en el último año no es un cambio de fondo, sino de forma. Por qué cambiamos nuestras formas de evaluar el nivel de inglés y la prueba de perfil. Son diferentes a las que implementamos hace un año o año y medio. Cambiamos a una prueba que está más alineada con el marco común europeo que se llama SVAR y cambiamos con una prueba que está más alineada o puede integrarse con los sistemas internos de Sitel como *Success Factors* que se llama *Harver*. Esos son los dos cambios más relevantes que se ha tenido, porque en términos de los pasos como tal se recibe la notificación por parte del cliente de que va a necesitar. Publicábamos, entrevistamos. Eso se mantiene muy lineal, muy estándar. Solo hemos cambiado las pruebas, de pronto no hay una trazabilidad, pero sí lo hemos hecho. Hemos hecho ajustes en los formatos de entrevistas para orientarlo más a ciertos tipos de competencias o habilidades. Hemos agregado pruebas específicas a distintas cuentas por ajustes de perfil. Si es una cuenta de chat, pues me tocó colocar una prueba diferente adicional porque lo requiere el perfil, pero son cambios que se hace sobre la marcha y que no han quedado como documentado un protocolo como tal.

00:07:43

Victor Rincon: ¿De pronto tienes presente las fechas en las que se hicieron esos cambios de las dos pruebas que me comentabas de inglés y la psicotécnica?

00:07:54

Maria Parodi: No tengo esa información. Sé que SVAR lo empezamos a utilizar en el mes de febrero de este año. Pero no, tendría que consultarte porque digamos que eso fue la administración anterior y tendría que darte las fechas exactas.

00:08:08

Victor Rincon: Te quería preguntar una adicional, por el tema de pandemia ¿ha habido algún otro cambio en el proceso importante o siguió operando normal?

00:08:24

Maria Parodi: Excelente observación. Sí, primero volcamos el proceso al 100 por ciento virtual, lo que nos colocó en un reto en términos de entrevistas. Todo se hace a través de *WhatsApp*, *Teams*, las entrevistas tienen que ser por *Teams* para que queden grabadas con operaciones. Y lo último que acabamos de implementar, que también para esto es un cambio en el proceso, pero no se documentó, es que pasamos a hacer los exámenes médicos de manera virtual por tele consulta y esto se da por el tema del paro nacional y el Covid. La gente prefiere no salir y modificamos esa parte del proceso. En este momento el proceso en Sitel es 100 por ciento virtual.

00:09:02

Victor Rincon: La siguiente pregunta sería si me puedes describir a muy alto nivel las principales actividades del proceso de selección, digamos desde que desde que inicia e imagino yo con una solicitud de nuestros clientes hasta que se entrega el Agente a la operación. ¿Cuáles serían los principales pasos?

00:09:26

Maria Parodi: ¿Te puedo compartir pantalla?

00:09:27

Victor Rincon: Sí, sí, claro. Por favor.

00:09:33

Maria Parodi: Es más fácil de una forma visual. Entonces nuestro proceso de selección se divide en estos pasos que tú ves en la parte superior. Lo primero es recibir la notificación por parte de nuestros clientes internos. Nosotros tenemos un aproximado de 30 a 40 cuentas internas que nos hacen requerimientos. Ellos al enviarnos este requerimiento, me los envían con las características de horario que deben tener las personas y demás a todo lo que debe cumplir el perfil. Luego de eso, nosotros procedemos con nuestra área de marketing a hacer todo el tema de publicar, de hacer todo el impacto en los canales que utilizamos que son: *Social Media*, *Job Portals* y *ERP* que es nuestro programa de referidos, son como los tres más importantes que manejamos, hacemos todo el *Posting*, toda la expectativa de mercado que implica para poder recibir al aplicante, nosotros hacemos el primer acercamiento con ellos y lo hacen los *Screeners* que yo te contaba que eran estos chicos que estaban dentro de la estructura. Estos *Screeners* hacen el primer acercamiento y se hace el primer *Voice Auditions*. Es el primer paso donde hacemos validación del idioma inglés y una leve validación de términos de perfil. Porque digamos que de acuerdo a la cuenta y a la realidad de negocio, tenemos un tipo de perfil específico al que le estamos apuntando. Luego de esto pasamos a un *Job Preview*. Ya esto pasa a manos del reclutador como tal, reclutador certificado en la posición, porque el ya empieza a mirar los aspectos mucho más profundos en términos de perfil como riesgo de *attrition*, familia, capacidad de manejar el trabajo, el estrés y demás. Esto lo hacemos en este punto. Luego de que pasa esta entrevista con el reclutador, la persona llega a *Testing and Evaluation*, que es aquí donde llega a SVAR y *Harver*, que son nuestras dos pruebas escritas que tienen que realizar. Todo se maneja de forma sistematizada, el resultado se queda en una plataforma y nosotros simplemente descargamos los resultados para validar que la persona obtenga el *Passing score* requerido para las cuentas. Los *Passing score* varían de acuerdo a la cuenta por el nivel de exigencia del perfil. Por último, pasan luego de estos a entrevista con nuestro cliente directo, es decir, con la operación para ver qué pasa, que le interesa con operación, para que la operación pueda validar que esta persona es el perfil que ellos en realidad necesitan en su cuenta. Y luego pasamos al *background checks* en general procesos administrativos como exámenes médicos, documentación y demás. Cuando esta persona aprueba esta parte del proceso, ya extendemos una oferta en donde nosotros lo llamamos y le decimos y lo ingresamos en lo que nosotros llamamos la orden de contratación para enviar esta información al área de recursos humanos como tal, que son los que se encargan de generar contratos y afiliaciones.

