

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

DERECHOS DE PUBLICACIÓN

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

Capítulo VI, Art. 46

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

PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Unported.

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



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

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



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO

Facultad de Economía,
Empresa y Negocios

Seminario de Especialización Profesional.

Tesina:

“Estrategias para la Retención del Talento Humano en los call centers: Atento, Convergys, Sykes Teleperformance y Telus en El Salvador”

Presentado por:

Hernández Cañas, Ana Sofía
Rivera Olivo, Oscar Gerardo

Para optar al grado de:

Licenciatura en Mercadotecnia
Licenciatura en Administración de Empresas

Asesora de contenido:

Licda. Zulma Jeannette Molina de Sánchez

Asesora de forma:

Licda. Ana Patricia Linares

ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, 18 DE JUNIO 2015



AUTORIDADES

Dr. David Escobar Galindo
RECTOR

Dr. José Enrique Sorto Campbell
VICERRECTOR
VICERRECTOR ACADÉMICO

Ing. Roberto Alejandro Sorto Fletes
DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y NEGOCIOS

Licda. Ana Patricia Linares
SECRETARIA GENERAL DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y NEGOCIOS

COMITÉ O JURADO EVALUADOR

PRESIDENTE COMITÉ EVALUADOR

Licda. Silvia Cardona

COMITÉ EVALUADOR

Lic. Raúl Jonathan Cortez Molina

COMITÉ EVALUADOR

Licda. Ana María Gamero Marín.

Asesor de Contenido:

Licda. Zulma Jeannette Molina de Sánchez

Asesor de Forma:

Licda. Ana Patricia Linares

ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, 18 DE JUNIO 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL.....	6
1.1 ANTECEDENTES.....	6
1.2. SITUACIÓN ACTUAL	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	21
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1 DEFINICIÓN	35
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	35
3.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	36
3.4 ALCANCE, JUSTIFICACIÓN Y LIMITACIONES	36
3.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	38
CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.....	39
4.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS EVALUATIVO DE LA SITUACIÓN INVESTIGADA.	39
4.2. CUADROS COMPARATIVOS	39
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
5.1 CONCLUSIONES	50
5.2 RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA	52
GLOSARIO	67
ANEXOS	68
ANEXO 1: Guía de entrevista.	68
ANEXO 2: Entrevistas.....	70
ENTREVISTA ATENTO.....	70
ENTREVISTA CONVERGYS	72
ENTREVISTA TELEPERFORMANCE	75
ENTREVISTA TELUS.....	78
ENTREVISTA SYKES	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales y más reconocidos call centers que operan en El Salvador.....	11
Tabla 2. Servicios que ofrecen los centros de contacto.	16
Tabla 3. Salarios mínimos en El Salvador por sectores económicos.....	17
Tabla 4. Tarifas de telefonía fija y telefonía móvil en El Salvador.	18
Tabla 5. Tipos de reconocimientos.....	277
Tabla 6. Ejes de la Responsabilidad Social Empresarial	288
Tabla 7. Pregunta 1. ¿Cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal que posee la empresa en la actualidad? ¿Cuáles son las áreas y posiciones más sensibles a ella?	39
Tabla 8. Pregunta 2: ¿Cuáles son las tres principales causas de rotación de personal y qué medidas o estrategias llevan a cabo para reducirla?	40
Tabla 9. Pregunta 3: Como parte de las políticas de la empresa, ¿en el último año, han realizado alguna reducción de beneficios para los empleados o piensa realizarlo en el corto plazo?.....	442
Tabla 10. Pregunta 4: ¿Cuáles son sus principales estrategias para la retención del talento humano, excluyendo las de ley?	442
Tabla 11. Pregunta 5: ¿Dentro de la organización se realizan prácticas de responsabilidad social dirigidas al público interno? ¿Cuáles son?.....	45
Tabla 12. Pregunta 6: ¿Está usted al tanto de las estrategias de retención que utilizan sus competidores? ¿Cuáles de ellas consideran atractivas y que actualmente ustedes no tienen vigentes?	46
Tabla 13. Pregunta 7:¿ Poseen en la actualidad alguna certificación corporativa o de instituciones que se dedican a la medición de satisfacción laboral de los empleados? Si es afirmativa, mencione o describa ¿cómo lo hace y con cuál empresa lo lleva a cabo?	47
Tabla 14. Etapas del programa “El poder de tu voz”.....	52
Tabla 15. Acciones generales y específicas.....	55
Tabla 16. Presupuesto para el programa “El poder de tu voz”.....	57
Tabla 17. Propuesta de encuesta para programa “El poder de tu voz”.....	59

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACD:	Automatic Call Distributor (Distribución Automática de Llamadas)
CNI:	Centro Nacional de Inglés
CRM:	Gestión de Relaciones con Clientes
EPV:	El poder de tu voz
FUNDEMAS:	Fundación Empresarial para la Acción Social
GRH:	Gestión de Recursos Humanos
IAE:	Escuela de Negocios de Argentina
IBMI:	International Business Management Institute
INSAFORP:	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ISSS:	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
PBX:	Private Branch Exchange (Central Telefónica Digital Corporativa)
PROESA:	Agencia de Promoción de Inversiones de El Salvador
RRHH	Recursos Humanos
RSE:	Responsabilidad Social Empresarial
SED:	Servicios Empresariales a Distancia
TLC:	Tratado de Libre Comercio
UFG:	Universidad Francisco Gavidia
UJMD:	Universidad Dr. José Matías Delgado
USAID:	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UTEC:	Universidad Tecnológica de El Salvador

RESUMEN

El presente estudio trata sobre las estrategias de retención del talento humano en los call centers Atento, Convergys, Teleperformance, Telus y Sykes; en ella se muestra el origen, evolución, iniciativas del gobierno que promovieron la llegada de esta inversión extranjera y cómo actualmente son una de las fuentes más importante en el crecimiento de la economía, mediante la creación de miles de fuentes de trabajo.

Se llevó a cabo un estudio cualitativo en donde se presenta la información obtenida en entrevistas al personal de RRHH, así como también en reportajes realizados en los principales medios de comunicación a los equipos gerenciales de alto nivel, locales e internacionales.

Como resultado se generaron conclusiones sobre las diferentes estrategias de retención del talento humano que se practican actualmente y recomendaciones con finalidad de mitigar la alta rotación de personal mediante mejoras en el clima laboral, balance vida trabajo y mediciones de satisfacción.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la alta competitividad entre las empresas, generada por las diferentes exigencias del mercado y la ambición de contar en su portafolio con los mejores clientes, conduce a adquirir y conservar al mejor recurso humano disponible en el mercado; sin embargo, esto solamente es una parte, ya que la clave o el mayor desafío es lograr la retención de los mismos y mantenerlos motivados e identificados para formar parte de la empresa, y aún más, sentirse orgullosos de representarla.

La presente investigación muestra las estrategias de retención del talento humano en los call center: Atento, Convergys, Teleperformance, Telus y Sykes, siendo estas las empresas de capital extranjero más importantes en su giro, debido a que son las que en la actualidad generan mayor número de fuentes de trabajo y por ende poseen la mayor cantidad de empleados, también son las que han realizado las mayores inversiones en infraestructura física y tecnológica, poseen en su cartera de clientes a empresas de alto renombre a nivel internacional y ofrecen servicio en más de 4 idiomas diferentes.

El documento contiene antecedentes de las empresas antes mencionadas en el país, su crecimiento y evolución a través del tiempo, entidades gubernamentales y políticas que apoyan e impulsan su llegada al país y aún más importante, su constante reinversión para mejorar sus estrategias y con ello lograr de manera más adecuada la retención del talento humano por medio de iniciativas como lo son: la preparación profesional individual mediante programas de estudio, mejora del entorno laboral, supervisión y apoyo profesional por parte de personal altamente calificado, balance vida-trabajo, medición de satisfacción laboral, etc.

Como resultado de la investigación, se realizará un análisis comparativo el cual permitirá identificar las estrategias de retención del talento humano, indagar sus índices de rotación de personal, prácticas de responsabilidad social empresarial para su público interno y sus prácticas para identificar los niveles de satisfacción laboral de sus empleados.

CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES

Historia de los call center

Desde su invención, el teléfono ha sido el medio de contacto por excelencia. En el mundo empresarial, las comunicaciones corporativas se centraron en torno a la telefonía y tecnologías asociadas (fax, télex, entre otros). Su fácil manejo, rapidez y naturalidad del protocolo empleado en su uso (la conversación humana) han sido algunas de las razones de este éxito. A medida que el tráfico telefónico cliente-empresa crecía, se puso de manifiesto la necesidad de gestionar esas llamadas con la finalidad de atender a los clientes de la mejor manera posible y a un costo relativamente razonable. Así es como nacieron los primeros Automatic Call Distributor (ACD), en castellano, Distribución Automática de Llamadas. Estos dispositivos conectaban una llamada entrante con un operador libre. Los primeros call centers se basaban en estructuras muy simples en las que se dotaba la Private Branch Exchange (PBX), en castellano, Central Telefónica Digital Corporativa de una ACD.

Los call centers nacieron con la oportunidad de prestar un servicio inmediato y más eficiente hacia el cliente a través del teléfono. Al principio eran únicamente informativos y tenían un carácter de servicio adicional a la oferta principal del producto. Posteriormente, se expandió considerablemente, debido a dos factores principalmente:

- Fuerte competencia: que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.
- Fuerte demanda del cliente particular: que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por lo tanto le da mucho más valor a su tiempo libre.

El segundo paso de la evolución vino de la mano de las tecnologías Computer Telephony Integration (CTI), en castellano, Integración Telefónica por Computadora, que son un conjunto de técnicas que hacen posible el diálogo entre dos mundos tradicionalmente separados: la voz y los datos. Aplicadas a los call centers, supusieron muchas ventajas. Los agentes eran capaces de acceder a toda la información del cliente llamante en el mismo instante en que recibían la llamada) Screen-Popping, en castellano, cuadro de dialogo), los datos del cliente se almacenaban en las bases de datos corporativas de forma centralizada lo que evitaba posibles conflictos y/o pérdidas de información. Posteriormente, a esto se le llamó Customer Relationship Management (CRM), en castellano, Gestión de Relaciones con Clientes.

