



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES PARA EJECUTIVOS

(EPE)

Tesis

“Atracción de talento humano a un Call Center”

Para optar el título de: Licenciado en Administración de Empresas

Tesis presentada por:

Caro Vásquez, Mónica Gabriela (0000-0002-9450-7368)

García Guillén, Sandra María Pia (0000-0001-8889-4608)

Asesor de tesis:

Jack Zilberman Fleischman (0000-0003-0956-4059)

Lima, Octubre del 2017

RESUMEN

El presente trabajo investiga el dinamismo propio del sector de Call Centers en Perú y como es que el dinamismo del sector afecta los recursos humanos de la empresa, enfatizando en el talento humano y como se ve afectado por la falta de planificación de largo plazo en cuanto a su retención, captación y atracción. Todo ello visto desde cuatro distintas perspectivas como son Call Center, talento humano, excelente lugar para trabajar y permanencia del talento humano en un Call Center. Asimismo, sugiere formas de mejorar los índices de rotación de personal en uno de los sectores con las tasas de indicadores más altas.

Palabras clave: 1.Call Center 2.Talento humano 3.Excelente lugar para trabajar 4.Permanencia de talento humano 5.Retención 6.Captación 7.Atracción 8.Rotación

ABSTRACT

This paperwork investigates the dynamism of the Call Centers sector in Peru and how the dynamism of the sector affects the company's human resources, emphasizing human talent and how it is affected by the lack of long-term planning of its retention, recruitment and attraction. All of these topics were seen from four different perspectives such as Call Center, human talent, excellent place to work and permanence of human talent in a Call Center. It also suggests ways to improve staff turnover rates in one of the sectors with the highest indicator rates.

Keywords: 1. Call Center 2. Human talent 3. Excellent place to work 4. Permanence of human talent 5. Retention 6. Recruitment 7. Attraction 8. Rotation

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
PREFACE.....	12
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	17
Call Center.....	17
Definición de Call Center	17
Expansión del Call Center	17
Call Center en Perú.....	18
Talento Humano	19
Definición de Talento Humano	19
Gestión del Talento Humano.....	20
Importancia del Talento Humano	21
Talento Humano en Call Center	21
Excelente Lugar para Trabajar	22
Satisfacción Laboral	23
Cultura Organizacional.....	24
Clima Organizacional.....	24
Permanencia del Talento Humano.....	25
Permanencia del Talento Humano.....	25
Rotación de personal	26
Captación del Talento Humano	27
Retención del Talento Humano	27
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DEL CASO	29
Abordaje	29
Herramientas de investigación	31

Diseño del instrumento	32
Entrevistas a profundidad	33
Modelo de entrevista a profundidad	33
Focus group	36
Encuestas	39
Contexto	40
Matriz de datos	45
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS	46
Hallazgos del marco teórico	46
Hallazgos de entrevistas a profundidad	47
Hallazgos de focus group	54
Hallazgos de encuestas	56
Tabulación de encuestas	57
Mapa conceptual.....	58
Explicación del mapa conceptual	59
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS	63
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	69
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES Y APRENDIZAJES.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	83

Indice de tablas y anexos

Tabla 1. Aplicación de herramientas	32
Tabla 3. Aplicación de focus group	38
Tabla 4. Aplicación de herramientas a Atento Perú	41
Tabla 5. Aplicación de herramientas a Servicios Call Center del Perú	41
Tabla 6. Aplicación de herramientas a IBR	43
Tabla 7. Aplicación de herramientas a HDC BPO Services	44
Anexo 1: Tabulación de encuestas	83

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los Call Center cuentan con altas tasas de rotación de personal que pueden deberse a distintos factores. Sin embargo, una de las situaciones a las que conlleva esta constante entrada y salida de trabajadores, podría ser la fuga de talento humano (Micheli, 2007).

Entendiendo el talento humano como aquel personal que genera un impacto positivo en el desempeño del negocio, consiguiendo resultados sobresalientes frente al resto de los trabajadores, los cuales pueden traducirse en una mejor gestión, mejor servicio, mayor rentabilidad y/o mayor productividad. Por lo tanto, es el talento humano dentro de una empresa el que debe ser retenido para concretar mejores resultados.

Debido a la alta rotación de personal en los Call Center, estos podrían no ser identificados como empresas donde las personas quieran trabajar. De ser el caso, es importante cambiar el paradigma acerca de los Call Center en la sociedad para que exista un mercado laboral más demandado y exigente, en el que el talento humano se sienta atraído.

Es en este punto donde se enfrentan las realidades entre la captación y la necesidad de retención del personal que genera un verdadero valor agregado a la empresa. Es entonces

que el talento humano se convierte en un medio estratégico, por el cual las empresas generan y definen acciones que les permitan captar y retener a ese talento.

Es en este mercado donde la competencia y los ofrecimientos de los Call Center están basados en el pago de un buen salario y beneficios sociales como una palanca de atracción, sin embargo esto por sí solo no es suficiente para que ese talento humano desee permanecer en ellos. Hoy las organizaciones dan un giro y surge esa propuesta de valor que consolida y robustece el vínculo entre empleador y colaborador.

Según Chiavenato (2009) menciona que para que una empresa logre sus objetivos de manera óptima con rentabilidad y calidad de servicios, es importante forjar y guiar al talento humano de la organización en el alcance de sus objetivos personales. De esta manera, también se fortalecerá la satisfacción laboral.

Es por ello que las interrogantes se plantean con el propósito de determinar las motivaciones del talento humano e investigar cuáles son los factores que delimitan su captación y retención en la organización.

La investigación plantea la siguiente hipótesis con el interés de saber, si es posible que un Call Center mediano pueda convertirse en un excelente lugar para trabajar y atraer talento humano.

Se encuentra el tema de atracción de talento humano a un Call Center como relevante para este trabajo de investigación debido a la conocida mala reputación con la que cuentan en el país. Es común el pensamiento de que los Call Center son empresas cuyo clima

laboral no es bueno y con niveles salariales mínimos. En este sentido, se considera importante investigar el sector para determinar si un Call Center de mediano tamaño puede llegar a ser un buen lugar para trabajar y ser atractivo para el talento humano.

La retención de este talento potencia la competitividad de las organizaciones a través de sus habilidades, destrezas y competencias, es por ello que una vez identificado no se debe perder.

En este sentido, es necesario plantear ciertos cuestionamientos tales como: ¿Cuáles son las motivaciones del talento humano al decidir trabajar en un Call Center y qué factores valora? De igual forma es válido buscar respuestas sobre ¿cuáles son los factores, relacionados al clima laboral y la cultura organizacional y que evalúa o valora el talento humano para permanecer en un Call Center? Y ¿cómo las empresas de Call Center podrían atraer y retener al talento humano?

El objetivo general es determinar las motivaciones del talento humano que lo atraerían a trabajar en una empresa de Call Center y definir los mecanismos de retención del personal que maximice la productividad en empresas de Call Center en Lima Metropolitana.

Para ello se han desglosado varios objetivos que permitan determinar la validez del objeto de estudio en la presente de investigación.

1. Determinar las motivaciones del talento humano para querer trabajar en un Call Center.

2. Describir las políticas y condiciones laborales compartidas entre las mejores empresas de Call Center.
3. Identificar los valores institucionales comunes y valorados por los trabajadores de Call Center exitosos.
4. Resaltar cuáles son las características de clima y cultura organizacional que deberían tener exitosas empresas Call Center.

A partir de los objetivos antes mencionados, se considera importante abordar distintas dimensiones que nos permitirán encaminar la investigación como son los Call Center, en su definición, expansión, y sus características en la realidad peruana; el talento humano, su definición, la gestión del talento humano, su importancia y el talento humano en relación al rubro de Call Center; las características de un excelente lugar para trabajar, la satisfacción laboral, la cultura y el clima organizacional; por último, la permanencia del talento humano en Call Center, considerando factores de rotación, captación y retención de personal.

Por lo antes indicado, la justificación del presente estudio está ligada a la necesidad de investigar en qué medida el talento humano afecta el éxito de un Call Center, en relación a la atracción y retención del personal, considerando aspectos como la remuneración, la organización como tal y el clima laboral, entre otros estos aspectos valorativos, que marcan la pauta para que el colaborador pueda decidir si permanece en su organización o no. Adicionalmente, se cuenta con experiencia laboral en este sector por parte de una de las integrantes del presente trabajo de investigación.

Para nuestra investigación hemos considerado fuentes documentadas y conocimientos teóricos de las ciencias administrativas, las mismas que nos ayudarán a brindar respuesta a las interrogantes planteadas.

PREFACE

Call Centers have the highest staff turnover rate currently; it can be due to different factors. However, one of the conditions that entail this continuous in and outflow of workers could be human brain drain.

Understanding skill management as workers who generate a positive impact on business performance achieving outstanding result compared to the rest of workers that can be explained in a better management, better service, higher profitability and productivity.

Therefore, skill management in a Company must be retained and valued in order to obtain better results.

Due to the highest staff turnover in call centers this cannot be identified as companies where people would like to work. In such a case it is important to change the paradigm about call centers in the society in order to bring demanding and discerning labor market where human intellect can feel attracted to be part of.

Here dealing with the fact between training and the need for retention of workers who generate effective and added value to the Company. Then human intellect becomes a

strategic average method where companies can produce and define actions that could allow them to get and retain those talents.

It is in this market where the competition and the offer of Call Centers are based on the payment of a good salary and social Security benefits as a tool to influence attraction. However, this by itself is not enough to human intellect willing to stay with them. Today organizations turn round and rise up that valuable suggestion that consolidates and strengthens the bond between employer and collaborator.

According to Chiavenato (2009) he says that it is important for a Company to achieve its goal in an ideal way with profitability and quality services it is important to build up and lead the human intellect of an organization with the range of their personal goals so they can boost job satisfaction.

That is why questions are brought up with the purpose to decide the incentive of human talent motivation and to research which are the elements that delimit recruitment and retention in an organization.

The study sets out the following assumption interested in knowing if it is possible that a medium-sized Call Center competes with a bigger one with the attraction of human skills.

How to attract and retain human talent in a Call Center is the most important subject for this research work due to the well-known bad reputation they have in the country. It is common to think that Call Centers are companies in which work environment is not good as well as salaries are minimum. In this connection, it is considered important to research

the area to determine if a medium-sized Call Center can be a good place to work and also be attracted to human talent.

The retention of that talent strengthens the competitiveness of the organizations through its skills and competition, that is why when identified it shouldn't be lost.

In this connection, it is crucial to set out some questions such as: What is the motivation of human talent to decide working in a Call Center and what elements do they appreciate most? In the same way, it is acceptable to look for answers about: Which are the elements related to workplace environment and the organizational culture and what are the factors that human talent value as well as What do they care about in order to decide if they want to be part in a Call Center Company? and How Could Call Center companies attract and keep the human talent? The overall target is to determine the motivation of human talent in which they would be attracted to work in a Call Center and to define the mechanics of retention of workers that will maximize the productivity in Call Center Companies in Lima Metropolitana.

To this end goals have been itemized to allow determination of scrutiny subject validity in term of the present research.

1. To decide what encourages human talent to work in a Call Center.
2. To describe the policies and working conditions shared with the best Call Center Companies.

3. To identify the institutional values that Call Center workers appreciate in a successful Company.
4. To highlight the quality of labor environment and organization culture that successful Call Centers should have.

From the objectives above mentioned, it is considered important to deal with different measurements that will allow us to show the research of Call Centers in definition, expansion and feature in Peruvian reality.

As well as Human Talent management its importance and human talent related to specialized Call Center, the feature of an excellent place to work, the satisfaction labor, the culture and organization labor.

Finally, the period of human talent in a Call Center considering the elements of rotation, recruitment and retention of workers.