00:12:38

Victor Rincon: Una pregunta ahí Maria, ¿en operación quién o qué cargo realiza normalmente la entrevista?

00:12:48

Maria Parodi: En un mundo ideal debería ser el *Operations Manager*, en un mundo ideal, pero dada la realidad del masivo que nosotros tenemos, lo que hace la operación es que certifica a *Coaches*, *Trainers* o incluso algunas veces *Quality Analyst* para que hagan entrevistas. ¿Cómo hacemos esa certificación? Lo hacemos en una reunión con mi equipo, porque nosotros somos los expertos en perfilamiento y en entrevistas. Entonces nos sentamos con ellos y les decimos como hacer una entrevista, se hace de esta manera. Se tratan de validar estos aspectos y así las personas quedan calibradas y autorizadas para hacer entrevistas.

00:13:25

Victor Rincon: En tiempos generales, ¿cuál es el tiempo mínimo para cubrir estos pasos que me estás mostrando aquí?

00:13:40

Maria Parodi: Desde el inicio el SLA (*Service Level Agreement*) establecido, debe llegar el requerimiento del cliente cuatro semanas antes a la fecha estipulada el ingreso de la persona. Ese es el SLA correspondiente. ¿Para qué? Para que tengan en teoría dos semanas para hacer todo el tema de expectativa de mercado y generar *leads*. Y luego en las dos semanas siguientes hacer el reclutamiento que toma esto que está acá y puede tener a las personas una semana antes de la firma de contrato.

00:14:13

Victor Rincon: Otra pregunta es, sé que hay algunas cuentas que requieren unos estudios financieros o un poco más exigentes. ¿Eso es en el penúltimo paso también?

00:14:27

Maria Parodi: Sí, aquí nosotros tenemos dos tipos de *background checks*, uno especializado, que son cuentas muy puntuales que lo exigen por su contrato y un *background check* normal, que es lo que requiere la ley colombiana en términos laborales. Entonces, cuando son cuentas especializadas ese estudio de seguridad lo corre un *third party*, nosotros le pagamos a una empresa para que corra ese estudio de seguridad y la garantía de que esa persona no tiene ningún tipo de inconvenientes en estos aspectos. Cuando la cuenta no exige esto de manera contractual, es *background check* se hace de manera interna. Lo hace en mi equipo con los practicantes Sena y es una verificación de referencias laborales, referencias personales. Eso es lo que nosotros hacemos en una cuenta.

00:15:19

Victor Rincon: La siguiente pregunta sería de estos pasos que me acabas de decir si te preguntara ¿cuáles son las tres principales dificultades que tú tienes en todo el proceso, cuáles me podrías decir y en qué paso ocurre de estos que me estás mostrando?

00:15:35

Maria Parodi: Bueno, el primero es éste, las notificaciones no siempre se reciben las cuatro semanas antes y esto se da por la realidad del negocio. Digamos que tenemos variables como el *Attrition* que le lleva a la cuenta a pedirme personas a última hora porque se le disparó el *Attrition* en los últimos 15 días en la última semana. Y mira, voy a necesitar una clase adicional porque si no, no voy a llegar a mi meta del mes en términos del volumen de llamadas. Entonces aquí el primer impacto que nos pueden pedir adicionar cabezas al mes de entrega y eso nos impacta en nuestra capacidad. El segundo reto que nosotros tenemos es la realidad de mercado con respecto al nivel de inglés y a las expectativas que tiene esta industria para poder seguir creciendo. Me refiero a esto que tenemos muchos clientes con una expectativa de que nuestros colaboradores tienen un inglés avanzado, estamos hablando casi un C1 y el mercado no está dando C1. Entonces entramos en ese problema de no poder entregar ni la cantidad ni la calidad que esperan los clientes internos. Y la última, el reto es que la persona se va en este último paso y es en oferta. ¿Por qué? Porque estamos en un mercado muy competido. Entonces, cuando yo llego al punto de extender la oferta, tenemos mucha respuesta de: No, mira, es que en otro lado me estaban ofreciendo por el mismo trabajo 200, 300 mil pesos más. Entonces, competitividad ¿qué tanto? Mi oferta no es tan competitiva versus a lo que tenemos con los otros *Call Centers* en la ciudad. Entonces, esos eran los tres puntos más críticos que estábamos viviendo.

00:17:24

Victor Rincon: Listo, vale, muchas gracias por esa información. Ahora ya vamos a seguir a otras preguntas. Es en la parte ya como tal desempeño del proceso. ¿De qué forma mides tú el desempeño de tu proceso de selección, de pronto indicadores, metas o qué métricas usas para medir el proceso?

00:17:49

Maria Parodi: La métrica más importante que nosotros tenemos para nuestro CPM (*Continuous Performance Management*) y tú sabes de que te estoy hablando, es el *Fill Rate*, ese es nuestro norte. Nosotros tenemos que tener un *Fill Rate* del 100 por ciento y eso es cumplir las clases que nos piden al 100 por ciento del *Head Count* requerido. Luego de esa métrica, la siguiente métrica que nosotros tenemos es *Attrition*. Nosotros tenemos no solo que entregar las personas, sino garantizar que el perfil que entregamos sea lo más idóneo posible para que esa persona se quede en la compañía. Entonces esa es la segunda métrica que nosotros miramos. Y la tercera, eso ya es a manera interna, es un poquito de efectividad a nivel de equipo y es tu cada reclutador. ¿Cómo estuvo tu eficiencia en términos de las clases que te fueron asignadas? ¿Cómo estuvo tu *Fill Rate*? ¿Cómo estuvo tu *Attrition*?. Como tal a nivel ya un poco más micro.