Paralelamente se fueron desarrollando ACD más complejos, capaces de distribuir llamadas apegándose a criterios mucho más flexibles. Un ejemplo son los ACD basados en las aptitudes de los agentes, con lo que la llamada se envía al operador más capacitado para poder atenderla.

Pero la evolución continúa y el mercado tan competitivo ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor agregado y a exigir la forma en cómo quieren relacionarse

con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en contact centers, en castellano, centros de contacto, donde convergen diversos canales de interacción con la empresa como el teléfono, fax, correo electrónico, entre otros, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Gracias a todos los avances tecnológicos, el call center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para convertirse en un importante elemento del sistema CRM de las empresas.

Pero si la tecnología es importante, lo son más aun, los empleados. Estos se alejan del perfil de hace muchos años atrás en los cuales una señorita con voz agradable, papel y bolígrafo se limitaba a dar información cuando recibía una llamada, para pasar ahora a convertirse en la figura de un operador integral que maneja simultáneamente y con gran destreza el teléfono, la informática y a la persona que está al otro lado de la línea. Es decir, lo que actualmente se vuelve primordial es la cualificación del profesional que atiende al teléfono, contra la sonrisa que quedó como una simple anécdota.

Tecnología y personas, los dos pilares sobre los que debe sustentar el presente y futuro del call center para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

Avances en el tiempo.

Las personas que contestan las llamadas en un call center reciben el nombre de Agente Tele-Operador, ya que se encargan no solo de contestar llamadas, sino que también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier solicitud o inquietud de los clientes o usuarios del servicio.

El perfil básico de un Agente Tele-Operador debe contar con las siguientes características:

- Mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa.
- Tener facilidad de expresión y comunicación con el cliente.
- Trabajo en equipo.
- Contar con una voz agradable.
- Demostrar estabilidad emocional.
- Puntualidad y responsabilidad.
- Discreción.

Desde hace varios años en El Salvador existen varias empresas que brindan el servicio de call center. Son empresas que cuentan con mucho personal joven pues las jornadas de trabajo son de 4, 6 a 8 horas lo cual les abre la posibilidad de poder estudiar una carrera universitaria combinándolo con una experiencia en el ámbito laboral.

Detrás de un número telefónico, puede esconderse toda una estrategia de negocios, una infraestructura tecnológica que se perfecciona casi a diario y un grupo de personas que sabe exactamente que decir según el humor de quien llama.

Los call centers conforman un servicio que ofrecen cada vez más empresas. El teléfono sirve para hacer consultas, quejarse, operar con instituciones financieras, comprar productos o contratar servicios. Y, muchas veces, de la calidad de la atención de este llamado depende que el cliente continúe siendo fiel o se pierda para siempre.

El poder manejar quejas del cliente es una tarea muy dura y crucial para el funcionamiento de este negocio, por lo que encontrar gente que pueda atender el teléfono no resulta sencillo.

Es complicado reunir en una persona la combinación de habilidades técnicas y de actitud que demanda la tarea de ser la voz de la empresa ante los clientes, lo que además exige especialización y entrenamiento adecuado y continuo, lo cual se traduce en una alta inversión para el contratante o empleador.

Establecimiento de los call center en El Salvador

El establecimiento de los call centers bilingües en El Salvador es el resultado del trabajo que la Agencia de Promoción de Inversiones de El Salvador (PROESA) ha realizado durante varios años, así como también a la propia iniciativa de las empresas como ATENTO que en 1999 inicia operaciones en El Salvador y otras como DELL que inicia operaciones en 2004.

La estrategia de promoción de inversiones del sector ha incluido la asistencia a ferias especializadas, el trabajo puntual de puerta en puerta a través de la identificación de empresas, la coordinación de viajes dirigidos a estas compañías, una campaña de anuncios en revistas especializadas del sector y viajes de periodistas extranjeros a quienes se les ha mostrado las ventajas del país en este y otros sectores.

PROESA contribuye al fortalecimiento de la industria de Centros de Llamada en El Salvador a través de actividades como las antes mencionadas, además del apoyo en la apertura del Centro Nacional de Inglés (CNI)¹, inaugurado el 8 de Diciembre del 2005 por el presidente Elías Antonio Saca el cual tiene como objetivo perfeccionar el idioma inglés para obtener el mayor nivel de fluidez posible ya que esto es lo que exigen los centros de llamadas para atender a clientes internacionales y así además, ofrecer un recurso humano más capacitado y con mayor valor agregado al sector.

Historia de ATENTO El Salvador S.A. De C.V.²

ATENTO El Salvador nace el 29 de Julio de 1999. Es una de las empresas que se dedican a la prestación de servicios de atención de las relaciones entre las empresas y sus clientes a través de contact centers o plataformas multicanal (teléfono, fax e internet). ATENTO El Salvador reúne entre sus principales clientes a algunas de las compañías más representativas de cada sector y de los diferentes ámbitos de negocio.

¹ Véase: <http://www.casapres.gob.sv/presidente/discursos/2005/12/disc0801.html>

² Véase: <http://sv.atento.com/homepage.mmp>

Durante el año 2007, ATENTO detectó nuevas oportunidades de negocios y decidió poner en práctica un nuevo enfoque que respondiese a las necesidades del mercado. Como resultado de esta reflexión, surgieron los siguientes puntos:

- **Cartera de servicios diferenciados:** La clave es que seamos un aliado estratégico rentable de nuestros clientes por medio de la proximidad y del alineamiento de sus clientes finales, incrementando su satisfacción por la mejora de las experiencias en los servicios, por la capacidad global, especialización e innovación que ofrecemos. Para ello, continuamos con el desarrollo de soluciones que general resultados y percepción de valor diferenciada para los clientes, promoviendo una oferta de servicios basada en el conocimiento del mismo y orientada a la satisfacción de usuarios finales.
- **Mercados geográficos:** Aprovechar oportunidades de crecimiento mediante la entrada a Estados Unidos y otros países que no sean de origen hispanos. ATENTO actúa en prácticamente todos los sectores económicos y el enfoque pasa a ser el fortalecimiento de su posición de liderazgo en los mercados de telecomunicaciones y financiero y ampliación del foco en aquellos con alto potencial de crecimiento, como el de industria, servicios y administración pública.

Call centers en la constante evolución tecnológica y crecimiento en talento humano.

Durante el 2010 las estadísticas reportaban una presencia de al menos 45 call centers radicados en El Salvador. Dicho sector es fuente de empleo para unas 10 mil personas, de las cuales el 70 por ciento es bilingüe.

El mercado salvadoreño es muy atractivo para desarrollar este tipo de operaciones porque aún no está saturado, como ocurre en Costa Rica.

Según datos de la Agencia de Promoción de Inversiones (PROESA) lo interesante es que en los últimos años han sido inversionistas locales quienes se han animado a incursionar en el negocio de servicios, pues de las 45 empresas sólo 12 son internacionales, dijo Yolanda Martínez, asesora de inversiones de PROESA.

El total de empresas han generado este año más de 10,500 empleos. El crecimiento que han registrado los centros de contactos desde su aparición allá hace exactamente 10 años, ronda entre el 25 a 35% anual.

Sólo en 2006, este sector creció un 40%, en cuanto al número de empleos generados. El informe que ofreció PROESA el 15 de septiembre de 2007, reveló que a esa fecha funcionaban nueve centros de llamadas extranjeras, con una inversión total de \$26 millones y seis locales por un monto similar de inversión. En total las empresas generaron 6,500 empleos, cifra que para 2009 alcanzó los 9,000.

Los pioneros

Uno de los primeros call centers en abrir operaciones en el mercado local fue SYKES,

que inició operaciones en diciembre de 2004 con una inversión de 8 millones de dólares. Tres años más tarde, la firma estadounidense de servicios de outsourcing había generado 1,100 empleos. El éxito que la firma registró en apenas dos años de trabajo lo llevó a crecer físicamente. En la actualidad opera en tres modernos edificios.

Ese mismo año llegó DELL, posteriormente STREAM y ahora CONVERGYS, abrió con una inversión de \$6.5 millones. La firma estadounidense informó que realizó unas 660 contrataciones a nivel de agentes y personal Administrativo. Dentro de los logros de este año se encuentra la apertura de una cuenta nueva en el país. Para 2011, STREAM contrató 900 plazas en las áreas de soporte técnico, ventas y atención al cliente. Creciendo en cuentas existentes como atrayendo cuentas nuevas al país. A partir del 2014 Convergys cerró la negociación de compra de Stream.

Pero el éxito no es exclusivo a SYKES y STREAM. La empresa TRANSACTEL El Salvador (ahora TELUS International), que abrió operaciones hace cuatro años, dice que este año ha sido de rotundo éxito. Entre los logros destaca la consolidación de operaciones en Plaza Merliot. Para TRANSACTEL en el 2010, uno de los logros más importantes fue pasar de 600 empleados a 1,700 lo que representa un crecimiento exponencial de un 180%. La estrategia de reclutamiento se concentró en innovar, en todo sentido, y la atracción de talento, para lo cual pusieron en marcha el programa de reclutamiento "Recruitment on the road", y utilizaron las redes sociales, entre otros esfuerzos.

Desde su apertura TRANSACTEL ha invertido alrededor de \$5 millones en infraestructura y capacitación. Este último componente es de vital importancia para la compañía, pues un 70% de las personas que contratan son jóvenes que nunca han trabajado. El entrenamiento incluye aspectos como: sistemas tecnológicos y servicio al cliente. La firma también brinda clases de nivelación a personas con inglés bajo o intermedio. El programa de nivelación es gratuito.