As indicated above the reason for this present study is linked to the need of research in which level the human talent concerns the success of a Call Center related to the attraction and retention of employees taking into consideration aspects such as salary, organization in general and work environment among other important aspects to consider as they are guideline for them to decide if they want to work in a Call Center and also if they are willing to stay or not in the organization.

In addition to this, one of the participant in the present research has working experience.

For our research work we have taken into consideration certified sources and theoretical knowledge related to managerial science in order to obtain answer to the corresponding questions.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico, se abordarán temas relacionados a: Call Center, talento humano, captación y retención del talento y excelente lugar para trabajar.

Call Center

Definición de Call Center

Para Conde (2005) los Call Center son plataformas telefónicas de contacto entre agentes y clientes que utiliza una base de datos y tecnología que mejora la atención al cliente. El uso de los recursos tecnológicos en un Call Center es sumamente importante por el alto contenido de información compartida en las bases de datos referentes a los clientes.

Según Del Bono (2005), el sector de Call Center se encuentra, de alguna manera, estandarizado debido al parecido en los procesos que involucran el uso de la tecnología. De la misma manera, el uso de software ha dado lugar a intercambiar la atención face to face por la nueva manera, voice to voice.

Expansión del Call Center

Según Micheli (2007), los Call Center se originan en la década de 1970 bajo la necesidad de contactar clientes de manera inmediata, tratando de acotar las distancias que separan a

las empresas de los usuarios y generando un contacto directo. De esta manera, nace nueva forma de marketing, denominado telemarketing.

De acuerdo a Muñiz (2010), los Call Center lograron una expansión mundial debido a ser una forma efectiva de lidiar con transacciones diarias de clientes, acortando los tiempos de espera, brindando soluciones al primer contacto y reduciendo costos operativos. De esta manera, los Call Center fueron diversificando sus servicios que inicialmente eran informativos y pasaron a ser también de ventas, cobranzas, atención al cliente, post venta, entre otros.

Para Micheli (2011), el servicio brindado por los Call Center es homogéneo y ha permitido su estandarización a través del uso de tecnología y ha logrado ser globalizado. En este sentido, los Call Center pueden ejercerse como terceros, realizando outsourcing a empresas que requieran el servicio de contacto a sus clientes. Esta expansión internacional fue creando puestos de trabajo en un sector con bastante dinamismo.

El éxito de los Call Center, se determina con diversos KPI o indicadores de gestión relacionados al tiempo de atención de llamadas, el nivel de respuesta o la solución de problemas de los clientes. Por otro lado, se debe considerar la venta, la rentabilidad, el número de trabajadores, los años en el mercado, la cantidad de clientes, entre otros factores que pueden determinar su éxito como indica Micheli (2010).

Call Center en Perú

De acuerdo a PROMPERÚ (2010), al año de la publicación existían 32 empresas en el país, con una tasa de crecimiento de dos por año. La industria de los Call Center genera

aproximadamente 30,000 puestos de trabajo, siendo la mayoría mujeres quienes ocupan estos puestos, con un promedio de edad de 26 años.

Por otro lado, APECCO (2015) considera a 20 miembros e indica que para el año 2015 existían 35,540 puestos de trabajo de los cuales el 96% son teleoperadores. Además, indica que el 5% de los Call Center son de tamaño pequeño (hasta 100 trabajadores), el 21% son de tamaño mediano (hasta 300 trabajadores) y el 74% son de tamaño grande (más de 300 trabajadores). También indica que la permanencia en Call Center es menor a un año en 53% de la totalidad de los casos.

Adicionalmente, PROINVERSION (2015) indica que en Perú los teleoperadores de Call Center tienen el costo laboral más bajo de Latinoamérica, siendo aproximadamente 270 dólares americanos, que representa el 60% del total de los costos de operación. Además, indica que las exportaciones de los servicios de un Call Center, se encuentran en constante crecimiento.

Talento Humano

Definición de Talento Humano

Según Lozano (2007) El talento humano es un concepto integral, basado en la combinación de habilidades, conocimientos, características y experiencias previas de personas que harán que destaque en diferentes situaciones.

Bajo esta línea, y definiendo el talento humano, los autores Crainer y Des (2000) señalan que existen características naturales en una persona, entiéndase como su capacidad para

realizar alguna labor, de manera eficiente. De la misma forma, Davenport (2000), indica que el talento de una persona es una facultad innata.

Jericó (2008) comparte que el talento humano son aquellas personas cuyas capacidades se comprometen con la mejora constante de los resultados en la organización, poniendo en práctica sus habilidades y experiencia para el logro óptimo de resultados.

De acuerdo a Davenport (2000); la capacidad es una mezcla de conocimiento, talento y habilidad; el conocimiento se refiere a la situación intelectual en el que se desenvuelve una persona; y, el esfuerzo es la forma de llevar a cabo las tareas asignadas combinando de la forma más adecuada los recursos con los que se cuenta.

Gestión del Talento Humano

Para Prieto (2013), gestionar talento humano es un proceso estratégico que está relacionado con la conservación del talento humano: su esfuerzo, resultados y expectativas. En este sentido, explica, que se ven beneficiados tanto el colaborador de la empresa, como la empresa misma.

Como indica Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es un tema relativamente nuevo y sensible para las organizaciones, se limita en muchos casos a situaciones más que a políticas. La empresa se debe a la cultura organizacional, su estructura, el contexto ambiental, la tecnología, entre otras variables. Sin embargo, al paso del tiempo, las organizaciones están decidiendo invertir en sus colaboradores y verlos como socios estratégicos para maximizar su rendimiento y el de la empresa.

Importancia del Talento Humano

Según Prieto (2013), el talento humano es un factor clave en el éxito de una organización. Por ello, la adecuada gestión del talento humano es esencial y trae consigo diversos beneficios a las organizaciones creando un mejor clima laboral y fortalecimiento de la cultura organizacional.

De acuerdo a Ortega (2015), es fundamental que las organizaciones tomen en cuenta a su personal y lo reconozcan como fuente de competitividad y el activo más importante de la empresa, convirtiéndolo en un recurso estratégico. Es en esta línea que la gestión del talento humano se vuelve una vía clave para lograr la satisfacción laboral de las personas en la organización.

Talento Humano en Call Center

De la misma manera, Micheli (2012) comenta sobre el trabajo en el rubro de los Call Center y los destaca como un foco de atención. Los Call Center aporta muchos puestos de trabajo; altamente operativos pero también con creciente necesidad de conocimiento y experiencia previa, y familiaridad con el uso de tecnología. La gran mayoría de trabajadores en este rubro son adultos jóvenes con preparación profesional y en muchos casos, se trata de una primera experiencia laboral.

Como sostiene Micheli (2007), es el dinamismo lo que convierte el rubro de Call Center en un sector constantemente voluble, que incluye también altos índices de rotación de personal. Este tráfico humano de entrada y salida en la organización puede deberse a distintos factores sean internos o externos. Sin embargo, se pueden destacar como elementos influyentes a las políticas y condiciones laborales de cada organización de Call

Center, los valores institucionales y el perfil de puesto de los teleoperadores, quienes deberían representar un valor agregado para la empresa, destacándose como talento humano.

Micheli (2007) explica también que el proceso clave en el trabajo de Call Center es la tele-negociación entre el usuario y el teleoperador, en donde el teleoperador puede ser requerido para brindar información, vender algún producto, resolver un reclamo o manejar situaciones críticas.

Por otro lado, Del Bono (2005) comparte que el trabajo relacionado con el telemarketing en un Call Center, se encuentra feminizado debido a una serie de cambios en las características de puestos disponibles en el mercado laboral donde este perfil de puesto es definido como femenino y juvenil. Es por este motivo, que en su mayoría son mujeres quiénes se desempeñan como teleoperadores en Call Center.

Excelente Lugar para Trabajar

Great Place To Work (2015) indica que es importante que una empresa sea considerada un excelente lugar para trabajar, debido a que el personal se siente motivado y comprometido con el logro de los objetivos de la organización, basado en la confianza y compañerismo de un adecuado clima laboral y una sólida cultura organizacional.

A su vez, Great Place To Work (2013) señala que es importante que una empresa, considerada como un excelente lugar para trabajar, respete a sus trabajadores y mantenga el clima laboral basado en la confianza, lo cual conlleva a diversos beneficios como el

alcance de metas financieras, la retención del talento humano y la capacidad de innovación.

Satisfacción Laboral

Ortega (2015) indica que la satisfacción laboral está relacionada a una mayor productividad y esto a su vez está relacionado con la disminución del agotamiento laboral. Lograr que un empleado se sienta satisfecho en la organización trae consigo el compromiso y la valoración a la empresa para la cual labora. Es por ello que las empresas tienen claro que la mejor forma de retener al talento humano es entregando satisfacción a los trabajadores y para ello deben plantear medios o mecanismos que le permitan valorar la empresa donde trabajan.

Adicionalmente, Robbins (2006) cita que como parte de la satisfacción laboral que siente un trabajador se relacionan con recompensas equitativas, una buena relación con otros trabajadores y la infraestructura que la empresa pueda entregar para desempeñar sus funciones operativas.

Álvarez (2005) considera que la satisfacción personal está relacionada con aspectos valorativos y que sus actitudes y desempeño están relacionadas a lo que reciben de la empresa. Si el colaborador percibe y sienten ese valor como individuo independiente, la consecuencia en su desempeño es el mejoramiento en la productividad.

Cultura Organizacional

La definición de cultura organizacional de acuerdo a Gutiérrez (2013), se refiere a los valores, creencias y convicciones que comparte y defiende una organización, las mismas que se pueden ir flexibilizando con el tiempo y adecuándose según la organización lo requiera, generando compromiso de los trabajadores con los valores y políticas de la empresa.

Ortega (2015) resume la cultura organizacional de la empresa como la suma de valores que es percibido por el colaborador y se ve reflejado en el clima laboral. También ayuda a mejorar las condiciones laborales, mientras estén alineadas las metas organizacionales y las personales.

A su vez, Chiavenato (2009) explica que la cultura organizacional no debe ser fija o estática; ya que, el entorno de la organización influye en el desarrollo de la cultura ayudando al cambio y la innovación en aras del mejor destino de la organización.

Clima Organizacional

Según Goncalves (1997), el clima laboral es una resultante multidimensional del ambiente laboral en una organización. Se debe a distintos aspectos y en consecuencia, el desempeño de sus empleados se encuentra relacionado a su satisfacción laboral. En ese sentido, mantener un buen clima organizacional es una ventaja competitiva para cualquier organización.

De acuerdo a Ramírez (2008), los estudios sobre la relación entre el desempeño del negocio y las mejoras del clima laboral obtuvieron grandes resultados, incrementando el

valor de la empresa. Es importante que una empresa sea considerada un excelente lugar para trabajar, atrayendo al talento humano que contribuya a la mejora de resultados.

Asimismo Prieto (2013) enfatiza que el clima laboral u organizacional es sumamente importante para el logro de mayor productividad y mejora del servicio que ofrecen.

Para Torrecilla (2005), el clima laboral abarca tres distintas variables que deben ser consideradas por igual. Se trata del espacio físico o infraestructura, el ambiente social y variables propias del comportamiento organizacional.

Permanencia del Talento Humano

Permanencia del Talento Humano

De acuerdo a Castillo (2012), muchas organizaciones se encuentran en la pugna de captar y retener el talento humano; ya que, entienden que son el foco del liderazgo en futuro próximo. Adicionalmente, indica que lo que debe hacer una empresa para conservar el talento humano es invertir en el desarrollo de talento. A medida que la organización vaya tomando acciones y fomentando el desarrollo de sus colaboradores; también, se incrementará el compromiso con la organización evidenciándose en su permanencia. Las personas con talento prosperan en la medida que su trabajo les ofrezca la oportunidad de progresar, es esto lo que genera la permanencia por compromiso y no por obligación.

Indica Prieto (2013), que el talento humano es un recurso muy importante para cualquier tipo de empresa y se requiere gestionar un recurso tan valioso con distintas prácticas que determinen la permanencia del mismo: para captar, retener y desarrollar.