00:18:52

Victor Rincon: Ese de *Attrition*, ¿en cuánto tiempo se mide, digamos en desde que la gente entra que no se vaya en cuánto tiempo?

00:18:58

Maria Parodi: Para la organización a nosotros nos miden con *Attrition* de 0 a 90 días.

00:19:09

Victor Rincon: María esta parte, te entendí que cada cuenta tiene un perfil y unas competencias distintas para los agentes que se están seleccionando. ¿Eso está documentado, digamos para X, cuenta. Este es el perfil de la gente que se es que se busca?

00:19:30

Maria Parodi: Si, el *Hiring Profile* existe para cada cuenta. La mayoría tienden a ser en su base muy parecidos. Tienen pequeñas modificaciones, pero la base es muy similar a nivel Colombia, pero todo queda documentado y el perfil se actualiza cada tres meses. Nos reunimos con el Gerente de la cuenta, revisamos datos demográficos de cómo ha sido la rotación de la población en ese rango de 0 a 90 días y con base en esos resultados entramos a buscar: mira, lo que pasa es que en el primer semestre del año definitivamente no me funcionaron las personas que vivían en Suba, y te estoy inventando acá. Entonces, por favor, a ver si para nuestras siguientes contrataciones tratemos de no contratar a las personas que viven en Suba, porque esas personas tienden a rotar mucho más. Entonces esa revisión la hacemos cada tres meses y queda documentado en un *Hard Profile Document*, que va con el *approval* del Operations Manager, de Gerentes de Reclutamiento y del Gerente de Entrenamiento.

00:20:35

Victor Rincon: Y si es una cuenta nueva, un *ramp*, ¿Cómo se construye en ese caso el perfil cuando es la primera vez?

00:20:42

Maria Parodi: nosotros le pedimos al cliente que llega el *hiring profile*, ¿Existe ese documento en tu estructura? Generalmente si lo tienen y simplemente nos los comparte y con eso nosotros montamos el nuestro. Aterrizando a nuestra realidad de mercado. Te voy a colocar un ejemplo acá Barranquilla acaba de llegar un cliente completamente nuevo y nos enviaron uno su *draft* o su ideal, que pedían unas cosas que en Colombia no van a suceder por nuestra cultura. Entonces nosotros les regresamos: este sería nuestro perfil. Tomamos esto de lo que tú tienes, pero toca ajustar y el cliente me dice “Ah, bueno, listo, no hay problema”. Entonces se crea con base en lo que el cliente ya tiene. Si el cliente no tiene, porque también nos ha pasado que nosotros le pedimos *Hiring Profile* al cliente me dice “No, eso nunca lo hemos lo hemos usado aquí en nuestra compañía”. Nosotros usamos nuestro estándar y se lo enviamos al cliente. Se lo proponemos nosotros.

00:21:47

83

Victor Rincon: Otra pregunta, hay algunos clientes que manejamos en varios países en el mismo Sitel. ¿El perfil cambia entre países, así sea para el mismo cliente o está estandarizado para todos?

00:22:01

Maria Parodi: El mismo cambia, cambia porque vuelvo te digo, cada mercado tiene una realidad de cultura completamente diferente. Entonces nosotros compartimos clientes con Filipinas, con Panamá, con Nicaragua, y aunque la base tiende a ser muy similar, por ejemplo en Nicaragua es un lugar que tiene una alta cultura de *call centers*, es muy muy alta. Vamos a colocar Filipinas es súper altísimo y allá ellos colocan en el perfil: debes tener un año de experiencia en *call center*, está bien para ellos no hay problema porque el mercado les permite. Yo no puedo colocar eso en mi perfil porque mi mercado no me lo permite. Entonces, si tienden a ser diferentes de acuerdo a la realidad de mercado.

00:22:50

Victor Rincon: Hasta aquí cubrimos una sección de preguntas que está más enfocada a sistemas de calidad. Ahora voy a entrar puntualmente a una parte de los estándares de BPO que te comentaba de COPC. Ellos tienen una pregunta María, que es: ¿tú tienes identificado cómo seleccionar una gente que tenga alta probabilidad de que le vaya muy bien en la cuenta o que dure mucho más tiempo de estos noventa días que me comentabas ahorita, digamos en el proceso de reclutamiento de selección, ustedes tienen identificado como mira, este tipo de persona le puede ir muy bien en esta cuenta o puede durar mucho más de los 90 días?

00:23:36

Maria Parodi: Nosotros tenemos con *Harver* que es nuestra prueba de tipo *personality test*. Esta prueba a nosotros nos arroja si la persona puede ser un buen *fit* o un buen elemento para una campaña de *customer service*, o una campaña de ventas o una campaña de soporte técnico. Entonces nosotros utilizamos eso como una referencia para decir hombre, si, aunque esta persona originalmente yo pensaba colocar una cuenta de *customer service*, pero estoy viendo que sus resultados *Harver* me dio mi puntaje bellísimo en *technical support*, pues yo lo perfiló para *technical Support* porque la prueba me está diciendo esta persona le va a ir mucho mejor. Entonces eso si lo implementamos. Para el tema de *Attrition* que me garantiza un poco más, se recarga un poco más en la entrevista. Entonces nosotros empezamos a ver qué tanto se ajusta esta persona en su totalidad de perfil a la necesidad del negocio. Pero el tema de *Attrition* es más, en la entrevista. La prueba me permite decir qué tan bueno puede ser la persona dependiendo del tipo de cuenta que requeríamos y eso garantiza que la persona le va a ir bien en una cuenta con determinadas características.