La firma trabaja con empresas del rubro eléctricas, finanzas y de comunicación, ventas al por menor y de soporte técnico, en su mayoría estadounidenses y canadienses. El 60% de los empleados hablan inglés, y el resto español, y está incursionando en cuentas en francés y portugués, y exploran oportunidades de contratar agentes que hablen alemán.

La Agencia de Promoción de Inversiones (PROESA), aseguró que tiene puesta su mirada en este sector, a fin de que el país siga siendo un destino interesante para los inversionistas. Bajo este objetivo, se emprendió un nuevo modelo de trabajo más integral, a manera de apoyar también a las empresas locales.

Sin embargo, reconoció que persiste el reto de hacer crecer el número de salvadoreños bilingües. En aras de cumplir tal fin se han asociado a instituciones como Insaforp y Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, (USAID)³.

³ Véase: Artículo publicado en El Diario de Hoy, Diciembre 2010.
http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=6374&idArt=5433612

1.2. SITUACIÓN ACTUAL

En la constante búsqueda de reactivar la economía salvadoreña e incrementar la productividad laboral en las nuevas generaciones, se han creado nuevas oportunidades de inversión para empresas extranjeras y locales las cuales cuentan con una gran cantidad de beneficios y atractivos fiscales para establecerse en el país. Empresas como PROESA con apoyo del gobierno central continúan en la búsqueda de lograr presentar internacionalmente a nuestro país como un aliado estratégico para la inversión de empresas dedicadas a diferentes rubros de negocios, y con ello radicarse de manera permanente con el objetivo principal de generar nuevas fuentes de empleo que ayuden a mejorar la situación económica de las familias Salvadoreña.

El fenómeno de los call centers o Servicios Empresariales a Distancia han presentado un crecimiento significativo año con año, en este último con un 22% con respecto al 2013 según datos proporcionados por PROESA; siendo por ende unos de los principales focos de atracción para la generación de empleo local, particularmente para jóvenes que inician su desarrollo profesional, así como también para la inversión de empresas que buscan un crecimiento financiero y reputacional a nivel mundial debido a la atención directa de clientes en las diferentes latitudes.

Actualmente se estima que en El Salvador operan un aproximado de 50 call centers de capital local y extranjero.

La edad promedio de las personas que trabajan en los call centers oscila entre los 22 y los 25 años⁴.

A continuación detallamos un listado de las principales y más reconocidas empresas dedicadas a este rubro.

Tabla 1. Principales y más reconocidos call centers que operan en El Salvador

Principales y más reconocidos call centers que operan en El Salvador	
• Atento	9) Infinite Outsourcing
• Benson Comunications El Salvador	10) Multi Business Call Center
• CITI	11) Skycom
• Contacto	12) Skykes
• Convergys	13) Teleperformance
• Digitex	14) Telus
• Focus Services	15) The Office Gurus
• GlobalTek Enterprises	16) Ubiquity Global Services

Fuente: PROESA.

1.2.1 PRINCIPALES COMPETIDORES EN EL MERCADO SALVADOREÑO.

TELEPERFORMANCE

⁴ http://www.comunica.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=1700:call-centers-dinero-joven-y-express&catid=35:economia&Itemid=128

Es el líder mundial en gestión de soluciones para servicio al cliente y está presente en El Salvador desde hace 10 años generando más de 3,000 posiciones de empleo para jóvenes Salvadoreños que tienen deseos de superación.

Durante el 2010 la prestigiosa empresa Great Place to Work, reconoció a TELEPERFORMANCE El Salvador como uno de los mejores lugares para trabajar en Centroamérica.

Esta empresa se autodefine como una compañía de personas. Su éxito empresarial está basado en la satisfacción de sus empleados, lo que a su vez permite satisfacer necesidades de sus clientes.

Oportunidad para los jóvenes⁵.

La igualdad de oportunidades para todos los jóvenes que trabajan en TELEPERFORMANCE está dada por los diferentes programas continuos de desarrollo organizacional, a los cuales todos sus integrantes pueden postularse: Community College, Jump, Next y Elite (programas de crecimiento), Language Resource center (perfeccionamiento del idioma ingles), TOPS (liderazgo y crecimiento), entre otros.

Todas las personas contratadas pueden aprender, crecer, desarrollar sus habilidades y alcanzar una carrera exitosa. El desarrollo de actividades a través de la capacitación, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los colaboradores son parte fundamental en la gestión del área de Recursos Humanos para alcanzar el mayor índice de satisfacción laboral.

Como a TELEPERFORMANCE le interesa que los jóvenes también puedan estudiar, además de ofrecer horarios fijos de trabajo para que asistan a la Universidad, ha desarrollado acuerdos con algunas instituciones educativas del país ofreciendo beneficios extras como descuentos especiales.

Así mismo el área de Capital Humano ejecuta actividades que inspiran y tratan de generar un mejor clima laboral e integración ya sea a través de sus programas de responsabilidad social, deportes y esparcimiento.

Sus programas de responsabilidad social, Citizen Of the World y Citizen Of The Planet, buscan apoyar a los más desfavorecidos y promover el cuidado del medio ambiente.

TELUS INTERNATIONAL

En 2012 rompió con la política de cualquier empresa, en la que se prohíbe la venta de diversos productos entre los empleados, proponiendo la iniciativa de El Bazar, dedicada al emprendimiento de los jóvenes. Este proyecto trata de un espacio para que los empleados y sus familias comercialicen sus productos dentro de la empresa, propiciando ingreso extra para ellos y además motivando la creatividad de los jóvenes.⁶

Crecimiento integral

TELUS es una compañía que se caracteriza por garantizar el crecimiento profesional de sus empleados, promoviendo en 2014 a 459 personas. No se trata de un ascenso

⁵ Véase: <http://www.bolsadetrabajo@laprensagrafica.com>

⁶ Véase: <http://www.bolsadetrabajo@laprensagrafica.com>

cualquiera, es la oportunidad que tienen los jóvenes para desarrollarse en el área que consideran que es su vocación.

Por otra parte, una de las mayores apuestas de desarrollo profesional que posee TELUS es que los jóvenes empleados tienen la oportunidad de continuar con sus estudios de educación superior, optando por una licenciatura o una maestría en Administración de Empresas, impartida por profesionales de la Escuela de Negocios (ESI). Luego de sus turnos, los agentes tienen la opción de asistir a las clases. El plan de estudios tiene una duración de 24 meses, cursando una materia por mes, con un costo mucho menor por ser empleado de TELUS y sin necesidad de trasladarse a otro lugar. Así mismo, la compañía tiene un convenio con la Universidad Francisco Gavidia (UFG), que les permite a los empleados tener acceso a horarios flexibles y un descuento en la cuota de la universidad.

La principal apuesta de TELUS, con sus más de 2,000 empleados, es resaltar y potenciar al máximo el talento de los jóvenes, por lo que les recomienda no dejar pasar ni una sola oportunidad. “El paradigma de la gente en general es que los call centers son lugares de trabajo difíciles, con un ambiente complicado y que las personas no son bien remuneradas; lo cual es un error de concepción ya que los call center son la oportunidad y trampolín para lograr lo que se quiere o para encontrar una carrera dentro del mismo”.

CONVERGYS

CONVERGYS brinda servicios en inglés y español a clientes de algunas de las principales empresas de telecomunicaciones, ventas y tecnología del mundo. Sus modernas instalaciones de más de 26,000 metros cuadrados cuentan con lo último en tecnología y redes, salas de conferencia, flamantes salas de recreación, cuartos de estudio, gimnasio, cafetería, amplios estacionamientos, salas de lactancia y muchos servicios más para beneficio y disfrute de los empleados.

Desde su llegada al país en el 2014, CONVERGYS no solo ha creado miles de puestos de trabajo de calidad para el talento salvadoreño, sino también ha desarrollado liderazgo en la región y el mundo.

“La expansión de una inversión es siempre una buena noticia porque va en línea con la prioridad que los gobiernos planean construir en un país más próspero, equitativo, incluyente, solidario y democrático que ofrece oportunidades dignas y de buen vivir a toda su población. PROESA apoya al sector servicios empresariales a distancia, pues su alto potencial en el país fue confirmado por expertos durante el foro El Salvador Shared Services: Call Center & BPO Forum 2014” indicó el presidente de PROESA.

Instituciones que apoyan al sector

La Universidad de El Salvador y las diferentes universidades del país, Tecoloco, El Ministerio de Relaciones Exteriores y la Agencia de Promoción de Inversiones (PROESA) dan apoyo al sector a través de ferias de trabajo para que los salvadoreños puedan aplicar a los puestos de trabajo que ofrecen los diferentes call centers en El Salvador.

Uno de los principales apoyos lo reciben de la Secretaria de la Juventud quienes realizan diferentes eventos para promover las empresas de call center, organizan ferias

de trabajo en iglesias y hoteles para que la población joven pueda aplicar a estos empleos.

Además, el Ministerio de Relaciones Exteriores junto a PROESA cuenta con un programa que invita a los hijos de salvadoreños nacidos en Norteamérica a residir y trabajar temporalmente en El Salvador para fortalecer y estrechar su identidad y vinculación con el país. Por otra parte durante el último trimestre del año 2014 PROESA desarrolló un evento de alto nivel en el que expuso las ventajas competitivas de El Salvador para continuar impulsando el desarrollo y crecimiento de dicho sector.

El Salvador Shared Services: Call Center & BPO Forum 2014

El Salvador, que en los últimos años se ha posicionado como una plataforma complementaria para la prestación de servicios de calidad, así como una ubicación costo eficiente en Centroamérica desde donde se pueden desarrollar diversidad de estos servicios, confía en dar un salto de calidad que le permita liderar este sector en Latinoamérica⁷.