Rotación de personal

De acuerdo a Robbins (2006), la rotación de personal se explica por el retiro permanente de un colaborador en una organización, que puede darse de forma voluntaria o forzada ya su vez, genera un alto sobrecosto tanto por la inversión de Recursos Humanos como por la parálisis de la operación hasta encontrar un reemplazo del puesto vacante. Adicionalmente, indica que es natural que todas las empresas tengan un porcentaje de rotación e indica que además puede ser considerado como una oportunidad para reemplazar personal con mejores aptitudes o motivación, siempre y cuando, el personal que se retira no sean trabajadores valiosos; ya que, dificulta la eficiencia.

Según Arias (1990) la rotación de personal se define por el tránsito de personal en la empresa, entendiéndose como el ingreso y la salida de personas en una empresa y si se presentase en un porcentaje elevado afecta el desempeño de la empresa en su estructura de costos por la actividades que el área de Recursos Humanos realiza para la atracción, selección y capacitación del personal.

Por otro lado, Chiavenato (1999) lo define como la fluctuación de los colaboradores en la misma organización durante un periodo determinado. Es decir, la rotación de personal es la expresión porcentual entre los ingresos y salidas teniendo de base a los trabajadores que, en promedio, permanecen en la empresa durante un periodo de tiempo.

Por último, Feinberg, Benzaken Koosed, Kowszyk y Covarrubias (2011) indican que los Call Center se ven afectados adversamente, teniendo un alto resultado en las tasas de ausentismo y rotación, lo que conlleva a mayores costos, menor productividad e insatisfacción tanto de colaboradores como de clientes.

Captación del Talento Humano

Para Veras y Cuello (2005), la captación del talento humano es un reto que debe ser asumido por toda organización, desde la selección del perfil idóneo para el puesto, el reclutamiento y la selección. De esta manera, la empresa se asegurará de captar a los recursos más adecuados para cubrir las posiciones requeridas.

Para Chiavenato (2009), la captación o admisión de colaboradores con perfiles adecuados es el primer paso del proceso complejo e interdisciplinario en la gestión del talento humano y está relacionado directamente con el reclutamiento y selección.

Según Micheli (2007), los Call Center al constituir una fuente de empleos cada vez más importante, se encuentra captando jóvenes con formación universitaria dinamismo de este rubro. Por otro lado, Del Bono (2005) señala que los Call Center captan mayormente a mujeres; ya que, se trata de un puesto feminizado por sus características propias.

Retención del Talento Humano

Para Prieto (2013), la retención de personal es un proceso que consta de generar permanencia del talento humano y sus competencias laborales, por compromiso, manteniendo al personal incentivado.

Por otro lado, Prieto (2013), señala que es necesario tener a la mano un plan que ayude a la retención, únicamente, de las personas consideradas como talento humano, que destaquen en sus resultados brindando beneficios colaterales a la empresa. Es importante

mantener el know how de los talentos en la organización, quienes deben estar identificados; ya que, estos recursos no son fáciles de reemplazar.

A su vez, Gubman (2000) indica que una buena estrategia para captar talento humano se basa en crear un entorno de trabajo adecuado, que mantenga un correcto clima laboral bajo sólidos pilares de cultura organizacional. De la misma forma, indica que las compañías que logren generar esta atracción antes que su competencia habrán creado una ventaja competitiva. En este sentido, las organizaciones necesitan atraer, retener y desarrollar el talento humano para sobresalir en el mercado.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DEL CASO

Abordaje

De acuerdo a la naturaleza del tema de investigación, es importante determinar la metodología óptima a utilizar para obtener los resultados más exactos posibles.

Dentro de los métodos de investigación se pueden distinguir dos corrientes, según Castro (2010), se trata del tipo cuantitativo y del tipo cualitativo. Ambos tipos de investigación son aplicados a investigaciones sin tener que ser excluyentes. Sin embargo, tienen distintas características.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), el método cuantitativo es considerado limitante y rígido; mientras que, el cualitativo es considerado subjetivo y especulativo.

Sin embargo, Stake (1995) indica que la investigación cualitativa se basa en el poder comprender el tema de investigación, indagando las causas que puedan explicar los efectos estudiados.

En este sentido, se cree pertinente la aplicación del método cualitativo; ya que, se buscan profundizar en los factores que le permitirían a un Call Center atraer talento humano. Para

ello, se hará uso especialmente, del método del caso, que cubren los objetivos de la investigación dentro del contexto propio del caso, Kazez (2009).

De esta manera, para la presente investigación se ha decidido utilizar el método del caso, que es el estudio detallado de una situación particular y en un contexto limitado, Neiman y Quaranta (2006).

En contraparte, Castro (2010) indica que los casos son situaciones puntuales que no son representativos como una muestra ni población. Además, el autor enfatiza en que los resultados que arroje el estudio de los casos no es extrapolable ni puede ser generalizado, las conclusiones o recomendaciones se aplican a esa situación en el contexto descrito en particular.

Por otro lado, ésta investigación se orienta a ser de corte comparativa. En este sentido, se realizan los mismos análisis a casos en paralelo, con la finalidad de comparar los resultados entre ellos y poder probar la hipótesis inicial, Castro (2010).

Según Sartori (1984), el método comparativo busca determinar situaciones comunes y contrarias entre los casos. Sin embargo, es preciso que los casos sean similares; ya que, de no serlo, se encontrarían resultados sesgados. De la misma forma, Fideli (1998) refuerza esta idea indicando que es importante no sólo la similitud en propiedad o materia de investigación, sino también en tiempo, espacio geográfico, procesos y entidades.

Finalmente, como técnica de investigación se utiliza la triangulación con la finalidad de validar los resultados obtenidos durante la investigación a partir del uso de distintas

herramientas. De esta forma, se garantiza una reducción del sesgo de investigación al poder interpretar de manera correcta las respuestas obtenidas en cada una de las herramientas utilizadas, Opperman (2000).

Es importante el uso de la triangulación; ya que, al utilizar la mayor cantidad de herramientas de investigación se obtiene información más certera. En este sentido, como indica Meredith (1998) Es así como los estudios de casos, también pueden apoyarse en documentos, cuestionarios, datos, encuestas, entre otras herramientas con la finalidad de integrar información relevante.

La intención de esta investigación es analizar distintos casos de Call Center y organizaciones relacionadas al rubro utilizando distintas herramientas para poder, de esta manera, llegar a conclusiones que nos ayuden a determinar la validez de la hipótesis inicial.

Herramientas de investigación

En la presente investigación, se realiza el uso de distintas herramientas que aportarán resultados que esclarezcan las conclusiones de la investigación. Entre las herramientas a utilizar se encuentran: entrevistas a profundidad, focus group y encuestas.

La entrevista a profundidad, es una herramienta de investigación altamente cualitativa y muy ricas en la información que el entrevistado es capaz de brindar desde su expertis. Requiere de una interacción directa que nos permite aclarar cualquier concepto con el entrevistado y contrastar resultados cuantitativos, según Castro (2010).

Los focus group o grupos de enfoque, como indican Hamui y Varela (2012), son grupos de cierta cantidad de personas relacionadas con el tema de investigación. Recoge información cualitativa y es valioso tanto las respuestas de los participantes como su lenguaje corporal, se trata de interpretar sus actitudes y reacciones sobre un tema particular.

Por último, la encuesta es una herramienta de investigación cuantitativa y de aplicación masiva que recoge información de una muestra determinada, a través de un sistema de preguntas cerradas. Para finalidades de esta investigación, se utilizará una pequeña encuesta para poder recoger información de campo en Call Center de tamaño grande, con un formato de preguntas corto y para un llenado rápido, que tendrá una finalidad explicativa, como lo valida Castro (2010).

Tabla 1. Aplicación de herramientas

Técnicas	Herramientas	Vía	Muestra
Entrevistas a profundidad	Entrevista guiada y dirigida	Presencial	Gerentes relacionados con Call Center y Recursos Humanos
Focus group	Entrevista grupal	Presencial	Grupos entre 3 a 5 personas
Encuestas	Cuestionario breve	Presencial	Trabajadores de Call Center

Fuente: Elaboración propia

Diseño del instrumento

El diseño de las herramientas que utilizaremos serán:

Entrevistas a profundidad

Para Taylor y Bogdan (1992), las entrevistas de profundidad no se tratan solo de un intercambio formal de preguntas y respuestas, es una conversación entre iguales, que permite un intercambio de información de manera fluida, que facilita obtener respuestas sobre una gama de escenarios.

Para esta investigación, se han considerado entrevistas a profundidad a 2 personas como especialistas en gestión Humana y 5 gerentes del rubro de Call Center.

Modelo de entrevista a profundidad

A través de la herramienta de entrevista a profundidad, se ha determinado el siguiente instrumento que nos permite abordar diversas dimensiones bases de nuestra investigación como son los Call Center y el dinamismo del rubro en el mercado laboral, la relación del talento humano con este sector y las valoraciones del mismo con respecto a los beneficios que obtiene al decidir laborar en un Call Center, además de su identificación con la empresa. También, se considera importante abordar todo el proceso por el que pasa el talento humano en un Call Center desde su captación, rotación y retención. Por último, se considera importante indagar sobre la cultura organizacional y el clima laboral.

Cabe resaltar que este instrumento se relaciona con el objetivo específico de describir las políticas y condiciones laborales compartidas entre las mejores

empresas de Call Center; ya que, se dirige a ejecutivos con experiencia en el rubro y a expertos en el área de Recursos Humanos. Adicionalmente, ayudará a identificar los valores institucionales comunes entre este tipo de empresas, buscando descifrar las características comunes del clima laboral y la cultura organizacional.

El presente instrumento, pretende abordar la totalidad de las dimensiones vistas en el marco teórico de la presente investigación, las cuáles son: Call Center, talento humano, excelente lugar para trabajar, la permanencia del talento humano en Call Center.

Instrumento: entrevista a profundidad

- ¿Cómo ve el mercado laboral al Call Center?
- ¿Cómo usted define y reconoce talento humano en un Call Center?
- ¿En el rubro de Call Center es difícil encontrar talento humano?
- ¿Cuál es el perfil que se busca para el puesto de teleoperador?
- ¿Qué factores valora el talento humano para aceptar trabajar en el rubro de Call Center y que beneficios obtiene?
- ¿Es alta la rotación de personal de un Call Center? ¿A qué se debe? ¿Conoce usted el tiempo promedio de permanencia?
- ¿Es normal que el talento humano rote a otro rubro luego de haber trabajado en Call Center?
- Según su opinión y experiencia usted considera ¿Qué el liderazgo de mandos y personal directivo es un factor decisivo que interviene en la rotación del personal?

- ¿Cree usted que la rotación de personal se deba a la selección del perfil o a las funciones a las que se enfrenta el personal durante sus funciones?
- En base a su experiencia ¿Qué estrategia debe aplicar un Call Center para mejorar la permanencia del talento humano?
- ¿Es común que se retenga personal en un Call Center? ¿Qué características debe tener para ello?
- ¿Qué estrategias de motivación debe tener en cuenta un Call Center para aumentar la satisfacción laboral de sus colaboradores? ¿Cree que esto sea una forma de retención?
- ¿Son los Call Center reconocidos como empresas con buen clima laboral?
- Cree usted ¿Qué un trabajador de Call Center llega a sentirse identificado con su empresa?

Tabla 2. Aplicación de entrevistas a profundidad

Participante	Cargo	Especialidad
Tania Tafur	Gerente General De Consultora RUNA Desarrollo Integral de Personas	Recursos Humanos
Carla Segura	Gerente General de Consultoría y Dirección BIO Business Intelligence Outsourcing	Call Center
Luis Cucalón	Sub Gerente de Gestión Humana DynamiCall	Call Center
Luis Chávez	Sub Gerente de Operaciones IBR	Call Center
Giovanna Pastor	Jefe de operaciones	Call Center
Raúl Díaz	Key Account Manager Samsung, inhouse Atento, ex RRHH Atento Perú	Call Center

Fuente: Elaboración propia

Focus group

Edmunds (1999) considera que el aporte que brinda el focus group como herramienta de investigación, esta sostenido en el amplio abanico de información que obtenemos de las personas que participan en esta actividad.