00:25:02

Victor Rincon: ¿María de pronto ustedes luego que ya entregan los agentes a recursos humanos, a contratación o a la cuenta, hacen algún seguimiento posterior de cómo le va al agente en el desempeño o en *Attrition*, o de pronto o eso ya pasa a la responsabilidad de operación?

00:25:17

Maria Parodi: Si hacemos parte de una actividad que se llama “los 90 días”, el área de recursos humanos programa una reunión cuando una clase que entregamos cumple 90 días en la empresa. Entonces *wave* tal o grupo tal cumple 90 días, vamos a reunirnos Recursos Humanos, entrenamiento, reclutamiento y operaciones. Analizamos cómo le fue a ese grupo de personas en términos de *performance*, en términos de *training Attrition* y perfiles que se reclutaron. Entonces todos entramos a dar cada uno su *input* desde su área, que encontró con este grupo poblacional y con base en eso se tomó en ajustes en el proceso de cada una de las áreas involucradas en esta reunión.

00:26:13

Victor Rincon: Las últimas dos preguntas ya me las contestaste durante la entrevista, una era de cómo se medía la efectividad reclutamiento. Ya me contestaste con el *fill rate*. ¿Me puedes decir la fórmula como es la fórmula del *fill rate*?

00:26:33

Maria Parodi: La fórmula es *heacount requested* versus *headcount delivered*.

00:26:43

Victor Rincon: ¿Y la de *Attrition* me imagino es del total de agentes que entraron, cuántos se retiraron antes de...?

00:26:52

Maria Parodi: Antes de 90 días.

00:26:58

Victor Rincon: Ya revisé. Y esas eran todas las preguntas. Bueno, pues te agradezco. Muchas gracias por tu tiempo, por toda esta información que es súper valiosa. Me gustaría de pronto entrevistar también sólo a una persona de del equipo. Tal vez un reclutador. No sé si tengas ahorita en mente que persona de pronto podría ser. Y si le puedes avisar que yo lo estaría contactando para para pedirle un espacio.

00:27:29

Maria Parodi: Estaría pensando en uno de mis Seniors, porque mi equipo está bastante nuevo y un Senior ya lleva tiempo con nosotros. Él te puede dar un poquito más de data histórica. Entonces ya se llama Diego Vargas. Si quieres le puedes colocar el meeting, el tienen una súper actitud, disposición y el aviso que tú te vas a reunir con él.

00:27:49

Victor Rincon: Listo, listo, perfecto. No, no era más. Muchas gracias de nuevo por puré por tu tiempo. Voy a continuar pues con la entrevista con Diego. De esto yo haré como un documento de diagnóstico de esta primera evaluación. Te lo compartiré luego. Para que lo miremos. A ver si estás de acuerdo. A ver cómo te parece. Perfecto. Listo. Súper María, muchas gracias de nuevo por tu tiempo.

00:28:19

Maria Parodi: Muy amable con todo el gusto. Feliz día.

00:28:22

Victor Rincon: Bueno, cuídate, que estés bien. Chao.

ANEXO C. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA AL RECLUTADOR SENIOR 85

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista realizada a Diego Vargas Daza, Especialista Senior de Reclutamiento para Sitel Colombia, realizada el 15 de Junio de 2021. Esta entrevista no tuvo una estructura definida, sino que se profundizaron algunos puntos de la anterior entrevista a la Gerente de Reclutamiento.

00:00:01

Victor Rincon: Bueno, entonces de nuevo, muchas gracias Diego. El objetivo de esta reunión es tener una segunda entrevista para analizar en detalle el estado actual del proceso de reclutamiento y selección para Agentes en Sitel. Quisiera pues primero que te presentaras, por favor, si me puedes dar por favor tu nombre, tu cargo, y decirme ¿cuánto tiempo llevas en la compañía?

00:00:35

Diego Vargas: Claro que sí. Diego Vargas Daza, Especialista Senior de Reclutamiento para Sitel. Tengo 3 años en la compañía.

00:01:02

Victor Rincon: Muchas gracias. Diego yo estoy estudiando una Maestría en Gestión de Talento Humano, estoy en tercer semestre y estoy haciendo como trabajo de grado una consultoría para Sitel en el proceso de selección, puntualmente quiero aplicar algo que se conoce como *People Analytics*. Esto yo se lo presenté a Maria Fernanda, y a María tuve la oportunidad hace dos semanas de hacerle la presentación. Ellas dos ya dieron su visto bueno, luego tuve una primera entrevista con Maria, general del proceso de selección y ese día le dije que quisiera de pronto entrevistar alguien para tener un poco más detalle de dos pasos puntuales en el proceso de reclutamiento.

Victor Rincon: tuve la entrevista principal con Maria y me mostró un *power point* donde tenían todo el proceso de selección documentado, los pasos, seis pasos más o menos pero a alto nivel, recuerdo estaban la entrevista telefónica, creo que es el primer paso el *screening*, me decía ella luego venían las pruebas las dos pruebas, luego venía una entrevista de operación y luego me comentó algo como *background check* dependiendo si es un estudio sencillo o uno especializado, y finaliza con la carta de la oferta al candidato. Lo que quisiera ver contigo si me puedes mostrar un ejemplo real de algún candidato, puede ser de cualquier cuenta, como ves tú los resultados de las dos pruebas, y cómo toman la decisión si la persona en ese momento pasa al siguiente paso a la entrevista.