Este sector puede seguir creciendo en el país debido a que se cuenta con infraestructura avanzada y continuamente renovada de telecomunicaciones, además de la Ley de Servicios Internacionales, que otorga incentivos fiscales a empresas que desean brindar desde el país servicios empresariales a distancia, entre otros servicios. A ello se le suma la calidad y el compromiso que caracteriza al recurso humano salvadoreño, así su gran ética en su servicio, sus habilidades adaptables a solucionar problemas y comprobadas en ventas; más la disponibilidad de profesionales en temas técnicos ya requeridos por el sector, además de una capacidad multilingüe que se refuerza por un acento neutro, entre otros puntos a favor.

Por ello, en El Salvador Shared Services: Call center & BPO Fórum 2014 se está presentando una estrategia de desarrollo multidimensional con acciones concretas en las áreas de capital humano, infraestructura, clima de negocios y ecosistema SED (entorno particular para este sector), componentes presentados con detalle gracias a la presencia de los consultores internacionales que trabajaron dicha estrategia junto a PROESA. La estrategia como tal, por su parte, permitirá escalar en la cadena de valor del sector al impulsar servicios de mayor valor agregado, lo que facilitaría el crecimiento del sector, y por tanto del país.

Dada esta importancia, el Gobierno de El Salvador le seguirá apostando a los servicios empresariales a distancia y promoverá las medidas necesarias para que mantenga este ritmo de crecimiento. Para ello, ha establecido una serie de apoyos para demostrar su compromiso con el crecimiento de los SED en El Salvador, enfocados en atraer empresas que busquen proveer servicios de procesos empresariales y servicios compartidos. Además, este sector se ha vuelto una prioridad nacional, lo que ha permitido a PROESA apoyar múltiples iniciativas para formar y capacitar personal bilingüe, además de fortalecer y expandir el sector, e iniciar una labor de apoyo a

⁷ Véase: <http://www.proesa.gob.sv/latest-news/announcement/368-el-salvador-shared-services-call-center-bpo-forum-2014>

empresarios locales a través de encadenamientos, capacitaciones y estrategias para la exportación de servicios.

“Este sector creció un 22 % en el último año, y cuenta con una trayectoria comprobada en El Salvador con un alto nivel de satisfacción al cliente para empresas líderes dentro de los SED, más una base diversificada mercados atendidos.”⁸

Importancia del sector servicios

El Salvador es una de las plataformas más rentables de América Central para la prestación de servicios de outsourcing de calidad. El Salvador cuenta con una moderna y avanzada infraestructura de telecomunicaciones por medio de la cual se pueden entregar soluciones de servicio multi-región en modelos multi-entrega.

La globalización y la creciente competencia del mercado está obligando a las organizaciones a reevaluar cómo llevar a cabo actividades comerciales fundamentales. Las organizaciones están modificando sus modelos operativos para capturar los beneficios del arbitraje laboral (diferencial de salarios), aprovechar las habilidades especializadas, y mejorar la prestación de servicios; además se están centrando en las actividades de negocio que ofrecen diferenciación estratégica. Para lograr estos objetivos, las organizaciones están tomando ventaja de transformar la forma en que prestan sus servicios desde El Salvador, el cual se ha convertido en una puerta de entrada para las empresas que quieren acceder al mercado de EE.UU. y los países de habla española de América Latina.

En El Salvador, la industria de servicios empresariales a distancia ha experimentado un crecimiento sin precedentes. Actualmente, el país alberga muchas compañías con prestigio internacional, genera 16,500 empleos directos, 11,000 estaciones de trabajo y representa más de 55 empresas locales y extranjeras. Estas empresas, según datos oficiales, se encuentran entre los 25 mayores empleadores privados del país y se posicionan entre las diez industrias más importantes en dicho listado.

Algunas de las empresas que han encontrado en El Salvador un socio estratégico son:

- ATENTO.
- CITI.
- CONVERGYS.
- FOCUS SERVICES.
- SYKES
- TELEPERFORMANCE.
- TELUS INTERNATIONAL.
- THE OFFICE GURUS.
- UBIQUITY GLOBAL SERVICES.

El sector sigue avanzando en su desarrollo y, actualmente, el país también aloja centros que brindan servicios de procesos empresariales (BPOs de no voz y centros de servicios comparativos), que han tomado ventaja de la educación técnica y universitaria del talento salvadoreño.

⁸ Véase: <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/743-arranca-el-salvador-shared-services-call-center-bpo-forum-2014>

OPORTUNIDADES DEL SECTOR

Centros de contacto:

Tabla 2. Servicios que ofrecen los centros de contacto.

<ul style="list-style-type: none">• Ventas de productos	<ul style="list-style-type: none">• Toma de pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Cross sale & Up sale	<ul style="list-style-type: none">• Administración de la relación con clientes
<ul style="list-style-type: none">• Soporte técnico	<ul style="list-style-type: none">• Servicio al cliente
<ul style="list-style-type: none">• Prospección de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Soporte técnico para garantías
<ul style="list-style-type: none">• Retención y adquisición de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Atención de llamadas entrantes o salientes
<ul style="list-style-type: none">• Calendarización de citas	

Fuente: PROESA.

VENTAJAS DE INVERTIR EN EL SALVADOR.⁹

Talento humano sobresaliente.

- Acento neutral en inglés y español
- Excelente desempeño en indicadores de resultados de la industria, destacándose en:
 - Ventas (habilidad diferenciadora del salvadoreño)
 - Satisfacción al cliente (C-SAT)
 - Resolución en la primera llamada (FCR)
- Afinidad cultural con grandes mercados como Estados Unidos y Europa
- Ética laboral sobresaliente en comparación con otros países de la región: lealtad, dinamismo, calidez y baja rotación
- 150,000 estudiantes matriculados en programas de educación superior. Además, se estima que el 3 % de la población del país habla inglés (entre básico y avanzado)

Excelente plataforma de telecomunicaciones

- Mercado de telecomunicaciones abierto y competitivo
- Redundancia de telecomunicaciones garantizada
- Empresas locales e internacionales de comunicaciones proveen un amplio espectro de servicios a costos competitivos

⁹ Véase: <http://www.proesa.gob.sv/inversiones/ipor-que-invertir-en-el-salvador/costos-competitivos>

Zona horaria

Para el mercado de América, El Salvador comparte la misma zona horaria que la zona central de Estados Unidos (CMT), lo que significa que está seis horas atrás del Meridiano de Greenwich – GMT.

Estabilidad monetaria

Desde hace dos décadas, El Salvador ha implementado reformas para modernizar y abrir la economía al comercio y a las inversiones. Entre las políticas adoptadas, se incluye la circulación del dólar en 2001. Como resultado de la dolarización, los niveles de inflación han permanecido por debajo del resto de los países latinoamericanos. Asimismo, la eliminación del riesgo cambiario ha permitido reducir las tasas de interés real. De esta manera, las compañías con inversión en El Salvador se benefician de una mayor estabilidad en los costos de operación (menores ajustes en costos de materias primas, mano de obra, servicios, etc.), en comparación con países no dolarizados.

Costos competitivos

El Salvador es uno de los países más atractivos en la región para establecer y operar un negocio.

Durante los últimos años, la revista fDi Intelligence, del Financial Times ha calificado a El Salvador como el país más efectivo en costos (best cost effectiveness) de Centroamérica.

Mano de Obra

A nivel regional, El Salvador es uno de los países más competitivos en costo de mano de obra.

Tabla 3. Salarios mínimos en El Salvador por sectores económicos

Salarios mínimos en El Salvador por sectores económicos				
Salario	Agroindustria	Industria	Comercio y Servicio	Maquila textil y confección
Día	US\$ 3.94	US\$ 8.22	US\$ 8.39	US\$ 7.03
Mes	US\$ 118.20	US\$ 246.60	US\$ 251.70	US\$ 210.90

Fuente: Ministerio de Trabajo de El Salvador.

Electricidad.

La distribución de electricidad en El Salvador está en manos de sólidos participantes privados. Las principales empresas distribuidoras son Grupo AES y DELSUR.

El Salvador se posiciona como uno de los países que ofrecen las tarifas eléctricas más competitivas de la región para el comercio y la industria.

Telecomunicaciones.

El mercado de telecomunicaciones se caracteriza por contar con múltiples proveedores que ofrecen variedad de servicios de voz y datos, así como soluciones de valor agregado que se ajustan a las necesidades de los clientes. Los clientes corporativos pueden solicitar diversos anchos de banda y obtener tarifas reducidas preferenciales, dependiendo de los planes contratados.¹⁰

Tabla 4. Tarifas de telefonía fija y telefonía móvil en El Salvador.

Tarifas de telefonía fija y telefonía móvil en El Salvador	
<i>Internet dedicado</i>	
Tarifa mensual enlace de internet dedicado, anchos de banda de 4 Mbps*	US\$ 536.75
Telefonía fija	
Tarifa fija operación comercial (pago mensual)	US\$ 11.30
Tarifa por minuto llamadas locales	US\$ 0.03
Tarifa por minuto llamadas a línea móvil	US\$ 0.15
Tarifa por minuto llamadas a Estados Unidos	US\$ 0.12
Telefonía móvil*	
Tarifa por minuto llamadas a línea fija de la misma red	US\$ 0.11
Tarifa por minuto llamadas a línea fija de otra red	US\$ 0.11
Tarifa por minuto llamadas a línea móvil de la misma red	US\$ 0.07
Tarifa por minuto llamadas a línea móvil de otra red	US\$ 0.13

**Existen diversas opciones de ancho de banda según las necesidades de la empresa*
Fuente: SIGET El Salvador.

Impuestos.

De acuerdo al Foro Económico Mundial, El Salvador se posiciona como el país de la región con la menor tasa de impuestos, por lo que se ubica en el número 61 a nivel mundial.

Atractivos incentivos fiscales.

Esta ley fue aprobada por el Gobierno salvadoreño en el 2007 para promover la inversión extranjera en servicios estratégicos, tales como distribución internacional, operaciones internacionales de logística, tecnologías de la información, investigación y desarrollo, servicios financieros internacionales, reparación de equipos tecnológicos,

¹⁰ Fuente: SIGET y operadores (2012).

cinematografía, centros internacionales de llamadas (Call centers o contact centers), procesos empresariales (BPO), servicios médico-hospitalarios, atención a ancianos y convalecientes, telemedicina, reparación y mantenimiento de aeronaves, reparación y mantenimiento de embarcaciones marítimas, y reparación y mantenimiento de contenedores.