En un focus group podemos evidenciar como las personas suelen atribuir significados y valoraciones sobre de un tema, idea o concepto. Cabe señalar que esta herramienta puede ser combinable con otros métodos cualitativos.

Se han considerado 03 grupos, compuestos por supervisores en grupos entre 3 y 5 supervisores de 3 Call Center de Lima Metropolitana.

Modelo de entrevista grupal – focus group

El instrumento utilizado para llevar a cabo la herramienta de grupos de enfoque, se diseñó dirigido a los supervisores de Call Center para, de esta manera, centrarnos en las dimensiones de talento humano y su permanencia en el rubro, basados en la propia experiencia de los participantes y en cómo es la comunicación de la cultura organizacional de este tipo de empresas y que tan identificados se sienten con la empresa donde trabajan. Por último, se propone investigar cuales son las valoraciones que tienen en consideración.

Estando dirigidos los grupos de enfoque o focus group a colaboradores de Call Center, sus resultados se relacionarán con el objetivo general de la investigación, determinando las motivaciones del talento humano para trabajar en una empresa de Call Center y los objetivos específicos en cuanto estén relacionados con la comunicación de las políticas y condiciones laborales de estas empresas y las características comunes del clima laboral y la cultura organizacional.

Instrumento: entrevista grupal – focus group

- Si les digo Call Center, ¿qué es lo primero que se les vine a la cabeza?
- ¿Disfrutan de trabajar en Call Center?
- ¿Qué es lo que más les gusta de trabajar en un Call Center?
- ¿Qué te motivo a trabajar en un Call Center en un primer momento?
- Si tuvieras la posibilidad de renunciar al Call Center donde trabajas, ¿cuáles serían los motivos?

- ¿Te gustaría que intentaran retenerte?
- ¿Con qué ofertas lograrían retenerte? ¿KPIs más bajos?, ¿horarios más flexibles?, ¿aumento salarial?, ¿línea de carrera?, ¿capacitaciones o cursos?
- ¿La empresa en la que trabajan cuenta con valores institucionales?, ¿Te sientes identificado con los valores de la empresa?
- ¿Estás de acuerdo con las políticas laborales de la compañía? ¿Cambiarías algo en ella?
- ¿Cómo es el clima organizacional?, ¿se llevan todos bien?, ¿hay una buena comunicación con el resto del equipo y jefes?
- ¿Qué es lo que más valoras de tu lugar de trabajo?
- ¿Qué te haría más feliz cuando vas a trabajar?
- Gracias por asistir.

Tabla 3. Aplicación de focus group

Participantes	Cargo	Call Center
Katty Jibaja Víctor Carbajal Aldo Rojas	Supervisor	Servicios Call Center
Sabrina Castañón Alejandra Elías Yadina Rivera	Supervisor	IBR
Claudia Noriega Rita Fuentes Liliana Huranca	Supervisor	Representaciones HDC BPO Service

Fuente: Elaboración propia

Encuestas

Se considera necesario el uso de encuestas abierta para el levantamiento de información de campo, considerando la cantidad de trabajadores de Call Center. Es por este motivo, que consideramos que una encuesta corta puede ayudar a obtener los resultados necesarios. Se plantea aplicar alrededor de 50 encuestas a trabajadores de Call Center

Modelo de la encuesta

Por medio del instrumento de la encuesta, se plantean preguntas relacionadas a determinar la satisfacción laboral de los colaboradores de Call Center en las empresas donde se desempeñan y poder entender si los participantes pueden determinar o reconocer empresas de Call Center como excelentes lugares para trabajar.

De esta forma, se relaciona esta herramienta con el objetivo específico de la investigación vinculado a la cultura y el clima organizacional.

Instrumento: encuestas

- ¿Te gusta trabajar en Call Center?
 - a. Si
 - b. No
- ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en Call Center?

- a. Distancia
 - b. Línea de carrera
 - c. Flexibilidad de horarios
 - d. Otro: _____
- ¿Qué mejorarías en el Call Center donde trabajas?
 - a. Clima laboral
 - b. Salario
 - c. Infraestructura
 - d. Otro: _____
- Si tuvieras que conseguir otro trabajo, ¿intentarías en otro Call Center?
 - a. Si
 - b. No
- ¿Cómo calificas tu experiencia trabajando en Call Center?
 - a. Mala
 - b. Regular
 - c. Buena
 - d. Excelente

Contexto

Para la presente investigación, se ha determinado realizar entrevistas a profundidad de distintas organizaciones vinculadas al rubro de Call Center, tanto empresas propias del rubro como consultores de Recursos Humanos familiarizados con el rubro mencionado.

Los servicios de Call Center que se comparan en esta investigación son: Atento Perú., Servicios Call Center Perú (SCC), IBR, HDC BPO Services.

Atento Perú, empezó sus operaciones en Perú en 1999, se encuentra en el ranking de Great Place To Work. Está ubicado en Av. La Molina 190, Ate. Cuenta 14,500 empleados, siendo la empresa más importante del país en este rubro. Sus principales clientes son de los rubros de: Banca y seguros, salud, retail y administración pública.

Tabla 4. Aplicación de herramientas a Atento Perú

Herramientas	Muestra	Tamaño de muestra	Vía	Duración	Lugar
Entrevista a profundidad	Trabajadores de Operaciones	1 entrevista	Presencial	20 a 30 minutos	Sede Central Atento Perú
Encuestas	Trabajadores de Call Center	50 encuestas	Presencial	15 minutos	Sede Central Atento Perú

Fuente: Elaboración propia

Servicios Call Center del Perú (SCC) se encuentran ubicado es Jr. Camaná 678, piso 3, Cercado de Lima, Lima. Se encuentran en el mercado desde el año 2008 y cuenta con 4,000 colaboradores. Entre los servicios que brindan se encuentran: gestión de cobranzas, gestión de televentas, multicanalidad, atención al cliente y gestión de back office.

Tabla 5. Aplicación de herramientas a Servicios Call Center del Perú

Herramientas	Muestra	Tamaño de muestra	Vía	Duración	Lugar
--------------	---------	-------------------	-----	----------	-------

Entrevista a profundidad	Jefe de Operaciones	1 entrevista	Presencial	20 a 30 minutos	Oficina Servicios Call Center del Perú
Encuestas	Trabajadores de Call Center	50 encuestas	Presencial	15 minutos	Oficina Servicios Call Center del Perú
Focus group	Supervisores del Call Center	Grupo de 3 personas	Presencial	45 minutos	Sala o ambiente adecuado

Fuente: Elaboración propia

IBR es un Call Center con matriz en Chile, se localiza en Jr. Camaná 851, piso 7, Cercado de Lima, Lima. Cuenta con 4 años en el mercado y entre los servicios que ofrece son telemarketing, encuestas, cross selling, fidelización, post venta, cobranzas y back office.

Tabla 6. Aplicación de herramientas a IBR

Herramientas	Muestra	Tamaño de muestra	Vía	Duración	Lugar
Entrevista a profundidad	Jefe de Operaciones de cobranza	1 entrevista	Presencial	20 a 30 minutos	Oficina IBR
Encuestas	Trabajadores de Call Center	50 encuestas	Presencial	15 minutos	Oficina IBR
Focus group	Supervisores del Call Center	Grupo de 3 personas	Presencial	45 minutos	Sala o ambiente adecuado

Fuente: Elaboración propia

HDC BPO Services, ubicado en Jr. Napo 375, Breña, cuenta con 10 años de experiencia en el mercado y 1,200 trabajadores para atender a sus clientes de los rubros de banca y seguros, aerolíneas, empresas de telecomunicaciones, retail, entidades gubernamentales, entre otros. Ofrece los servicios de atención al cliente, televentas, telecobranzas, encuestas telefónicas, actualización de base de datos y back office.

Tabla 7. Aplicación de herramientas a HDC BPO Services

Herramientas	Muestra	Tamaño de muestra	Vía	Duración	Lugar
Entrevista a profundidad	Gerente de Operaciones	1 entrevista	Presencial	20 a 30 minutos	Oficina HDC BPO Services
Encuestas	Trabajadores de Call Center	50 encuestas	Presencial	15 minutos	Oficina HDC BPO Services
Focus group	Supervisores del Call Center	Grupo de 3 personas	Presencial	45 minutos	Sala o ambiente adecuado

Fuente: Elaboración propia

Matriz de datos

Herramientas	Empresa	Muestra	Tamaño de muestra	Vía	Duración	Lugar
Encuestas	Atento Perú	Trabajadores de Call Center	50 encuestas	Presencial	15 minutos	Sede Central Atento Perú
	HDC BPO Services	Trabajadores de Call Center	50 encuestas	Presencial	15 minutos	Oficina HDC BPO Services
	IBR	Trabajadores de Call Center	50 encuestas	Presencial	15 minutos	Oficina IBR
	Servicios Call Center del Perú	Trabajadores de Call Center	50 encuestas	Presencial	15 minutos	Oficina Servicios Call Center del Perú
Entrevista a profundidad	Atento Perú	Trabajador de Operaciones	1 entrevista a profundidad	Presencial	20 a 30 minutos	Sede Central Atento Perú
	Consultora RUNA Desarrollo Integral de Personas	Gerente General	1 entrevista a profundidad	Presencial	45 minutos	Sala o ambiente adecuado
	HDC BPO Services	Gerente de Operaciones	1 entrevista a profundidad	Presencial	20 a 30 minutos	Oficina HDC BPO Services
	IBR	Jefe de Operaciones cobranza	1 entrevista a profundidad	Presencial	20 a 30 minutos	Oficina IBR
	Servicios Call Center del Perú	Jefe de Operaciones	1 entrevista a profundidad	Presencial	20 a 30 minutos	Oficina Servicios Call Center del Perú
Focus group	HDC BPO Services	Supervisores	Grupo de 3 personas	Presencial	45 minutos	Sala o ambiente adecuado
	IBR	Supervisores	Grupo de 3 personas	Presencial	45 minutos	Sala o ambiente adecuado
	Servicios Call Center del Perú	Supervisores	Grupo de 3 personas	Presencial	45 minutos	Sala o ambiente adecuado

CAPÍTULO 3: HALLAZGOS

Hallazgos del marco teórico

Dentro del marco teórico, se encontraron diversos hallazgos propios de los textos de los autores Micheli (2007 y 2012), de nacionalidad mexicana; y la autora argentina, Del Bono (2005). Ambos autores comparten la realidad de las empresas de Call Center en sus respectivos países. Sin embargo, cabe resaltar que tienen, en cierto punto, distintas perspectivas.

Por su parte, Micheli (2012) indica que los Call Center son empresas generadoras de muchos puestos de trabajo y por su naturaleza operativa, los requisitos para el puesto de teleoperador, no son exigentes. También indica que no hay un perfil de puesto definido para los trabajadores de Call Center; sin embargo, las características más comunes son jóvenes adultos con cierta preparación profesional y en la mayoría de los casos, se trata de la primera experiencia laboral. Sin embargo, Del Bono (2005) considera que el puesto de teleoperador se encuentra definido como femenino y juvenil, siendo estas las características más comunes en el rubro.

Adicionalmente, Micheli (2007) resalta el gran dinamismo que tiene el rubro Call Center con respecto de otros sectores en el mercado y lo considera particularmente elevado, incluyendo las altas tasas de rotación de personal y las relaciona con la falta de

comunicación de los valores institucionales y al perfil de puesto no definido. En este sentido, Micheli (2012) considera que son los jóvenes con formación universitaria los que encajan en este dinamismo por estar más familiarizados con la tecnología

Hallazgos de entrevistas a profundidad

Para ejecutar las entrevistas de profundidad se elaboró un cuestionario estructurado y se buscó la participación de expertos que estén vinculados con el sector del Call Center, ya sea por su formación académica o por su participación laboral en el Call Center.