00:05:24

Diego Vargas: claro que sí, entonces déjame te comparto pantalla como para para mostrarte un poco cuál es ese paso a paso qué hacemos nosotros para finalmente determinar si el candidato hace un buen *match* con lo que nosotros estamos buscando. Entonces ah entonces déjame que ingresó a Harver, ahorita para la prueba psicotécnica si estamos full full con Harver para las cuentas bilingües puntualmente. Para las cuentas en español aún estamos como trabajando en el tema de que la prueba no tenga errores gramaticales, que sea coherente y tenga cohesión y coherencia con lo que se quiere decir, entonces cómo que estamos haciendo los últimos ajustes, se le dijo al *Vendor* cuáles fueron esos *feedbacks* que recogimos de parte nuestro y de parte de las personas que lo tomaron, y en este momento con todo lo que hace referencia a las modificaciones, entonces pues esperamos que para la fecha que salga Harver para el test de inglés pues ya esté actualizada la parte para tomarlo en español también, entonces ahí te cuento un poco sobre eso.

00:07:10

Victor Rincon: Diego ¿de pronto recuerdas en la fecha en la que se cambió de PXT a Harver?

00:07:17

Diego Vargas: No, no recuerdo exactamente pero si me das tiempito aquí antes de que se acabe el día si te puedo conseguir esa fecha. Voy a escoger un candidato X, Juan Gomez es un candidato para una cuenta de *customer Service*, en términos generales la gente no va a tener que hacer ventas ni va a ser *Tech Support*, ni nada nada por el estilo, entonces nuestro *focus* principal es que la persona en *customer service* como tal tenga un buen *fit*, el porcentaje no es tan relevante porque pues digamos puede ser 50% y aun así la persona obtiene un buen *fit*, o puede 100% y puede tener un *poor fit* por alguna situación que se presentó durante el test, en temas de personalidad o en temas de las respuestas que brindó etcétera, obviamente nosotros ya como equipo de reclutamiento al momento de descargar las pruebas pues nos da un *overview* y un poco más amplio en cuanto al candidato como tal en cuanto a temas de personalidad en cuanto a temas de cuál es esa esa es buen match que hace con la operación o con lo que nosotros estábamos buscando en sí. Entonces aquí en términos generales vemos como los porcentajes, ya si queremos ir un poco más a fondo en cuanto a cuáles son esas herramientas o cuáles son esas habilidades que tiene el candidato por ejemplo aquí honestidad o humildad entonces si sale más hacia la parte de ser humilde o manipulador la parte de la emocionalidad que tan extrovertido puede ser un candidato entonces son ese tipo de aspectos y características que se tienen en cuenta hoy, los reclutadores tienen en cuenta al momento de decirle al candidato como que listo vamos a contar para con tu proceso.

00:09:26

Diego Vargas: No tenías conocimiento de la mayoría de nuestros reclutadores tienen cierto *background* como psicólogos, entonces se les hace muy fácil poder leer este tipo de documentos y finalmente decir cómo darle luz verde a un candidato o sencillamente descartar a un candidato. Sin embargo, eh para serte muy honesto y teniendo en cuenta cómo se está comportando el mercado en estos momentos Vic no estamos descartando a una persona por Harver, es decir, que hacemos que la persona pueda tomar la entrevista o el test dos veces como máximo, si en la primera de pronto no obtuvo el porcentaje o no obtuvo el resultado que nosotros estábamos obteniendo para la campaña será una segunda oportunidad, teniendo en cuenta el resultado de la segunda oportunidad digamos que fue perfilado para una cuenta de *customer service* pero en *customer service* tuvo *poor fit* y en *Tech Support* tuvo buen fit se le hace una contraoferta a la persona diciéndole cómo mira por temas de perfil, por temas de requerimientos tal vez te vamos a perfilar una cuenta que se acople o que esté muy alineada a tu perfil como tal, a esa experiencia que tienes o a esas habilidades que tienes en ciertas características por así decir, entonces la oferta de la persona y automáticamente se redirige para la campaña para la cual está haciendo mejor fit lo que nos dice Harver que la persona podría funcionar como tal, entonces esto en cuanto a Harver, pero para decirte cómo que no le decimos al candidato “oye no aprobaste la prueba psicotécnica no vas a continuar con el proceso” no pasa, desafortunadamente no podemos como darnos ese lujo en el momento, sin embargo si tratamos de ubicar a los candidatos en la campaña que son recomendados por la prueba como tal.

00:11:29

Victor Rincon: Y la otra duda, antes de aplicar la prueba tú ya sabías que este chico querían que fuera para una cuenta en específico, o no aún

00:11:37

Diego Vargas: No, cuando los chicos son contactados por nuestros reclutadores junior, qué es ese primer contacto que reciben las personas externas es lo que te explicaba Maria que es el *Phone screening*, el candidato recibe la llamada, se le dice como bueno donde estamos llamando porque nos estamos contactando y empezamos a indagar sobre primero nivel de inglés uno, dos disponibilidad. Teniendo en cuenta esos dos aspectos que son bastante importantes para nosotros tomar una decisión en cuanto a que campaña se va a perfilar la persona, independientemente de la necesidad que nosotros tengamos se va a perfilar a la persona dependiendo la experiencia con la que cuenta. Sí a la persona nos dice: mira yo tuve un trabajo con teleperformance dure un año y estuve trabajando en ventas, entonces es una persona que probablemente se sienta mucho más cómoda trabajando en una campaña de ventas ya sea porque se le facilita, puede ser el primer escenario, o el segundo escenario es porque realmente a la persona le interesa mucho el tema de las comisiones y es una persona que le va muy bien en tema de ventas sabes que no todo el mundo es bueno para para todas las cosas y el tema de las ventas es un poco más completo.