Beneficios:

- Exención de derechos arancelarios y demás impuestos sobre la importación de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos, accesorios, mobiliario y demás bienes que sean necesarios para la ejecución de la actividad incentivada
- Exención total del impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de la actividad incentivada, durante el período que realice sus operaciones en el país
- Exención total de impuestos municipales sobre el activo de la empresa, durante el período que realice operaciones en el país.

Aspectos legales

Las empresas de call center están regidas por las siguientes leyes:

- Código de Comercio de El Salvador: Art. 17, Art 18, Art 191, Art. 192 y Art 193
- Código de Trabajo de El Salvador: Art. 2
- Ley de Impuesto sobre la Renta: Art. 2, Art. 5, Art. 13, Art. 24
- Ley de Zonas Francas: Art. 18 y Art. 19
- Ley de Servicios Internacionales: Art. 1, Art. 3, Art 5, Art. 8 y Art. 25

Desventajas, retos y limitantes del sector.

Desventajas.

A continuación se presentan las desventajas del sector Servicios.

- Poca adquisición de la tecnología necesaria por parte de las empresas.
- Falta de entrenamiento del personal para el buen uso de las herramientas de trabajo.
- Falta de personal idóneo para los puestos de trabajo; con conocimiento de idiomas y de computación.
- Lento desarrollo del sector a nivel nacional.

Retos

A continuación se presentan los retos del sector.

- Cultura de la sociedad que no brinda mayor apertura a los negocios por teléfono.
- La enseñanza del idioma inglés en las personas.
- Brindar mayor cobertura a más empresas y al mismo tiempo ampliar sus servicios.

Limitantes.

A continuación se presentan las limitantes del sector.

- Escasez de personas que hablan inglés de forma fluida.
- Escasez de personas con avanzados conocimientos de computación.
- Alta rotación de personal.
- Desconfianza de los clientes al canal.

Importancia Social

La importancia que tiene el sector de call centers en el ámbito social, es que son en la actualidad generadores de empleos y a diferencia de las maquilas es un trabajo calificado, competitivo, productivo que le brinda a sus empleados salarios aceptables con horarios diferenciados; a la vez, les permite continuar con sus estudios ya que las jornadas de trabajo en muchos casos lo permite, contribuyendo así al desarrollo individual y profesional de los agentes tele-operadores.

La fuerza laboral de El Salvador está compuesta por 2.7 millones de personas de las cuales el 60% tiene 39 años o menos. Esto permite ofrecer una mano de obra altamente productiva y capaz de desarrollar nuevas habilidades en poco tiempo, que es calificada como idónea para actividades de manufactura, agroindustria y la prestación de servicios. Asimismo, existe una creciente población con educación superior que puede atender los retos de una economía moderna y globalizada.

En la actualidad, la mano de obra salvadoreña goza del reconocimiento internacional por su laboriosidad, eficiencia y ética de trabajo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

Administración de recursos humanos (ARH)

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

Call center

Un centro de llamadas o call center es un área donde agentes, asesores, supervisores o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) y/o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

Permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Modelos de gestión de recursos humanos

Se puede afirmar que la GRH es una actividad nueva, siendo en 1986 en Washington donde se comenzaron a realizar los Congresos Mundiales de GRH en los que se ha ido perfilando el objeto y los objetivos actuales de la GRH, así como ha trascendido el objeto de la clásica Dirección o Administración de Personal. Además de las actividades comunes de la Administración de Personal como: nóminas, administración de altas y bajas, beneficios sociales, relaciones con el sindicato y negociación colectiva, ahora se le han incorporado otras nuevas que van desde la evaluación del desempeño, planificación de la formación, evaluación del potencial, diseño de planes de carrera, plan de beneficios sociales, organización del trabajo, selección de personal, estudios de clima y motivación, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, optimización de plantillas, hasta las auditorías de GRH.

Los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse como sigue:

- Los recursos humanos se han constituido a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentalmente de la GRH. Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Estos rasgos deben evidenciarse en los modelos o sistemas de Gestión de Recursos Humanos para que estos respondan a las exigencias del mundo contemporáneo. A continuación se analizan varios de los modelos actuales.

Planeación de personal (Recursos humanos):¹¹

El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correctos de personal en los puestos correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente

¹¹ Véase: Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones. LI. L. Byars, L.W: Rue

Prestaciones

La Social Security Act. (Ley del Seguro Social de 1935), requiere que tanto el patrón como el empleado contribuyan en partes iguales, mediante un impuesto sobre los sueldos, a fin de obtener beneficios para edad avanzada, supérstites e invalidez

Reclutamiento de personal

Incluye buscar y atraer a un grupo de personas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes. El propósito es escoger entre los candidatos a las persona con mayores posibilidades de éxito en el puesto. El proceso de selección solo puede funcionar eficazmente cuando se ha reunido un grupo conveniente de individuos idóneos, ya sea entre los recursos humanos actuales de la empresa o por medio del proceso de reclutamiento.

Retención del talento humano

La retención del talento en las empresas radica en la satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, “la retención del personal en la empresa pasa por que estén contentos y motivados y eso se logra haciéndolos sentir parte el éxito de la empresa y pagándoles bien”

A continuación se presenta una lista de los factores que más influyen en la satisfacción de las personas con su trabajo y por ende, promueve su permanencia en la empresa.

- Oportunidades de crecimiento profesional o de “hacer carrera”
- Compensaciones
- Beneficios
- Reconocimiento

Oportunidades de crecimiento profesional

Posiblemente uno de los factores más determinantes en la permanencia de una persona en una organización. Los empleados tienen un ciclo laboral que va relacionado con su ciclo de vida, las personas jóvenes son las que más quieren crecer profesionalmente, luego a medida la persona se vuelve mayor la prioridad puede ser otra. Las personas buscan “hacer carrera”, una carrera se entenderá como una secuencia de posiciones laborales diferentes que van aumentando en nivel de responsabilidad y complejidad.

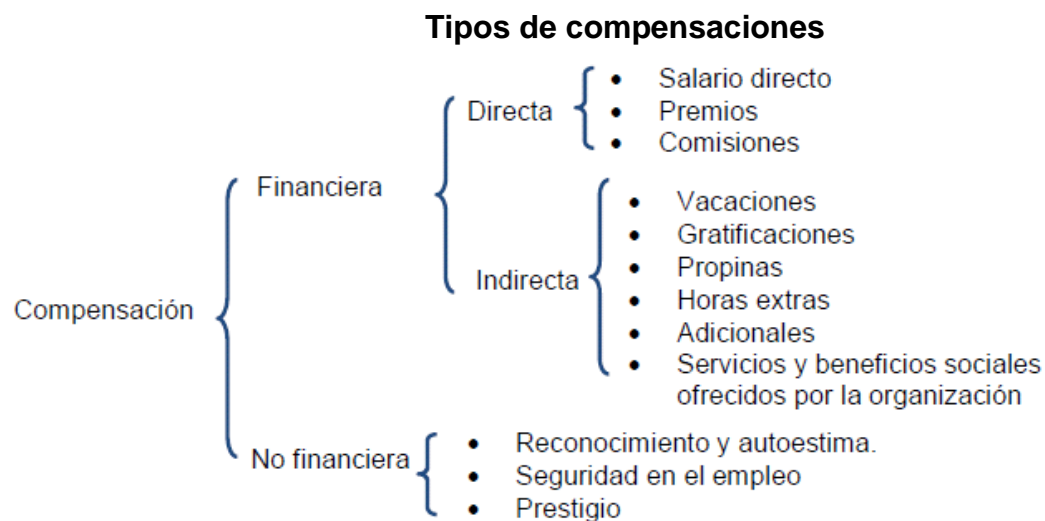
Un sistema de planeamiento de carrera es un proceso mediante el cual los empleados: se vuelven conscientes de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades, obtienen información acerca de oportunidades laborales dentro de la empresa, identifican sus metas laborales y establecen planes de acción para cumplir sus metas. Los sistemas de planeamiento de carrera varían en complejidad a través de distintas organizaciones pero todos tienen los siguientes componentes:

- Auto-evaluación: En esta etapa se le ayuda a los empleados a identificar sus intereses, fortalezas y debilidades. Se pueden realizar pruebas vocacionales o pruebas psicológicas para ayudar a determinar los aspectos mencionados.
- Retroalimentación: Los empleados reciben información acerca de cómo la empresa valúa sus conocimientos y habilidades y como estas encajan con los planes de la empresa.
- Fijar metas: En esta etapa, el empleado define sus metas con la ayuda de su jefe. Se pueden colocar metas de alcanzar un determinado cargo, adquirir conocimientos específicos o trabajar en determinado proyecto.
- Plan de acción: El empleado diseña un plan de acción para lograr sus metas. Estas pueden incluir recibir determinados cursos para adquirir nuevas habilidades o llenar la aplicación a un determinado puesto en la empresa.

Compensaciones

Los empleados reciben ciertas compensaciones por la ejecución de sus tareas organizacionales. Las compensaciones pueden ser de varios tipos:

Esquema No. 1



Fuente de elaboración propia.

Las compensaciones son el motor por el que las personas buscan empleo, el pago que recibe por realizar algunas tareas es el medio que les permite satisfacer sus necesidades y las de sus familias.

Si las personas sienten que su salario es justo y que además cubre sus necesidades, la única forma para que ellos busquen empleo en otro lado sería que la oferta sea mucho mejor que su empleo actual.

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.)

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función es: Procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Las directas son aquellas que se recibe exclusivamente como contra prestación del servicio en el cargo ocupado, constituida por el salario básico, fundamentado en la valoración del puesto; y el reconocimiento al mérito, según la evaluación de desempeño.