Las entrevistas se realizaron a Jefes, Gerentes y Directivos relacionados al sector de Call Center; así como especialistas en Recursos Humanos.

Al hablar con los entrevistados y referirnos al mercado laboral en el Call Center, tuvimos algunas diferencias, Dynamicall y HDC coincidieron que el Call Center es un mercado de oportunidades que presenta un amplio crecimiento de empleo para los jóvenes y que es responsabilidad de las empresas del sector difundir estas oportunidades.

En contraposición, Tania Tafur de Runa Gestión De Personas indicó que es un sector cambiante, exigente y muy competitivo, no valoró el sector como un mercado de oportunidades. Aunque, por su parte Carla Segura de la empresa Bio, reconoce que para las empresas del sector del Call Center obtener personal es mucho más complicado debido a que no existe un sueldo diferenciador, esto origina que se trate de un sector muy competitivo y altamente demandante.

Raúl Díaz, por su parte menciona que el sector se ha vuelto muy competitivo por la cantidad de Call Center que han llegado del extranjero y reconocen en el mercado laboral de Perú numerosas ventajas, una de ellas es nuestro idioma limpio y la falta de existencia de sindicatos en el rubro del Call Center.

Tania Tafur considera que el talento humano es un conjunto de competencias y habilidades que tienen las personas en cualquier actividad laboral. Pero al hablar del Talento Humano en Call Center, da énfasis sobre la definición indicando que son personas que puedan integrarse a la cultura organizacional y alinearse a los objetivos de la empresa, comprometiéndose y haciendo suyos las metas de la organización y el cumplimiento de objetivos.

Luis Cucalón de DynamiCall nos comenta que una primera mirada nace de los resultados de los indicadores, ese colaborador que destaca en efectividad pero que además presenta diferencias marcadas con los demás, se muestra como líder y toma protagonismo por sí solo. Una vez identificado como un perfil de éxito se inicia el proceso de evaluación relacionado a factores socio económico, procedencia, educación, edad, sexo, etc. para finalmente realizar las evaluaciones por competencias, esta actividad se realiza de forma recurrente y periódica alimentando su base de perfiles exitosos, que le permitirá a la compañía adelantarse en identificar a las personas que puedan desarrollarse y aportar como un talento diferenciador y beneficioso para el Call Center.

Sin embargo, para Raúl Díaz el talento humano no se reconoce por un número frío muy por el contrario debe existir una relación más cercana con el colaborador que permita observar su desempeño y desenvolvimiento.

Por su parte Carla Segura relaciona el talento con las aptitudes de los colaboradores, toma apreciaciones bajo el criterio de cómo se comporta la persona en las actividades para la cual fue contratado, es decir si trabaja con responsabilidad, compromiso y lealtad son valores fundamentales para retener y cuidar a ese colaborador.

Raúl Díaz y Luis Cucalón coinciden que existe en el rubro de Call Center un 20% de talento humano que puede ser identificado, son personas que de una manera especial se desarrollan de manera independiente.

Tania Tafur por su lado manifiesta que es difícil encontrar talento humano, esto debido a que existe una guerra por el talento, los Call Center buscan operadores casi todos al mismo tiempo, sin una adecuada planificación previa.

Los Call Center en su mayoría cuenta con perfiles básicos para el tema de reclutamiento principalmente que cuente con habilidad de comunicación, tolerancia a la frustración con orientación al cumplimiento de resultados posteriormente las habilidades y competencia se van acomodando de acuerdo a la campaña a la que serán asignados.

Luis Cucalón, manifiesta, la industria del Call Center ha cambiado notablemente el modelo tradicional en donde primaba el salario como el factor más importante, ahora es

un commodity, si bien son ciertos que los operadores buscan estabilidad laboral, hay quienes aún buscan mayor dinero en mano dando cabida a los Call Center informales.

La generación ha cambiado y con ello la forma de cómo miran los beneficios y analizan los factores para tomar la decisión de quedarse.

Carla Segura considera que el talento humano a nivel gerencial siempre rotará dentro del mismo rubro, en el caso del Perú el sector de Call Center no es tan antiguo y está en pleno crecimiento, existen nuevas empresas que siguen ingresando y están en la búsqueda de ese talento, por lo tanto es bastante más valorado y buscado. En el caso de los operadores es factible que cambien de rubro, la experiencia obtenida en el Call Center, es una apertura para que busquen trabajos que están relacionados con atención al cliente.

Giovanna Pastor de HDC manifiesta que el tema de migrar de un rubro a otro se da básicamente a nivel operador o mandos medios, donde la oportunidad de encontrar otros puestos de trabajos son más accesibles para ellos por su edad y por los sueldos del mercado. Considera que la migración de un Gerente es mucho más lenta y no se da con tanta frecuencia, pues la experiencia y especialización obtenida en su labor, le da una ventaja competitiva y diferenciadora, que hace que su organización valore y retenga.

Para Luis Cucalón es probable que el talento humano rote a otro rubro y depende del perfil que se haya incorporado, normalmente los operadores que ingresan en este rubro y que no tienen estudios por un tema socio económico, tienen mayor posibilidad de hacer carrera y ven al Call Center como una oportunidad de crecimiento, no necesariamente permaneciendo en la misma organización, pero normalmente migran en el mismo rubro.

Pero también es probable que aquellos que tienen estudios universitarios u técnicos incompletos vean al Call Center como un medio que los ayude a cumplir sus objetivos, por lo tanto la oportunidad de migrar de un rubro a otro se basa en los estudios que tenga ese colaborador.

Los estudios son el diferencial, si el colaborador no encuentra oportunidad de crecimiento es probable que migre a otro sector, dado que sus estudios le dan la oportunidad de acceder a nuevos puestos laborales, mientras el colaborador que no tiene es sustento académico pero si cuenta con experiencia, puede tener muchas oportunidades, pero en lo que conoce es su know-how en la industria de Call Center y ese es su diferencial.

Raúl Díaz contrariamente a lo expuesto por otros expertos del sector, manifiesta que hay un grupo de personas que rota a otro rubro con expectativas distintas, pero luego regresa a su zona de confort, el peruano es muy conformista e ingresa en un círculo vicioso, saltando de una campaña a otra hasta que finalmente llega a una saturación dejando el trabajo.

Para Raúl Díaz, Luis Cucalón, Giovanna Pastor y Carla Segura consideran de manera unánime que el liderazgo los mandos medios en este caso del supervisor es muy importante para evitar la rotación y la deserción en el puesto de trabajo, coinciden que los operadores renuncian al jefe inmediato no a la empresa. Es por ello que la selección adecuada del supervisor que llevará una campaña es muy importante pues el error en la selección de este perfil te puede traer al éxito al desastre con el servicio.

Para Carla Segura mantener un excelente clima laboral en los Call Center más grandes es mucho más difícil que uno más pequeño, pues les cuesta mucho personalizar el clima laboral de su organización de alguna manera se vuelven muy fabrica mirando solo la producción, efectividad y mucho número, que al final despersonaliza la organización, sin embargo algunos de ellos tienen áreas de gestión humana con muchos soporte de psicólogos y colaboradores dedicado al cuidado y mantenimiento del clima laboral. Cree que los Call Center más pequeño logran un mejor clima laboral debido a que pueden tener controladas las actividades relacionadas al soporte y atención del personal, con un trabajo permanente desde la dirección hasta los rangos operativos buscando el compromiso de bajar la rotación a través de un excelente clima laboral.

Luis Cucalón sostiene que en líneas generales, los Call Center son considerados como empresas con buen clima laboral, no puede aseverar que son la mayoría, porque existen en el mercado informalidad de algunos Call Center, que genera mucha insatisfacción debido al incumplimiento en la parte salarial, esta situación hace que se genere rumores y se generalice información negativa. Por lo tanto, el que no tengamos una total aceptación como una organización con un buen clima laboral es básicamente por la informalidad de algunos Call Center.

Sobre el objetivo específico de resaltar cuáles son las características de clima y cultura organizacional que deberían tener exitosas empresas Call Center, se ha detectado que un buen clima laboral es necesario e imprescindible para el desarrollo y productividad del colaborador en la empresa, casi todos los participantes del focus group resaltaron lo importante que era para ellos desempeñar su trabajo y sentirse cómodos en su ambiente

laboral, muchos de ellos comentaron que su tranquilidad no tiene precio y que si por algún motivo esa situación cambiara en sus organizaciones evaluarían su permanencia.

Otra de las características que mencionaron como un tema a considerar es el trato y las relaciones interpersonales entre sus pares y jefes, resaltando que la comunicación es factor fundamental para el desarrollo de los equipos de trabajo.

No podemos olvidarnos que un factor motivante es el reconocimiento hacia nuestros colaboradores, pues es un mecanismo mediante el cual se refuerzan los lazos de compromiso y lealtad.

Cuando hablamos de cultura nos referimos a las característica propia de cada organización, es decir a como se hacen las cosas y como los colaboradores aprenden a enfrentar las diversas situaciones, hablamos de responsabilidad, disciplina, de tolerancia, no se trata de normas sino de hábitos. Finalmente la cultura dentro del Call Center no es de un solo grupo o persona, la hace la organización en su conjunto.

A partir de los objetivos antes mencionados, se considera importante abordar distintas dimensiones que nos permitirán encaminar la investigación como son los Call Center, en su definición, expansión, y sus características en la realidad peruana; el talento humano, su definición, la gestión del talento humano, su importancia y el talento humano en relación al rubro de Call Center; las características de un excelente lugar para trabajar, la satisfacción laboral, la cultura y el clima organizacional; por último, la permanencia del talento humano en Call Center, considerando factores de rotación, captación y retención de personal.

Finalmente podemos decir que hemos encontrado la justificación del presente estudio, la misma se encuentra ligada al talento humano que afecta el éxito de un Call Center.

Al revisar los resultados de las herramientas utilizadas, observamos que aspectos como la remuneración, la organización y el clima laboral, son aspectos valorativos, que marcan la pauta para que el colaborador decida permanecer en su organización.

Hallazgos de focus group

Los focus group fueron considerados como herramientas de investigación por su naturaleza cualitativa, nos ayudará a levantar información exploratoria y a profundizar sobre las motivaciones, creencias del grupo elegido.

Se observó una gran predisposición en todos los grupos que participaron para compartir sus vivencias y experiencias en el mundo del Call Center, permitiendo evaluar semejanza y diferencias que nos ayudaran a validar nuestros objetivos e hipótesis.

Los grupos estaban compuestos por el 78% de mujeres y el 22% de varones, cuyas edades promedios están en el rango de 25 a 35 años.

Respecto al estado civil está representado por el 44% de casados y el 56% es soltero.

El 56% están estudiando actualmente, el 22% terminaron sus carreras y con estudios incompletos el 22% restante.

Uno de los hallazgos en los que coincidieron de manera unánime los participantes de los tres Call Center, fue que el inicio de su vida laboral en este rubro no estuvo programado

y mucho menos fue considerado como una opción permanente de trabajo, dado que sus expectativas y carreras no coincidían con las actividades que realizarían dentro del Call Center.

Los participantes de los Call Center IBR, Servicios Call Center y HDC resaltan y consideran que la relación horizontal que mantienen con sus jefes les permite desarrollar sus funciones con más confianza y responsabilidad. Sin embargo solo HDC destacó que además de la buena relación con su jefatura, existe un buen clima con sus áreas de apoyo. IBR y SCC resaltaron que una buena oportunidad de mejora en sus organizaciones sería mejorar la comunicación con las áreas de apoyo.

La mejora salarial y el crecimiento profesional son los motivos principales por los que renunciarían a sus Call Center, pero a la vez estos motivos se convierten en elementos valorativos importantes para retenerlos como talento humano.