00:12:46

Diego Vargas: Entonces tratamos de hacer como esa esa indagación desde el inicio, y teniendo en cuenta lo que nos diga el candidato teniendo en cuenta esa premisa así mismo lo podemos perfilar para la campaña a la cual estemos

haciendo el proceso de reclutamiento como tal. Llegan casos donde la persona tiene mucha experiencia en ventas 87 o en *Tech Support*, pero al momento del reclutamiento no tenemos ninguna de estas opciones, entonces se le setean las expectativas al candidato en cuanto a bueno tenemos *customer Service*, vas a hacer esto y esto, y esto cómo te sientes, toma la prueba como tal y ya dependiendo de lo que nos diga la prueba asimismo le damos la continuidad del candidato como tal.

00:13:27

Diego Vargas: Y cómo te menciona ahorita no los descartamos en caso tal de que la persona de pronto no haga tan buen fir en cuanto a *customer Service*, se crea un *pipeline* y se tiene a la persona pendiente para que cuando tengamos convocatorias para ventas o soporte técnico, son las primeras personas en ser contactadas y se les da previsibilidad en cuanto a la oferta laboral en sí.

00:13:50

Diego Vargas: Ok listo pero entonces esto básicamente con respecto a Harver este es el test de personalidad puntualmente. Y ya pasando un poco a SVAR, y aquí si ya somos un poco más exigentes en cuanto al tema del nivel de inglés, entonces tenemos cuentas que nos requieren que las personas tengan en *writing* un C1 y en *spoken* un B2, entonces entramos a validar cuál fue el puntaje que obtuvo la persona, si está cumpliendo con lo que nosotros estamos solicitando, y aquí si nos damos no sé si el lujo pero sí tenemos como la potestad para decirle a un candidato por temas de inglés no alcanzaste los requisitos mínimos, debes aplicar en otro en otra ocasión, debes esperar tres meses para volver a hacer un proceso de selección con Sitel el por qué pues ya estamos hablando de algo más a me relativo cómo es el tema del nivel de inglés, entonces aquí si somos un poco más exigentes con los puntajes con los *feedbacks* y si la persona sencillamente no obtiene el puntaje, sencillamente se le dice que muchas gracias por su aplicación.

El examen que nosotros agendamos es *Proctor*, lo cual quiere decir que la persona una vez que ingresa a la plataforma primero no puede salirse de la pestaña en la cual está siendo un examen porque se le va a cerrar y no lo va a dejar continuar. Dos, durante toda la prueba el candidato va a estar siendo monitoreado, la prueba le va a ir tomando varias fotos durante el tiempo que está realizando la prueba esto con el fin de identificar que efectivamente la persona que está tomando la prueba es el candidato que está haciendo el proceso con nosotros. Adicionalmente al momento de iniciar la prueba le demanda al candidato que se tome una foto con la cédula, eso queda ahí registrado y es la manera en que nosotros decimos cómo es el mismo candidato que hemos visto durante las entrevistas, entonces cómo que por temas de transparencia lo hacemos de esa manera. Y finalmente pues entonces entramos nosotros a validar el tema del nivel de inglés, el documento en cuanto a resultados y si queremos un pdf lo podemos descargar como para tener una visual un poco más grande de cuáles son esas áreas que tuvo el candidato, aquí no despliega el tema de *spoken english* eso es puntualmente la habilidad que nosotros tenemos en cuenta si la persona tuvo un B2 en *spoken english* hace referencia a que la persona cuenta con el nivel de inglés que nosotros estamos solicitando para las cuentas, tú sabes que igual tenemos cuentas premium y cuentas normales en su en su gran mayoría nos piden B2, pero las premium piden que en *spoken english* la persona tenga al menos un C1 como tal entonces ya depende del requerimiento ya depende de la cuenta pero pues básicamente nos centramos en el tema de *spoken english*.

00:18:11

Diego Vargas: En estos momentos estamos con una cuenta que es 80% emails y 20% llamadas, entonces en esa campaña puntualmente lo que nosotros entramos a ver qué es el *writing*, que la persona debe obtener un C1, así en en *spoken* haya tenido un B1 o B2, lo más importante es que la persona tenga muy buenas habilidades en cuanto a la escritura por el tema de que la campaña va a estar compuesta en gran parte del porcentajes en chats, entonces como para que tengas esos súper en cuenta el tema de *typing* no lo entramos a validar, literalmente nosotros nos enfocamos en lo que es *spoken* y en *Email writing* para saber si la persona puede continuar o no puede continuar con su proceso. Acá hay como unos *insights* en cuanto a la parte del *spoken english* que pudo identificar la prueba, cuáles son esos *feedbacks* que se tiene en cuanto a pronunciación o acento, etcétera.