Las indirectas son el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicio y beneficios sociales ofrecidos por la organización, es decir, son de carácter no monetario que contribuyen en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Algunos ejemplos son:

Compensación Directa:

- Sueldo Base
- Bonos (mérito, antigüedad)
- Incentivos

Compensación Indirecta:

- Programas de protección: que incluyen brindar el equipo adecuado a sus empleados para que puedan realizar sus labores y tomar las medidas

necesarias para la prevención de riesgos ocupacionales.

- Servicios y otros beneficios: la compensación no solo busca recompensar el trabajo a la dedicación de los empleados, sino también facilitarles la vida y hacérselas más agradable. Una de las maneras de facilitar la vida de los empleados es ofrecerles beneficios y servicios que se deben comprar en el mercado con el salario recibido, cuando la organización no los proporciona. Una parte considerable de la remuneración de los empleados se les paga en beneficios y servicios sociales.
- Remuneración por tiempo no trabajado: incluye las vacaciones anuales y otras licencias pagadas, pago de los días festivos y otras formas de tiempo libre con goce de sueldo.

Beneficios

Las leyes de cada país establecen una serie de beneficios mínimos legales como el aguinaldo y las vacaciones anuales por ejemplo. Sin embargo, para retener el talento en las empresas es necesario ir mucho más allá. Existen diversas formas de ofrecer beneficios a los empleados pero se pueden clasificar en beneficios orientados a tres áreas generales de gratificación del personal: salud, familia y persona.

Las empresas deben de llevar a cabo distintas prácticas encaminadas a retener al talento en las empresas para mantenerse competitivas como se plantearon en este capítulo. A continuación se analizarán algunas de las distintas prácticas de gestión de talento que se han discutido en los capítulos previos para lograr una percepción de las prácticas más efectivas.

Reconocimiento

Esto se refiere al reconocimiento que se le da a un empleado por hacer su trabajo bien. “Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento”.

Existen dos tipos de reconocimientos, estos se explican a continuación:

Tabla 5. Tipos de reconocimientos.

Reconocimientos	
Tipo de reconocimiento	Descripción
Formales	Consisten en la entrega de algo tangible, como un diploma, trofeo o algo similar.
Informales	Se pueden dar en el día a día como por ejemplo un par de palabras alentadoras de parte del jefe directo de un empleado.

Responsabilidad Social Empresarial¹²

FUNDEMÁS define la RSE como la “forma de hacer negocios competitivos, permitiéndole a las empresas incorporar políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y su cadena de valor, a través de la adopción de medidas alineadas a su estrategia de negocios, contribuyendo así al desarrollo sostenible.”

Ejes de la RSE

Para facilitar la adopción de políticas y prácticas de RSE, FUNDEMÁS ha identificado ejes de acción que pueden ser implementadas por las empresas, tanto en su nivel interno como externo. También FUNDEMÁS ha fomentado materias fundamentales de la ISO 26000 de responsabilidad social. Estos ejes y materias fundamentales son:

Tabla 6. Ejes de la Responsabilidad Social Empresarial

Ejes de la Responsabilidad Social Empresarial	
EJES DE RSE FUNDEMÁS	MATERIAS FUNDAMENTALES DE LA ISO 26000 DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
<i>GOBERNABILIDAD</i> Es la dirección de la empresa basada en la transparencia, equidad corporativa, rendición de cuentas y aspectos económicos, sociales y ambientales.	<i>GOBERNANZA</i> Sistema de dirección de la empresa, mediante el cual se muestra el compromiso con la ética y cumplimiento de la ley, a través de la incorporación participativa de aspectos económicos, sociales y ambientales en la visión, misión, las políticas de la empresa, la rendición de cuentas.
EJES DE RSE FUNDEMÁS	MATERIAS FUNDAMENTALES DE LA ISO 26000 DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

¹² Véase: <http://fundemas.org/rse/ejes-de-la-rse>

<p>PUBLICO INTERNO Es el capital humano de la empresa, el cual debe ser motivado con políticas y prácticas responsables, fomentando condiciones de trabajo favorables que generen productividad, competitividad y bienestar familiar.</p>	<p>PRÁCTICAS LABORALES Políticas y prácticas responsables dirigidas al talento humano de la empresa. Promueve el desarrollo de un clima de trabajo favorable, el equilibrio entre vida laboral y familiar, salud y seguridad ocupacional, desarrollo personal y profesional, buenos canales de comunicación, políticos de atracción y retención de talento, diversidad y no discriminación, entre otros.</p> <p>DERECHOS HUMANOS Respetar los derechos humanos significa, en primer lugar, no infringir los derechos de los demás. Se busca que la organización evite vulnerar los derechos, tanto a través de una aceptación pasiva, como de una participación activa. Para cumplir con la responsabilidad de respetar los derechos humanos, se requiere el ejercicio de la debida diligencia. Donde el Estado falle en su deber de proteger, una organización debería estar especialmente alerta para asegurar que cumple con su responsabilidad de respetar los derechos humanos.</p>
--	---

Fuente: FUNDEMAS.

No se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico.

Por medio de la Responsabilidad Social se busca la calidad de vida de los trabajadores, partiendo del interior de las organizaciones hasta las condiciones externas en que desarrolla su vida privada. El empleo debe ofrecer la posibilidad de atender las necesidades de educación, salud, vivienda, recreación, desarrollo. Estas obligaciones no eran consideradas como tales en el pasado. Hoy son mandatorias. La Responsabilidad Social aparece como respuesta efectiva a estas demandas.

Todas las pautas de gestión de los recursos humanos en las organizaciones obviamente generan beneficios para ellas mismas y para sus colaboradores que fácilmente se pueden deducir: mejor clima laboral, mayor productividad, mejor imagen institucional, mejor calidad de vida. La Responsabilidad Social con este eje de atención a los públicos internos satisface las demandas de cambio y promueve un estilo de gestión de los recursos humanos que va bastante más lejos que el solo cumplimiento de las normas y códigos laborales.

La empresa puede orientar sus prácticas responsables hacia el interior de la empresa o hacia fuera de la empresa. En cada caso ya sea interno o externo, existen diferentes públicos interesados hacia donde puede focalizar su acción. Algunos públicos interesados están a lo interno de la empresa, como lo son los colaboradores, accionistas, y la alta gerencia por ejemplo. A lo externo de la empresa, encontramos a

los proveedores, clientes, y la comunidad en general.

La empresa socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior porque su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que finalmente son los que hacen posible el negocio. Una empresa que no enfrenta problemas internos, en donde sus colaboradores se identifican con ella y que tiene una trayectoria transparente en términos del cumplimiento de la ley, garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones y le provee mayor legitimidad a sus prácticas a lo externo.

De esta forma, se determina la relación entre pobreza, mercado y competitividad, así como el efecto retroactivo que esta cadena crea. Si se desea lograr que las empresas sean competitivas, éstas deben empezar por crear las condiciones adecuadas de mercado, que implica desde acciones de cumplimiento con el régimen legal hasta la participación en políticas de Estado, de lo contrario se caerá en un círculo vicioso que afianzará la pobreza en el país.

La pirámide de RSE¹³

La pirámide de RSE define el orden de prioridad de la incorporación de la RSE. La pirámide es una herramienta que ha sido creada con el propósito de ayudar a las empresas a definir las áreas de acción en términos de responsabilidad social empresarial. Es a través de la pirámide que las empresas tienen los criterios que necesitan a la mano para poder diseñar políticas de RSE.

La RSE se logra evidenciar a través de la ejecución de prácticas empresariales que generan un impacto positivo tanto a lo interno como a lo externo para las empresas que las apliquen. La empresa puede orientar sus prácticas responsables hacia el interior de la empresa o hacia fuera de la empresa y en cada caso existen diferentes grupos hacia donde puede focalizar su acción. El contexto interno en el que se desarrolla la RSE contempla la interacción de los recursos de la Empresa en función de sus resultados. Para esto se consideran dos dimensiones: el cumplimiento del marco legal ya que es necesario reconocer que la empresa no puede ser responsable socialmente si no está cumpliendo, antes que nada, con el régimen legal ya que ésta es la base de cualquier acción de RSE y el fundamento para el desarrollo de cada uno de los países. De cualquier otro modo, las acciones de la empresa carecerán de legitimidad y sostenibilidad en el largo plazo ya que la evasión y la falta de transparencia no son sinónimos de competitividad y es necesario pasar de ventajas comparativas a ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, porque la mano de obra barata está dejando de serlo por la falta de tecnificación y productividad. Es necesario invertir en el desarrollo de las capacidades de la gente y nuevas tecnologías que incorporen también la preservación del medio ambiente. La segunda dimensión de este contexto es propiciar el desarrollo de la persona dentro de la empresa. Los colaboradores son necesarios para el éxito de cualquier empresa, y en la medida en que estén más capacitados, más motivados, mejor tecnificados y con buenas condiciones laborales, la competitividad de la empresa será mayor logrando así maximizar la productividad de las empresas.

¹³ Véase: <http://www.centrase.org/>

Así mismo es importante resaltar que las acciones externas con la sociedad y otros, aunque son las más visibles, no hacen que la empresa sea responsable con la sociedad si no ha cumplido la RSE a lo interno. Son dos razones las principales, y la primera es que ese tipo de acciones no incrementan directamente la productividad de la empresa por lo tanto no contribuye a largo plazo a su competitividad y sostenibilidad. La segunda, desde el punto de vista de imagen, es que los efectos de las acciones a lo externo de la empresa contribuyen muy poco si no son respaldados por las acciones a lo interno. En cierto sentido no es legítimo que la empresa se quiera proyectar hacia fuera como una empresa responsable socialmente, si a lo interno no ha cumplido con las condiciones necesarias.

Uno de los principales Modelos de Responsabilidad Social Empresarial aplicados al público interno, es el Balance Vida-Trabajo.