Para IBR, Servicios Call Center y HDC el experimentar el proceso de retención por sus organizaciones representa para ellos la valoración y reconocimiento a su desempeño y como consecuencia de esta situación se refuerza el compromiso y fidelización entre la organización y el colaborador.

No hubo diferencias de opinión cuando resaltaron que lo que más les gusta de trabajar en un Call Center es la adrenalina, el dinamismo y la motivación que se vive en su organización, “ningún día es igual a otro”, IBR, Servicios Cal Center y HDC coincidieron en ello.

IBR, Servicios Call Center y HDC opinan que el clima laboral es considerado como el factor más importante y valorado en sus empresas, están convencidos que para trabajar y mantenerse en su lugar de trabajo deben sentirse cómodos y tranquilos. Por consiguiente a la pregunta que te hace feliz cuando vas a trabajar, los participantes de los 3 Call Center manifestaron, que es la alegría contagiosa de sus equipos, ese compromiso que muestran en su trabajo, lo sienten como su familia.

Respecto a los valores institucionales IBR menciono que ellos consideran la Competitividad el compañerismo y el compromiso. Para Servicios Call Center sus valores son honestidad, profesionalismo y transparencia. Finalmente HDC indicó que trabajo en equipo y compromiso.

Hallazgos de encuestas

Los hallazgos resultantes de la aplicación de la herramienta de encuesta, son altamente positivos para las empresas de Call Center.

La gran mayoría del universo de encuestados, exactamente el 93%, indicó que les gusta trabajar en un Call Center. Sin embargo, sólo el 63% de la muestra intentaría trabajar en otro Call Center de tener la necesidad de buscar otro empleo. Coincidentemente, es el mismo porcentaje de respuestas obtenidas al calificar como “buena” la experiencia de trabajar en un Call Center, otro 26% la considera como “excelente”, el 10% de los entrevistados indicaron que su experiencia fue “regular” mientras que la categoría “mala” sólo obtuvo una respuesta y la categoría “pésima”, no obtuvo ninguna.

Adicionalmente a ello, los encuestados indican que el principal motivo que hace que les guste trabajar en un Call Center es, en su mayoría el equipo humano que alcanza el 33% de las respuestas. Entre los otros factores que los trabajadores valoran de un Call Center se encuentran: la línea de carrera que ofrecen estas empresas, la flexibilidad de horarios, la distancia a su centro laboral, entre otros factores.

Por otro lado, los trabajadores de Call Center que fueron encuestados calificaron como buena la relación con su jefe directo, mientras otro porcentaje importante, la calificó como excelente. No se obtuvieron respuestas negativas.

Sin embargo, si se han considerado aspectos de mejoras en los Call Center donde laboran los encuestados. El 52% de las respuestas indican que mejorarían el salario, que en la mayoría de los casos equivale al sueldo mínimo. Otro aspecto importante a mejorar en un Call Center es la infraestructura en cuanto a la ergonomía, luminaria y la distribución de las oficinas. Se consideran con menos ponderación el clima laboral y la capacitación, entre otros aspectos.

Tabulación de encuestas

Ver Anexo 1: Tabulación de encuestas

Mapa conceptual



Explicación del mapa conceptual

Se ha recurrido a la herramienta de mapa conceptual para sintetizar y organizar los resultados obtenidos en la investigación de campo. De esta manera, se puede representar de forma gráfica los hallazgos obtenidos.

El mapa conceptual se divide en las cuatro dimensiones abordadas en el marco teórico: Call Center en el mercado, talento humano, excelente lugar para trabajar y permanencia del talento humano.

El mercado de los Call Center se ha calificado como un mercado que se encuentra en constante crecimiento, es un mercado exigente y con alto dinamismo propio del sector. Adicionalmente, entre sus características, se considera que no es centralizado sino remoto, lo que contribuye al dinamismo anteriormente mencionado.

Actualmente, los Call Center son considerados como una oportunidad laboral para jóvenes. Debido a la gran rotación de personal que genera el rubro, es bastante común el constante ingreso de jóvenes este sector laboral. Otra oportunidad que ofrecen es la diversidad de perfiles para el puesto de teleoperador; que además, puede desarrollarse en distintas condiciones tanto en Lima como en provincia por no ser un negocio centralizado.

Por otro lado, la investigación de campo nos revela que el talento humano en un Call Center es altamente identificable, lo cual es importante para determinar planes de retención que actualmente son inexistentes en la mayoría de empresas del rubro. En este

sentido, la retención de talento humano se presenta en casos puntuales y/o por condiciones coyunturales. De la misma forma, existe escasez de planes de motivación de personal en el rubro de Call Center. Las áreas de Recursos Humanos de los Call Center invierten mucho tiempo y esfuerzo en la constante convocatoria para completar las vacantes que genera la alta tasa de rotación. En este sentido, los planes estratégicos de Recursos Humanos, son desplazados por la premura de llenar vacantes.

Adicionalmente, los resultados de la investigación de campo, también arrojó que la mayoría de colaboradores de Call Center mantienen una buena o excelente relación con sus jefes directos. Sin embargo, esto conlleva a que se genere una lealtad directa con el jefe o supervisor y no con la empresa a la que pertenecen. En este sentido, es importante considerar retener a los supervisores; ya que, su posible salida puede originar la fuga de su equipo también.

Existen distintos aspectos valorados por los trabajadores de Call Center siendo el más importante el equipo humano, seguido por la línea de carrera que la empresa le ofrece y la flexibilidad de los horarios.

Los hallazgos obtenidos en la dimensión de excelente lugar para trabajar son diversos. El rubro es conocido por tener un clima laboral hostil. Sin embargo, entre los hallazgos encontrados, se determina que el clima laboral dependerá de la relación del trabajador con su jefatura inmediata.

Sobre los resultados acerca de la cultura organizacional, se resalta la falta de comunicación desde la empresa hacia los colaboradores en cuanto a los valores, las

creencias y las políticas. Esta falta de comunicación soporta una baja identificación del colaborador con la empresa y fortalece la relación y lealtad con su supervisor o jefe directo. Es importante para el rubro mantener una comunicación sencilla y horizontal donde se transmitan, sobretodo, los valores institucionales.

Por otro lado, la satisfacción laboral, está relacionada directamente con el aspecto económico donde lo que más se resalta son los bonos y comisiones, el pago de las horas extra y planillas. Otro aspecto importante, es el bienestar laboral, relacionado con todos aquellos beneficios que la empresa puede ofrecer a sus colaboradores para su tranquilidad, como salas de descansos, guardería, entre otros.

Sobre la permanencia del talento humano en Call Center, se tratan distintos factores implicados.

La rotación del personal en Call Center es bastante alta y esto se relaciona a la corta permanencia que presentan los teleoperadores en los puestos a los que ingresan. Cabe resaltar que esto podría estar directamente relacionado con el salario mínimo que pagan los Call Center a sus colaboradores y la falta de beneficios que puede conllevar el no estar formalizado. De esta forma, también se genera una incertidumbre en los trabajadores, relacionada con la inseguridad laboral y la falta de crecimiento profesional por la falta de planes de desarrollo de personas.

Desde la perspectiva de captación de personal, la investigación de campo coincidió en que no existe un perfil definido para el puesto de teleoperador de Call Center, pero sí, ciertas características relacionadas a actitud, habilidades comunicativas y resiliencia. De

la misma forma, se coincidió en los perfiles más comunes que se encuentran en Call Center, siendo una gran cantidad de jóvenes (que generan bastante rotación) y madres solteras que pertenecen a un perfil más comprometido por las responsabilidades que pueden asumir. Adicionalmente, se considera anticuado el proceso de selección; ya que, se considera que no se están utilizando los canales correctos para llegar a contactar al “perfil común” que son los jóvenes.

Por último, la retención del talento humano es muy puntual y por lo general, las empresas no cuenta con planes de retención y generalmente, es considerado solamente si la persona a retener cuenta con características específicas evaluadas en ese momento. Es común que la fuga de talentos se dé por falta de línea de carrera en estas empresas. Entre los factores de retención más valorados por los trabajadores, se encuentra en primer lugar, el aumento salarial seguido del crecimiento profesional y por último, la capacitación.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

Al iniciar nuestra investigación establecimos como objetivo general determinar las motivaciones del talento humano que lo atraerían a trabajar en una empresa de Call Center y para ello establecimos algunos objetivos que nos permitirían validar el objeto de estudio.

A lo largo de la investigación hemos podido determinar que las motivaciones más importantes que valora el talento humano es el clima laboral, el crecimiento profesional, sin dejar de lado la satisfacción laboral, los colaboradores son muy receptivos de cómo se sienten en su organización, básicamente manifestaron que son felices y que valoran la comodidad en la que se pueden desenvolver en su jornada laboral, la flexibilidad de horarios es un aspecto importante que ayuda a sentirse tranquilos con su vida familiar y académica. Resaltaron además, que es importante tener una comunicación fluida con sus jefes y con sus áreas de apoyo.

Es importante resaltar que el colaborador actual permanece y se mantiene en el tiempo si realmente encuentra el espacio adecuado para desarrollarse.

La rotación y el liderazgo se relacionan directamente con esta permanencia, el líder compromete, solidariza y fideliza, un mal líder puede ocasionar altos índices de rotación que perjudican los resultados de la operación.

En las entrevistas con los expertos de Call Center, concordaron que un medio de retención para que los colaboradores se mantengan en la organización, es que perciban que existe un compromiso real y sustentado entre el área de gestión humana y la dirección general de la organización, las políticas de gestión deben estar bien direccionadas, generando actividades y procesos de bienestar, que fidelicen al talento humano, percibiendo que su organización se preocupa, no solo por su desarrollo personal, sino por su bienestar familiar. Muchos Call Center realizan convenios con universidades, con centros de idiomas y centros recreativos en los que puede participar con su familia.

Contrariamente a lo pensado el tema de retención en los Call Center está dirigido a jefes y gerentes que manejan la operación de manera integral, sin embargo el tema de retención de mandos medios se da si y solo si el candidato tenga habilidades y competencias que puedan brindarle un futuro crecimiento dentro de la organización, incluso se puede dar a nivel de operadores pero en porcentajes muy pequeños, pues no se presentan casos masivamente, muy por el contrario.

Finalmente podemos decir que utilizar tres herramientas distintas en nuestro trabajo de campo, nos ha permitido triangular y minimizar el sesgo de la información, las encuestas estuvieron dirigidas solo a teleoperadores, con preguntas muy puntuales debido a que tuvimos que captarlos a la salida de sus centros. Con el resultado de las encuestas podemos observar que el 80% de los resultados esta direccionado sobre línea de carrera, equipo humano y flexibilidad de horarios corroborando la información obtenida en el focus group y entrevistas a profundidad.

Sobre el objetivo específico de describir las políticas y condiciones laborales compartidas entre las mejores empresas de Call Center, se identificó que las condiciones laborales de los Call Center están relacionadas a entregar estabilidad laboral, es decir están relacionadas a jornadas laborales de 6 u 8 horas y que su salario y comisiones estén contabilizadas en planilla, a que además la organización tenga un cultura de premiación y bonificaciones por cumplimiento de incentivos.

Como resultado del trabajo de campo nos encontramos que algunos Call Center informales no tienen políticas laborales adecuadas, muy por el contrario utilizan medios engañosos sobre la forma de pago y mediciones, que hacen que se catalogue a los Call Center como malas empresa para trabajar. Es por ello que existe una fuga de personal que va en búsqueda de nuevos centros de contacto que les brinde la estabilidad laboral y salarial. Los expertos entrevistados mencionaron que es tarea de los Call Center formales establecer reales y efectivos medios de comunicación y difusión sobre los beneficios laborales a los que deben acceder por derecho.