00:19:21

Diego Vargas: no lo leemos puntualmente porque realmente si nos dice que la persona tiene el B2 es porque la persona ya cuenta con el nivel de inglés, entonces este tipo de cosas no entramos a detallar porque es irrelevante para el proceso básicamente. Para la parte del *writing* también tiene sus respectivos *insights*, en qué tipo de situaciones la persona debería a trabajar, cuáles son esos tipos de errores que la persona tuvo dentro del momento que si le pido redactar el email, cuánto tiempo se demoró escribiendo las palabras y cuánto tiempo paro para pensar

que más iba a escribir, etcétera. Entonces aquí nos da como un *overview* bastante grande en cuanto a que tiene que trabajar el candidato y de pronto ya cuando entramos a hacer este tipo de indagaciones decidimos como bueno

Esta persona no aprobó para una campaña de *Voice*, entonces vamos a ver cómo le fue en *typing* y si lo podemos pasar a una campaña de chat pues no vamos a dejar perder el candidato, entonces la manera como como nosotros entramos a jugar con los aplica antes. Por último pues ya está el tema del *proctoring* qué es lo que te decía de las imágenes que le toma al aplicarse durante el tiempo que está haciendo la prueba, con el fin de saber y de confirmar que efectivamente es la misma persona.

00:20:59

Diego Vargas: listo entonces eso serían como las dos pruebas que nosotros encontramos a tener en cuenta al momento de darle continuidad a un proceso de selección de una persona, y tiene más relevancia el tema del nivel de inglés y el tema del SVAR como tal la puntuación en cuanto a nivel de inglés, ya en momentos puntuales digamos cuando nosotros identificamos un candidato que tiene una actitud que no va acordé a lo que nosotros estamos buscando o que estamos con la duda si pasarlo o no pasarlo, porque puede presentar un *attrition* o por qué puede hacer una persona que se puede convertir en alguien problemático y eso se nota desde el momento en que el reclutador lo contacta para decirle oye vas a tener esos horarios, u oye vas a iniciar tal día, eso se nota en el tono de voz, en la actitud que tiene la persona, entonces si no estamos del todo seguros los reclutadores tienen toda la potestad en decir cómo no voy a contratar a esta persona para mí cuenta o para mi clase, lo nuevo a otra clase o sencillamente le digo que aplique en un futuro, entonces eso te cuento con respecto a las dos pruebas que nosotros manejamos en estos momentos.

00:22:11

Victor Rincon: listo perfecto, muchas gracias justo eso era como lo que quería conocer como decía el detalle. Otra duda que tuve mientras me estabas hablando es que cuando la persona va a entrevista con operación, me decía Maria que podría ser el Manager o un Coach, un QA o un Learning incluso el que hace la entrevista, ¿qué datos le pasan ustedes a esa persona para la entrevista de las pruebas, le muestran los resultados o no es necesario, ya tienen como fue aprobado hasta aquí haga la entrevista?

00:22:48

Diego Vargas: exactamente, entonces qué te cuento un poco entonces ellos reciben esa primera llamada por parte de nuestros reclutadores junior, las personas nos dicen cómo acepto no acepto la oferta, y así mismo nosotros sabemos cómo poder continuar, entonces vamos en el caso de que la persona nos dice si yo le acepto la oferta, se les envían diferentes links las pruebas respectivas para que puedan iniciar con el proceso, se les agenda una primera entrevista con nuestros reclutadores, entonces ya es una entrevista un poco más larga, son alrededor de trece y quince minutos donde entramos a indagar datos demográficos, entramos a indagar este tipo de aspectos, no sé si ya te habían mostrado esta presentación pero te lo muestro como para que tengas una visibilidad. Entramos a indagar aspectos demográficos, con quien vive la persona, cuáles son ese tipo de actividades que les gusta hacer en tus tiempos libres, el tema del transporte que tan lejos vive del *Site*, si tiene algún problema de internet, cuanto tiempo le va a tomar, las responsabilidades económicas, y realmente está buscando al trabajo porque lo necesita, porque necesita apoyar en su casa, porque necesita pagar sus estudios, o los candidatos fantásticos que nos dicen no es que yo simplemente necesito el trabajo un mes porque necesito la plata para irme de vacaciones, entonces es una información bastante clave y que nos permite determinar a nosotros si la persona continúa o no continúa, justamente para evitar el tema de *Attrition* como tal, que se me vaya a convertir en dos meses un mes o en una semana en una renuncia. El tema de la experiencia es algo súper importante tratamos de evitar mucho lo que son los famosos *Jumpers*, esos que van de un call center a otro, esos que van agarrando mañitas como no me gustó cómo me trataron aquí me voy, o renuncia de mi anterior trabajo porque sencillamente no me gustaba trabajar bajo presión, entonces son ese tipo de preguntas de pronto al candidato son preguntas básicas, pero a nosotros nos dan uno *overview* bastante grande en cuanto a cuál es esa proyección que tiene la persona en términos de estabilidad y quedarse con Sitel. El tema de las *red flags*, el tema del *Attrition* si una persona me dice no pues es que yo me voy trabajando con ustedes solamente un mes, un mes y medio o dos meses, los reclutadores saben que si la persona les dice que se van a quedar trabajando con nosotros menos de tres meses, pues desafortunadamente no vamos a poder darle continuidad al proceso y se le da a la retroalimentación al candidato.