Balance Vida-Trabajo.

Solamente las empresas que se atrevan a dar un giro, innovar y apostar por el balance entre trabajo y familia son las que serán más productivas y, por ende, más competitivas. *“Los empleados deben ser el centro de la dinámica empresarial”*.

El balance vida-trabajo se ha convertido en una cultura empresarial adoptada en países como España, Argentina y Chile, los cuales han buscado adaptarse y sensibilizarse a los cambios del mundo moderno laboral y familiar.

El concepto se abrió camino de la mano de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que ahora practican muchas empresas en el mundo, incluyendo El Salvador.

La RSE abrió el camino para que las organizaciones comenzaran a adoptar una cultura más amplia para convertirse en empresas familiarmente responsables. Hay que recordar que la familia es la base de la sociedad y la clave del desarrollo sostenible. Si una empresa no tiene cubiertas las responsabilidades hacia adentro, las acciones hacia afuera se quedarán cortas, esto encaminado en sensibilizar y motivar a los empresarios sobre las nuevas herramientas de gestión laboral y competitividad. Así como también fomentar una relación de mayor calidad entre empleados y empleadores.

¿Pero, qué ganan los organismos que adoptan esta cultura?, las empresas que adoptan esta nueva orientación dentro de la RSE, que pone en el centro de la escena a la familia como creadora de capital humano y social, ganará mayor productividad y rendimiento, pues sus empleados estarán más felices y motivados.

El resto se quedará pagando el costo en términos de ausentismo y menor productividad, porque están dejando fuera a la familia, la cual es indispensable para generar un desarrollo social equilibrado, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y disminuir la pobreza.

La prueba piloto

El concepto de empresas familiarmente responsables ha sido impulsado en los últimos años por empresas, donde se lanzó una prueba piloto para Centroamérica y El Caribe.

En el país, en la iniciativa piloto participaron dos empresas que fueron seleccionadas de un total de 15.

Se trata de Almacenes Siman y Transactel - Telus, las cuales completaron un autodiagnóstico on-line sobre la cultura que ponen en práctica con sus empleados, elaborado por la Escuela de Negocios de Argentina (IAE).

El ejercicio, permitió a las empresas realizar una medición sobre cuánto ganan al tratar a sus empleados no como un recurso, sino como una madre con hijos, como un padre soltero, como una viuda o un viudo, como seres humanos con problemas cotidianos.

Los indicadores y metodologías que se trabajaron durante la prueba son parte del modelo de Empresas Familiarmente Responsables (RSF), que impulsa en diferentes países el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School de la Universidad de Navarra, España desde 1999.

El organismo ha hecho investigaciones que descubrieron que las empresas que aplican este tipo de prácticas no sólo conservarán durante más tiempo a sus empleados, fortaleciendo la lealtad, sino también dispondrán de una fuerza laboral más comprometida con la visión y misión de la compañía.

Great Place To Work.¹⁴

La visión del colaborador.

Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre colaboradores y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas. El factor común en las relaciones es la CONFIANZA.

Los colaboradores consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- Confían en las personas para las que trabajan.
- Sienten orgullo por lo que hacen.
- Disfrutan de las personas con las que trabajan.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los líderes, el *respeto* con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los colaboradores son componentes esenciales.

La visión del líder

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- Se logran los objetivos de la organización.
- Donde las personas dan lo mejor de sí.
- Trabajan como equipo / familia todo en un ambiente de confianza.

Hay nueve maneras (o áreas culturales) donde los líderes y jefes construyen ambientes de confianza. Los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización inspirando, comunicando y escuchando. Tienen colaboradores que dan lo

¹⁴ Véase: <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

mejor de sí cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida. Y pueden trabajar juntos como equipo/ familia al contratar, compartir y celebrar.

Este modelo fundamental, confirmado a través del análisis que se viene realizando desde Great Place to Work en los últimos 25 años acerca de las opiniones de los colaboradores, es universal y consistente año tras año, país por país. Se aplica no solo a todas las organizaciones, pero a todo tipo de demografías respecto de sus colaboradores.

El modelo Giftwork.¹⁵

El modelo Giftwork parte de la constatación empírica de que son los líderes de las empresas y organizaciones -entendidos por tales todos aquellos que tienen a otras personas bajo su responsabilidad- quienes tienen el mayor nivel de influencia en la construcción de una cultura caracterizada por altos grados de confianza, lo que genera beneficios para la empresa, los trabajadores, los propios líderes y la sociedad como un todo.

La traducción literal del concepto Giftwork permite aproximarse a su esencia y fundamentos. Un regalo en el trabajo, o sea una forma o un modo de interactuar que implique “dar” más allá de las obligaciones contractuales por parte de empleados y empleadores, es la base de este modelo.

Uno de los pilares del Modelo Giftwork, es la constatación de que el trabajo humano no es sólo una mercancía, sino un regalo. El trabajo involucra iniciativa individual y creatividad. Cuando las personas trabajan, por oposición a simplemente laborar por dinero, están ofreciendo lo que consideran su esencia individual, una parte de lo que las distingue como seres humanos. Los empleadores que reconocen esta dimensión del trabajo comunican efectivamente que reconocen que sus trabajadores poseen aquellas cualidades humanas y no robóticas, las que son únicas, determinantes, racionales y emocionales, y capaces de permitir el crecimiento. Estas cualidades no se pueden comprar, sino que se deben crear las condiciones para que sean entregadas – regaladas- por los empleados.

La diferencia fundamental entre el intercambio de regalos y el de mercancías es que un regalo crea un lazo de sentimientos entre dos personas, mientras que la venta de una mercancía no implica necesariamente una relación. Dicho vínculo emocional es el que permite crear un medio ambiente caracterizado por la confianza.

El modelo considera que el nivel de confianza entre el líder y su equipo puede ser observado como un reservorio (depósito de confianza), cuyo nivel puede aumentar o disminuir según el tipo de interacciones que se produzcan en la empresa. Las interacciones que conllevan entregas más allá de lo simplemente transaccional (GIFT) aumentan el nivel del depósito de confianza.

¹⁵Véase:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wdEVMOhrbv8J:190.96.85.39/portallipi/gas/wp-content/plugins/download-monitor/download.php%3Fid%3D215+&cd=1&hl>

En síntesis, Giftwork son aquellas interacciones en el lugar de trabajo en las que los empleados y los líderes entregan más de lo que se espera o les corresponde, por el solo beneficio de la relación y la organización, aumentando así los niveles de confianza. Cuando Giftwork ocurre con regularidad en un medio ambiente laboral se genera una Cultura Giftwork.

El Giftwork training de Great Place to Work, enseña a los jefes como transformar día a día las interacciones en oportunidades para crear confianza.¹⁶

¹⁶ Véase: <http://www.greatplacetowork-ca.com/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/687-apoyo-al-bienestar-del-empleado>

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DEFINICIÓN

El fin principal de la presente investigación es conocer las diferentes estrategias para la retención del talento humano que llevan a cabo los call centers: Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus en El Salvador y como estas empresas las aplican hacia todo el personal que conforma las organizaciones en mención.

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando se habla de call centers en El Salvador, se asocia con un rubro de empresas relativamente jóvenes pero con gran experiencia en áreas de servicio al cliente, manejo de procesos operativos, alto potencial de crecimiento y expansión debido a la gran demanda de clientes que poseen a nivel mundial y que buscan altos estándares de calidad en el servicio a un costo relativamente bajo; es por ello que la alta generación de fuentes de trabajo que provienen de dicho sector es un fenómeno clave para el crecimiento de la economía en nuestro país, y es en la actualidad, una de las principales apuestas de desarrollo por parte del gobierno central y la agencia de promoción de inversiones de El Salvador (PROESA).

Actualmente existe una ardua y fuerte competencia en el país entre los call centers Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus por atraer gran cantidad de talento humano, perfilado con un alto potencial de desarrollo y estabilidad para con ello asegurar la retribución de su inversión que se lleva a cabo desde el día uno de su contratación.

Dicha inversión cada vez se vuelve mucho más costosa, especializada y estratégica para el contratante, ya que es con ello que logrará que los empleados encuentren total satisfacción en su ambiente laboral y no únicamente en su retribución monetaria

Las estrategias de retención que actualmente ponen en práctica las empresas Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus no solamente abarcan lo que en el pasado se solía ofrecer en las diferentes empresas del país y alrededor del mundo, es decir; salario, prestaciones de ley y uno que otro beneficio adicional. Hoy en día eso quedo atrás, pues el talento humano, como la misma palabra lo dice, busca una retribución más humana que permita que las relaciones entre patrono, empleado, familia, tenga un balance sin inclinaciones desfavorables o que afecten las relaciones familiares. El sentirse apreciado, motivado, valorado no solo como empleado, sino como persona hacen que la fidelidad crezca día con día y con ello se logre la tan deseada estabilidad laboral.

Estas nuevas tendencias y estrategias de retención se han venido observando y poniendo en práctica en algunas empresas en la última década, y cada vez son más

las que trabajan en el diseño y planeación de las mismas para ponerlas en práctica en un corto plazo y con ello proteger al talento humano con el que cuentan.

Para la ejecución del trabajo de investigación se han tomado en cuenta los call centers: Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus que han llevado a cabo la mayor inversión en el país tanto en infraestructura física como tecnológica, para con ello dar cabida a la mayor cantidad de empleados posibles y atender las demandas de servicio de sus clientes a nivel mundial. Dicha información ha sido proporcionada por la Asesora de inversión en servicios empresariales a distancia de PROESA.

Los call centers a investigar sobre sus estrategias de retención del talento humano son: Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus.

3.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Ya una vez mencionado los diferentes puntos en los que se verá enfocada la investigación, nos lleva al siguiente planteamiento:

¿Cuáles son las estrategias de retención del talento humano que llevan a cabo los call centers Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus en El Salvador?