En relación a lo indicado, pudimos observar en las encuestas que el 52% de los encuestados considera que se debería mejorar el salario dentro del Call Center, relacionado a este punto los expertos mencionaron que no existe mucha diferenciación salarial en el mercado, debido a que el 80% de los costos de una operación están relacionados al sueldo de los teleoperadores, sin embargo buscan establecer otros medios dentro de la organización que les permita a sus colaboradores sentirse cómodos en su Call Center.

Acerca del objetivo específico sobre identificar los valores institucionales comunes y valorados por los trabajadores de Call Centers exitosos, se pudo notar que la existencia de valores institucionales en los Call Center les permite dar una personalidad e identificación a la organización y a quienes la componen, sin embargo es importante una difusión clara y sencilla para que los colaboradores en su conjunto puedan entenderla conocerla y asumir como propia.

Durante los focus group los participantes exaltaron sus valores y se identificaron con ellos, manifestaron que es responsabilidad de la organización a través del área de gestión humana y de los mandos medios trabajar en conjunto para que estos valores se difundan.

Los principales valores que propugnan los Call Center exitosos son principalmente son: Respeto, Lealtad, Transparencia, Compañerismo y trabajo en equipo.

Si observamos los valores mencionados podemos decir que cada uno de ellos tiene un mensaje asociado a como la organización quiere trabajar y que necesita de cada uno de sus colaboradores. Es decir el trabajo realizado con respeto, con lealtad porque brindamos un servicio y en equipo porque son muchas personas con diferentes responsabilidades y tareas, pero todas buscando un mismo fin, que es el éxito de sus operaciones.

Sobre el objetivo de resaltar cuáles son las características de clima y cultura organizacional que deberían tener exitosas empresas Call Center, se encontraron los siguientes hallazgos:

Un buen clima laboral es necesario e imprescindible para el desarrollo y productividad del colaborador en la empresa, casi todos los participantes de los grupos de enfoque resaltaron lo importante que era para ellos desempeñar su trabajo y sentirse cómodos en su ambiente laboral, muchos de ellos comentaron que su tranquilidad no tiene precio y que si por algún motivo esa situación cambiara en sus organizaciones evaluarían su permanencia.

Otra de las características que mencionaron como un tema a considerar es el trato y las relaciones interpersonales entre sus pares y jefes, resaltando que la comunicación es factor fundamental para el desarrollo de los equipos de trabajo.

No podemos olvidarnos que un factor motivante es el reconocimiento hacia nuestros colaboradores, pues es un mecanismo mediante el cual se refuerzan los lazos de compromiso y lealtad.

Cuando hablamos de cultura nos referimos a las característica propia de cada organización, es decir a como se hacen las cosas y como los colaboradores aprenden a enfrentar las diversas situaciones, hablamos de responsabilidad, disciplina, de tolerancia, no se trata de normas sino de hábitos. Finalmente la cultura dentro del Call Center no es de un solo grupo o persona, la hace la organización en su conjunto.

A partir de los objetivos antes mencionados, se considera importante abordar distintas dimensiones que nos permitirán encaminar la investigación como son los Call Center, en su definición, expansión, y sus características en la realidad peruana; el talento humano, su definición, la gestión del talento humano, su importancia y el talento humano en

relación al rubro de Call Center; las características de un excelente lugar para trabajar, la satisfacción laboral, la cultura y el clima organizacional; por último, la permanencia del talento humano en Call Center, considerando factores de rotación, captación y retención de personal.

Finalmente podemos decir que hemos encontrado la justificación del presente estudio, la misma se encuentra ligada al talento humano que afecta el éxito de un Call Center.

Al revisar los resultados de las herramientas utilizadas, observamos que aspectos como la remuneración, la organización y el clima laboral, son aspectos valorativos, que marcan la pauta para que el colaborador decida permanecer en su organización.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Luego de haber concluido la investigación, se valida la hipótesis inicial, si es posible que un Call Center mediano pueda convertirse en un excelente lugar para trabajar y atraer talento humano.

El mercado de Call Center se caracteriza por ser competitivo, altamente cambiante y con proyecciones de crecimiento. Representa un sector importante y generador de miles de puestos de trabajo por año. En este sentido, sus tasas de rotación son elevadas en comparación a otros sectores.

De esta manera, existe una gran oportunidad en el rubro de Call Center, otorgando ofertas laborales tanto en Lima como en provincias a una gran cantidad de personas con distintas habilidades. La atracción del personal es mayor con gente joven y madres solteras, con un promedio de 26 años de edad. Sin embargo, son las madres solteras quienes permanecen mayor tiempo en las empresas por las responsabilidades que deben afrontar en su condición.

El rubro de Call Center tiene una particular forma de valorar y retener el talento humano debido al dinamismo y exigencias del sector. Si bien el talento humano es identificable o fácil de reconocer para estas empresas, no es común la retención del talento humano por falta de los planes que puedan alargar su permanencia.

El factor de permanencia más valorado para un teleoperador está relacionado con el clima laboral y estabilidad laboral. Cabe resaltar que los colaboradores se sienten más comprometidos con sus supervisores como jefes inmediatos que con la empresa misma. De esta manera, se considera apropiado desarrollar planes de retención para los supervisores y mandos medios.

Contrariamente a lo que se asume, el trabajo de investigación arrojó como resultado que los colaboradores de Call Center disfrutaban tanto de una buena experiencia laboral como de una buena relación con sus jefes directos. Así mismo, valoran la flexibilidad de sus horarios, la línea de carrera y sobretodo, el equipo humano. Sin embargo, su nivel de compromiso es proporcional a las ventajas que este le ofrezca para su crecimiento personal y bienestar emocional.

El dinamismo propio del sector impide el desarrollo de una sólida cultura organizacional para la mayoría de empresas Call Center, trayendo como consecuencia que los colaboradores no se sientan totalmente identificados con la organización. En este sentido, se sugiera una comunicación sencilla y horizontal donde se compartan los valores y políticas de la empresa.

De la misma forma, el dinamismo anteriormente mencionado se contrapone al desarrollo de programas relacionados a la satisfacción laboral de los colaboradores quienes valoran, entre otros beneficios, bonos y comisiones, planilla y horas extra. Sin embargo, luego de realizada la investigación, se sugiere invertir en programas que puedan contribuir a la satisfacción laboral de los colaboradores para que estas empresas sean reconocidas como excelentes lugares para trabajar.

Los Call Center informales han generado una mala reputación al sector, a partir del manejo de irregulares condiciones laborales como la no incorporación del personal a planilla, largas jornadas laborales, control excesivo y la falta de beneficios que la formalidad conlleva. Asimismo, se genera una inseguridad laboral propia de la realidad en la que se desenvuelven las empresas de Call Center.

No existen perfiles definidos para el puesto de teleoperador. Sin embargo, se consideran distintas características como habilidades de comunicación, tolerancia a la frustración, compromiso y orientación a los resultados. Se cree que este es el origen de las altas tasas de rotación que se presentan en los Call Center.

En cuanto a la retención del talento en un Call Center, se debe decir que no existen planes de retención en la mayoría de estas empresas, se da de forma particular y es coyuntural. Adicionalmente, y debido al salario mínimo que se le otorga a los colaboradores. El factor más valorado y sensible para ellos es económico y está relacionado al aumento salarial. En este sentido, se sugiere realizar planes de retención de personal dirigidos a los supervisores y mandos medios, aprovechando también la lealtad de los colaboradores que tienen a su cargo.

Por otro lado, se encontraron distintas brechas y barreras a lo largo de la investigación de campo.

Entre las brechas, se encuentran distintas dificultades que se dieron a lo largo de la investigación de campo como lo fueron la coordinación de horarios para las entrevistas a

profundidad y los focus group. Fue difícil llegar a concretar reuniones con los ejecutivos, tanto expertos en Recursos Humanos como los de Call Center por lo ajustada de su agenda. También, fue complicado el acceso a muchas oficinas por la ubicación y distancia.

De la misma manera, se reflejó cierto recelo por parte de los participantes de la entrevista a profundidad, como resultado del temor por no revelar información confidencial de la empresa para la que laboran. Adicionalmente, el recelo percibido también fue resultante de la incertidumbre sobre el uso de sus respuestas. Cabe resaltar que una de las integrantes del presente trabajo de investigación labora en el rubro de Call Center y para muchos de los entrevistados, esto fue considerado como una revelación de información a una empresa competidora.

Sobre las barreras de investigación, no se pudo concretar entrevistas a profundidad con ejecutivos de Atento Perú S.A.C. debido a que no se pudo lograr entablar conversaciones con los contactos. Sin embargo, se logró entrevistar a un ex trabajador del área de Recursos Humanos de esta empresa, obteniendo información satisfactoria. Era importante obtener información de este Call Center puntualmente debido a que Atento Perú S.A.C. permanece desde hace algún tiempo en la lista de Great Place to Work y por ello, es reconocido como un excelente lugar para trabajar, manteniendo una muy buena reputación en el mercado laboral.

Por otro lado, no se pudo concretar la entrevista con Luis Chávez, Sub Gerente de IBR, debido a su poca disponibilidad de horas libres. La entrevista fue postergada en dos ocasiones y finalmente cancelada. Cabe resaltar que IBR es competidor directo con la

empresa para la que labora una de las integrantes del presente trabajo de investigación. Ambas empresas son competencia directa por dirigir las mismas gestiones de telecomunicaciones con los mismos clientes.

No se consideran que las barreras que se presentaron a lo largo de la investigación de campo hayan sido determinantes para no cumplir con el propósito de la presente investigación. Por lo contrario, se considera que la información recogida y los hallazgos obtenidos han cubierto largamente los objetivos de esta investigación.

CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES Y APRENDIZAJES

A través del presente trabajo de investigación, hemos llegado a las siguientes recomendaciones y aprendizajes sobre la metodología y el negocio de Call Center.

Sobre la metodología de la investigación, se sugiere profundizar en la investigación en un contexto más amplio y distinto tiempo. Cabe resalta que para el presente trabajo de investigación, se utilizó el método del caso, metodología que permite cubrir los objetivos de investigación en un contexto propio del caso, siendo el estudio a detalle de una situación particular en un contexto determinado en cuanto a realidad, espacio geográfico y tiempo. En este sentido, cabe resaltar que las conclusiones, recomendaciones del negocio y aprendizajes alcanzados se aplican al caso de estudio en las presentes situaciones puntuales y durante el contexto descrito en particular.

De esta manera, se sugiere ampliar la investigación manteniendo el tipo de investigación cualitativa de corte comparativo cuyos resultados puedan ser extrapolables y generalizados, ampliar la investigación para permitir que las conclusiones y recomendaciones alcanzadas puedan aplicarse no sólo a un contexto en particular.

Con respecto al negocio del rubro de Call Center, se sugiere tomar medidas para generar seguridad laboral a los colaboradores de las empresas investigadas. Siendo los Call Center

un rubro tan dinámico y competitivo es importante que las empresas puedan demostrar solidez y brindar confianza a sus colaboradores.

Se sugiere también, al área de Recursos Humanos consolidar una planificación de largo plazo con respecto a aspectos importantes relacionados a poder consolidarse como empresas reconocidas por ser excelentes lugares para trabajar.

Es importante que las empresas de Call Center definan planes de captación con perfiles de puesto más restrictivos que permitan, de esta manera, reducir las tasas de rotación de personal. Adicionalmente, es importante formalizar planes de retención de personal que sea considerado como talento humano y que sea valioso para las empresas. En este sentido, se sugiere realizar planes de retención de personal dirigidos a los supervisores y mandos medios, aprovechando también la lealtad de los colaboradores que tienen a su cargo.

Adicionalmente, se sugiere invertir en programas que puedan contribuir a la satisfacción laboral y bienestar social para que los colaboradores y el mercado laboral puedan reconocer a las empresas de Call Center como excelentes lugares para trabajar; perdiendo, de esta forma, la mala reputación con la que cuenta el sector en el mercado actualmente.