00:25:30

89
Diego Vargas: si es una persona que tiene dos o tres vacantes, o está aplicando a tres vacantes al mismo tiempo, es una persona que probablemente no contamos con ella porque en el lugar que más rápido le den respuesta con ese se va a ir. Personas que tengan planes de viaje, que tengan algún evento escolar, algún evento en la universidad o que tengan becas usualmente son personas que dicen yo prefiero dejar el trabajo a dejar mi beca y pues es totalmente entendible y respetable, pero pues para nosotros no va a representar algún tipo de ganancia sino que se va a convertir en una pérdida como tal, y tenemos personas que han hecho ciertos procesos anteriormente con Sitel, y por alguna razón pues no pueden volver a ser contratados, ya sean porque no tuvieron un buen desempeño, o porque sencillamente los términos en que se terminó a su proceso no fue en las mejores condiciones. Este *feedback* puntualmente no se les dice de manera literal a los candidatos porque ya eso es un tema de confidencialidad de Sitel, simplemente se les dice como oye por temas de perfil en estos momentos no podemos continuar con tu proceso, o le decimos cómo en estos momentos vamos a hacer un *pipeline* para que cuando tengan la vacante sencillamente te contactamos, o aplica en otro momento, usualmente siempre se tienen expectativas para que la persona aplique después, pero siempre va a recibir el mismo *feedback* porque pues ya está como esa marca ahí en cuanto a la persona. Factores claves para nosotros son el tema del nivel de inglés, el tema de la disponibilidad, siempre desde la primera entrevista que se genera con el candidato desde la primera interacción tratamos de validar que la persona cuente con una disponibilidad de tiempo completo.

00:27:09

Diego Vargas: El tema de la actitud es algo también súper importante como te decía es algo que se nota por la llamada, a veces ni es necesario ver a la persona sino solo con el tono de voz, la actitud de la manera en que recibe la información, la manera en que al momento de preguntarle si solamente está respondiendo con *yes or no answers* pues no es alguien que realmente muestre motivación, no muestra interés en querer la posición, sencillamente si la obtienen bien y si no la obtiene pues le va a dar igual. Por último el tema de las restricciones cómo te mencionaba hace poquito pues las personas que ya trabajaron con Sitel y desafortunadamente no pueden volver a iniciar, o los que trabajaron y si pueden volver a ingresar a la empresa, los extranjeros tienen que pasar por cierta validación con el área legal, si es un extranjero de diferente nacionalidad a Venezuela, los reclutadores saben que tienen que solicitar su Visa, su pasaporte al día, si es una persona de Venezuela pues debe tener su pasaporte y su permiso especial de permanencia al día para que pueda ser contratado y así puedan ser afiliados a todos los temas legales.

00:30:55

Diego Vargas: y por último el tema de los exámenes médicos, y el tema de los *background checks*, nosotros tenemos cuentas financieras que requieren *background checks* entonces se revisa que la persona no tenga ningún reporte negativo en centrales de riesgo, que no tenga ningún reporte en antecedentes referencias personales laborales, etc. Y pues en exámenes médicos que la persona esté en condiciones para poder desarrollar sus funciones sin ningún tipo de inconveniente o restricción.

00:31:23

Diego Vargas: entonces este proceso como tal de entrevista dura como alrededor de 13 a 15 minutos, el reclutador tiene la potestad de decir sí o no teniendo en cuenta que en ese momento la persona ya debe haber llegado con el Harver y el SVAR completado, y asimismo se puede agendar la entrevista con el supervisor, ellos no nos piden a nosotros esos resultados, algunas cuentas nos dicen oye necesito la hoja de vida porque quiero ver cuál es el *background* del candidato, pero nosotros para la gran mayoría les pasamos la información de nombre, cédula, teléfono, correo electrónico, se hacen las entrevistas por *Microsoft Teams* y solo nosotros nos encargamos ya esperar el *feedback* en cuanto a aprobado o no aprobado, y asimismo continuar ya con los procesos administrativos que son exámenes médicos, documentación, etc.

00:32:19

Victor Rincon: listo no súper claro muchas gracias Diego, tenía una última respecto a si ¿cada campaña tiene un perfil de reclutamiento?

00:32:52

Diego Vargas: para darte un poco de contexto cada una de las cuentas e antes de iniciar cada trimestre se reúne con Management de reclutamiento para hacer lo que son los perfiles, y allí es donde los *operations manager* dicen bueno teniendo en cuenta los resultados, teniendo en cuenta el Attrition que tuve en el trimestre pasado por personas que estudian esto, por personas por favor para mí siguientes clases que tengamos o para los siguientes trimestres no vamos a poder contar con este tipo de perfiles, no los van a excluir directamente pero la operación está en la

potestad de decir yo no quiero tener este tipo de perfiles mi cuenta. Entonces se llega a un acuerdo entre reclutamiento por qué pues tampoco nosotros podemos darnos el lujo de dejar excluir todos los perfiles, o cuentas o edades porque sencillamente al momento de ir a buscar al mercado pues se nos va a complicar un poco más, entonces tenemos que entrar allí llegar a un acuerdo puntualmente para saber qué les funciona a ellos que no nos impacta de manera negativa y cómo podemos nosotros cumplir esas necesidades que ellos están teniendo sin llegar a que se altere o se afecte el resultado final que pues es como estar en *green* al final del mes.

00:35:24

Victor Rincon: listo súper muchísimas gracias de verdad agradezco el tiempo me ayudas un montón. Con esto sobre todo a iniciar esa parte que te decía el diagnóstico, empezar a hacer los análisis y luego ya como presentar los resultados y la propuesta de mejora basada en los resultados de las dos pruebas y de los datos psicotécnicos después si es aprobado por legal. Muchas gracias a ti, que tengas buen resto de tarde que estés muy bien

Diego Vargas: Bueno gracias igual y cuídate chao.