Por último, se recomienda a las empresas investigadas fortalecer la comunicación de las políticas laborales y la cultura organizacional, esto con la finalidad de fortalecer la fidelidad de parte del colaborador hacia la empresa compartiendo los valores y creencias.

Algunos de los aprendizajes obtenidos como resultado del presente trabajo de investigación están relacionados con la importancia de la comunicación de la cultura organizacional y de poder compartir los valores institucionales de las empresas. El plan de fidelización de la empresa a los trabajadores es importante para poder generar un ambiente de confianza, lealtad y reciprocidad entre la empresa y el colaborador. Es importante para los colaboradores sentirse parte de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (1990). *Administración de recursos humanos*. Madrid, España: Trillas.

Asociación peruana de centros de contacto (2015). *Capital Humano*. Recuperado de: http://www.apecco.org/cms/wpcontent/uploads/2016/05/datasurvey2016_GestiónCapitalHumano.pdf

Conde, L. E. (2005). *Diseño e implementación y su evolución hacia un Contact Center*. Revista Técnica De La Empresa De Telecomunicaciones De Cuba, pp. 30 - 34.

Crainer, S. y Des, D. (2000). La falta de talento directivo. *Harvard Deusto Business Review*. No. 94, pp. 4-12.

Davenport, T. (2000). *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.

Del Bono, A. (2005). *Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los Call*

Center en Argentina. 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. ASET (Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo). Recuperado de:

<http://www.aset.org.ar/congresos/7/16005.pdf>

Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2008). Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de Call Center offshore en Argentina. *Trabajo y Sociedad*, Vol. 9 (No. 10), pp.3.

Feinberg, R., Benzaken T., Kowszyk, Y. y Covarrubias, A. (2011). *Sostenibilidad y CallCenter en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: Forum Empresa

Fideli, R. (1998) *La comparazione*. Milán, Italia: Agneli.

Flores De La Luz, J. A. (2004). *Que tan efectivos son los medios de reclutamiento en la estabilidad y motivación del personal en el ramo de telemarketing*. Tesis de Licenciatura en Administración. Recuperado de:

<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/asp/am/presentatesis.php?recno=11654&docs=UAMI11654.pdf>

Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SCL).

Great Place To Work (2015). *¿Por qué medir el clima y la cultura organizacional? Ventajas Competitivas de Las Mejores Empresas para Trabajar*. Recuperado de:

http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Publications/P_AO_FINAL.pdf

Great Place To Work (2013). *Las mejores empresas para trabajar en América Latina 2013*. Recuperado de:

<http://www.greatplacetowork.net/storage/Publications/gptwlatam2013.pdf>

Gubman, E. (2000). *El talento como solución: como alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas Postgrado, Alta Gerencia. Bogotá, Colombia.

Hamui, A., Varela, M. (2012). La técnica de grupos focales. Recuperado de: <http://riem.facmed.unam.mx/node/104>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, México: Editorial Mc Graw Hill.

Jericó, P. (2008). Gestión del Talento humano. *Guía de Gerencia*. Recuperado de: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>

Kazez, R. (2009). Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra Aportes del Sistema de Matrices de Dato. *Subjetividad y procesos cognitivos, volumen 13* (número 1), pp. 71-89.

Lozano, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (número 60), mayo-agosto, 2007, pp. 147-164.

Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, volumen 16, pp. 441-454.

Micheli, J. (2007). Los Call Center y los nuevos trabajos del siglo XXI. *Revista Confines de relaciones internacionales y ciencia política*, (número 5), pp. 49 – 58.

Micheli, J. (2008). La empresa informacional emergente: telemercado y Call Center. *Frontera Norte*, volumen 24 (número 47), enero-junio de 2012, pp. 145-169.

Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. *Vasilachis de Gialdino: Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Gedisa.

Oppermann, M. (2000). Triangulation - A Methodological discussion. *International Journal of Tourism Research*. Volumen 2 (número 2), pp. 141-146.

Ortega, G. (2015). *Análisis de las variables esenciales que inciden en la satisfacción laboral como contribución a la productividad del trabajo en el gobierno autónomo descentralizado municipal de santo domingo*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.

Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.

Promperu (2010). *Centros de Contactos Perú en cifras. Resultados obtenidos de 32 empresas del sector*. Sector de exportación de Servicios. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/464948877rad8D3D5.pdf>

Ramírez, M. (2008). ¿Cómo lograr ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia? El caso de Laboratorios Wyeth. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, número 63, mayo-agosto, 2008, pp. 73-90.

Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional.*, Naucalpan de Juárez, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Sartori, G. (1984). *La política, lógica y método en las ciencias sociales*. México, México: Fondo de Cultura Económico.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Londres, Inglaterra: Sage Publications.

Taylor, S y Bogdan, R (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

Uribe, V. y Morales, G. (2010). *La industria de los Call Center y sus condiciones laborales*. Recuperado de: http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-98924_recurso_1.pdf

Veras, M. y Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Santo Domingo, República Dominicana.

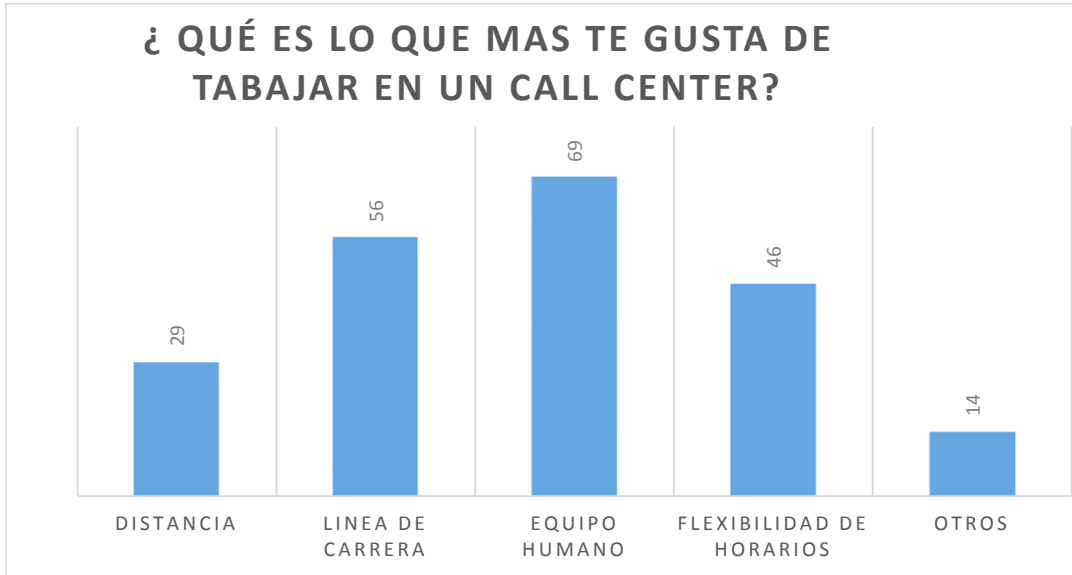
ANEXOS

Anexo 1: Tabulación de encuestas

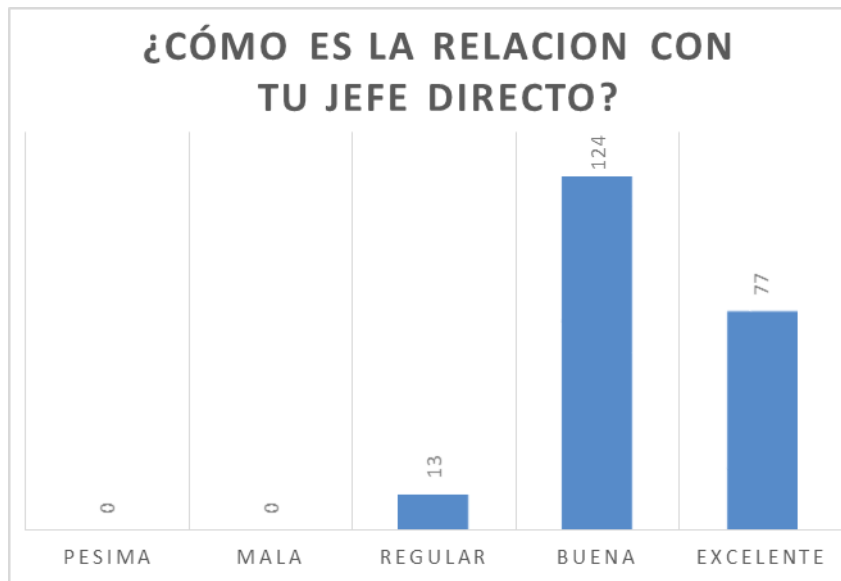
1. ¿Te gusta trabajar en un Call Center?	Cantidad	%
• Si	199	93%
• No	15	7%
	214	100%



2. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en un Call Center?	Cantidad	%
• Distancia	29	12%
• Línea de carrera	56	24%
• Equipo humano	69	33%
• Flexibilidad de horarios	46	24%
• Otros	14	6%

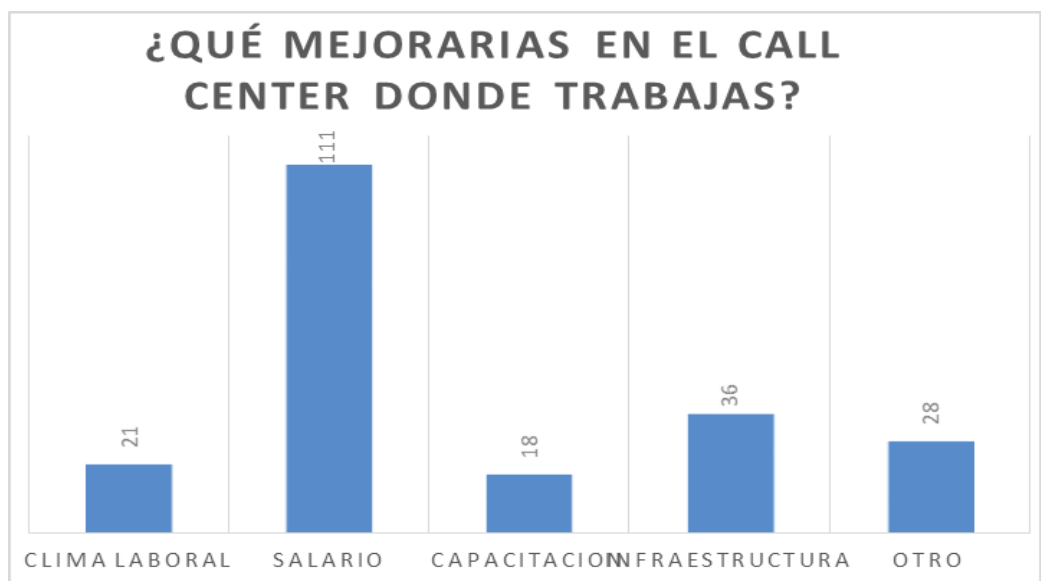


3. ¿Cómo es la relación con tu jefe directo?	Cantidad	%
• Pésima	0	0%
• Mala	0	0%
• Regular	13	6%
• Buena	124	58%
• Excelente	77	36%
	214	100%



4. ¿Qué mejorarías en el Call Center donde trabajas?

	Cantidad	%
• Clima laboral	21	10%
• Salario	111	52%
• Capacitación	18	8%
• Infraestructura	36	17%
• Otro	28	13%
	214	100%



5. Si tuvieras que conseguir otro trabajo, ¿Intentarías en otro Call Center?

	Cantidad	%
--	----------	---

• Si	135	63%
• No	79	37%
	214	100%



6.- ¿Cómo calificas tu experiencia trabajando en un Call Center?

	Cantidad	%
• Pésima	0	0%
• Mala	1	0%
• Regular	22	10%
• Buena	135	63%
• Excelente	56	26%
	214	100%

¿COMÓ CALIFICAS TU EXPERIENCIA TRABAJANDO EN UN CALL CENTER