3.4 ALCANCE, JUSTIFICACIÓN Y LIMITACIONES

3.4.1 ALCANCE

La siguiente investigación se realizará con el fin de dar a conocer cuáles son las estrategias de retención del talento que implementan los call centers Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus en El Salvador. Empresas que se ven envueltas en la necesidad de mantener y resguardar al personal que forma parte de su equipo de trabajo, ya que dependiendo de las condiciones que estas organizaciones promuevan y establezcan, sus empleados se sentirán más satisfechos y comprometidos con sus tareas. La información se obtendrá a través de entrevistas semi estructuradas programadas para llevarse a cabo con los responsables del área de recursos humanos, con el objetivo de conocer las diferentes estrategias que estos implementan como retención del talento y posteriormente realizar el análisis comparativo respectivo.

3.4.2 JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de esta investigación radica en conocer las diferentes estrategias de retención del talento humano que implementan los call centers Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus.

Este estudio se encuentra basado en una investigación de tipo cualitativa, en el cual, se profundizó acerca de las diferentes estrategias implementadas por estas empresas, tomando en cuenta los call centers más importantes y mejor posicionados en nuestro país. A partir de esto, nos permitirá conocer los diferentes tipos de compensaciones

que ofrecen, prácticas de Responsabilidad Social Empresarial dirigidas al público interno y por último, realizar una comparación general entre las diferentes estrategias que llevan a cabo.

La empresa PROESA como responsable de promover la inversión en nuestro país con apoyo directo del gobierno central, fue la principal fuente de información para poder confirmar de manera clara las principales empresas dedicadas a este giro de negocio son Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus, basándose principalmente en las siguientes características:

- Mayor antigüedad en presencia de operaciones en el país.
- Patrimonio de inversión de origen extranjero.
- Mayor inversión en infraestructura física y tecnológica.
- Mayores generadoras de puestos de trabajo en El Salvador.

Dicha información fue confirmada directamente por la Asesora de inversión en servicios empresariales a distancia de PROESA, responsable de atención directa a este giro de negocios en el país.

La primera empresa que cumple con dichas características y pionera en ofrecer servicios a distancia es Atento, la cual posee un alto posicionamiento en el mercado por ese mismo hecho; la segunda es Convergys (antes Dell y Stream Global Services), empresa que ha mostrado un crecimiento en inversión muy agresivo destinado principalmente a mejoras en su plataforma tecnológica e incremento en puestos de trabajo; la tercera es Teleperformance, la cual posee la mayor cantidad de empleados en la actualidad; la cuarta empresa es Sykes, segundo call center internacional en operar en el país y quien a lo largo de su trayectoria ha tenido un constante crecimiento en cuanto a la cantidad de puestos de trabajo que genera en el país; finalmente Telus, empresa de capital canadiense quien a partir del 2010 adquirió las operaciones de Transactel y en su primer año de operaciones registró un crecimiento de 180% en cantidad de empleados.

3.4.3 LIMITACIONES

- Dificultad para obtener la información; ya que por tratarse de estrategias, para muchas empresas es información de tipo confidencial.
- El tema de investigación requiere entrevistar a personal específico encargado de recursos humanos para obtener información de calidad y es poco el personal capacitado y/o autorizado para brindar la información requerida dentro de las organizaciones.
- Dificultad para coordinar horarios con los gerentes de recursos humanos y/o demás personal del área de las diferentes empresas por el poco tiempo disponible con el que cuentan.

3.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

3.5.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer las diferentes estrategias para la retención del talento humano que llevan a cabo los call centers: Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus en El Salvador.

3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los niveles de rotación de personal que existen en la actualidad en los call centers Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus en El Salvador como estrategia de Retención del Talento Humano.

- Conocer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial dirigidas al público interno que implementan los call centers Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus en El Salvador como estrategia de retención.
- Identificar los métodos para evaluar la satisfacción laboral de los empleados en los call centers Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus en El Salvador como estrategia de Retención del Talento Humano.
- Comparar las diferentes estrategias de retención del talento humano que realizan los call centers Atento, Convergys, Sykes, Teleperformance y Telus en El Salvador.

3.6 INSTRUMENTO

Guía de entrevista

El instrumento para recolectar la información dentro las empresas mencionadas para la investigación, será a través de entrevistas semiestructuradas programadas con personal de Recursos Humanos de la empresa.

Estas entrevistas semiestructuradas parten de un guion elaborado que determine aquella información relevante que se quiere obtener, las preguntas que se realizan son abiertas, ya que permite al entrevistado la realización de matices en sus respuestas, lo que hace que éstas adquieran un valor añadido a la información que den. Esto lleva a que el investigador deba mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer las conexiones.

Se optó esta modalidad con el objeto de conocer sobre las estrategias de retención del talento humano implementadas por estas empresas.

CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

4.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS EVALUATIVO DE LA SITUACIÓN INVESTIGADA.

El presente trabajo de investigación se realizará con la finalidad de conocer cuáles son las principales estrategias de retención del talento humano que implementan los call centers en El Salvador.




La selección de los call centers se realizó en base a diferentes criterios, entre los principales destacan que son los de mayor inversión de capital y los que mayor fuentes de empleo generan. De esta manera, se puede generar un parámetro de cuáles son las principales estrategias de retención que las empresas de esta industria aplican.



La investigación a desarrollar, será de campo, ya que se visitará a 5 empresas para realizar una entrevista a los gerentes de recursos humanos o especialistas del área.

Durante la entrevista, se hará grabación del audio en cada una de ellas, para posteriormente elaborar la extracción de información, vaciado y análisis por entrevista realizada. Luego se realizará un análisis en general con todos los datos obtenidos, para determinar cuáles son las estrategias implementadas en común.

4.2. CUADROS COMPARATIVOS

Tabla 7. Pregunta 1. ¿Cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal que posee la empresa en la actualidad? ¿Cuáles son las áreas y posiciones más sensibles a ella?




¿Cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal que posee la empresa en la actualidad? ¿Cuáles son las áreas y posiciones más sensibles a ella?	
	El porcentaje de rotación en el área de inglés es más alto, es de alrededor de un 9%. En el mercado local, que es la gente de español no pasa de un 6%. El área más sensible a la rotación es la operativa y la posición más sensible, la de tele operadores.
	El porcentaje anual aproximado de rotación es de un 10% a 12%. El área con mayor rotación es la operativa, ya que en ella radica la mayor parte de la población laboral. La función o posición de mayor rotación es la de agente operador.
	La rotación anual es de un 6% aproximadamente. El área más sensible de rotación es el área operativa, ya que es ahí donde se concentra prácticamente el 80% de la población. La función o posición de mayor rotación es la de agente operador.



	<p>Anualmente el porcentaje más bajo es de alrededor de un 28 o 30%. El nivel en el que más se mide la rotación es en el de los agentes, a nivel productivo. En áreas administrativas y de soporte, la rotación es muchísimo más baja.</p>
	<p>La rotación anual es de aproximadamente un 40% anual, (que está dentro de lo normal en esta industria) esto significa que si hay 2700 empleados, el 40% de esa población, será reemplazada año con año. Las plazas más sensibles son las de los agentes (operarios).</p>

Análisis:

El porcentaje de rotación más bajo es el de Teleperformance, con un 6% anual aproximadamente; mientras que el más alto, es el de Sykes, con un 40% anual, Todos los call centers investigados tienen en común que el área más sensible al tema de rotación, es la operativa y la posición más sensible, es la de agente operador.

Tabla 8. Pregunta 2: ¿Cuáles son las tres principales causas de rotación de personal y qué medidas o estrategias llevan a cabo para reducirla?






<p>¿Cuáles son las tres principales causas de rotación de personal y qué medidas o estrategias llevan a cabo para reducirla?</p>	
	<p>Estudios, otras ofertas laborales, y “temas personales”.</p>
	<p>Las principales causas de la rotación de personal se deben a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora salarial ofrecida por otras empresas diferentes al giro de los call center • Debido a que la mayor parte de la población laboral son estudiantes de diferentes carreras universitarias, toman la decisión de retirarse para ejercer sus carreras. • Algunos empleados una vez adquieren experiencia necesaria para aspirar a una posición superior deciden optar por probar suerte en otros call center, motivados por la mejora salarial.
	<ul style="list-style-type: none"> • Usualmente los empleados buscan una mayor cantidad de beneficios, especialmente monetarios, por lo tanto el retiro por mejora salarial hacia otra empresa es la razón principal de la rotación. • Un buen porcentaje de empleados son estudiantes universitarios y deciden retirarse cuando los niveles de estudio

	<p>van siendo superiores y estos requieren de una mayor dedicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muchos de los empleados son personas que residieron en Estados Unidos y regresan al país por diferentes circunstancias, sin embargo muchos deciden regresar nuevamente a Estados Unidos.
	<p>Las principales serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por estudios, generalmente deciden retirarse para dedicarle más tiempo a sus materias o a sus tesis. • En otros casos es porque se van a otro trabajo (se da mucho la migración entre call centers), • Porque tienen que reubicar su residencia, ya sea en el extranjero o dentro del país, por problemas en las zonas en las que residen.
	<ul style="list-style-type: none"> • No toman en serio el trabajo debido a la alta responsabilidad que este requiere, es decir, no asumen el reto con responsabilidad y las exigencias que el empleo solicita. • Los estudios universitarios, debido a los diferentes cambios de horarios que presentan de ciclo a ciclo las personas que estudian, muchas optan por dedicarse únicamente a estudiar y por eso abandonan el trabajo. • Como tercera causa se ha identificado que muchos de los empleados cumplen 2 años en la institución, y luego se van. Esto sucede por diversos factores, muchos de ellos optan por buscar otro trabajo que sea de acuerdo a su carrera, simplemente buscaban ganar cierto grado de experiencia, por motivos personales, etc.

Análisis:

Las razones por las que los empleados dejan su trabajo en los call centers investigados, son principalmente por factores relacionados a estudios; ya sea que los horarios no les permiten continuar con su trabajo, que deciden dedicarle más tiempo a la universidad para no bajar su rendimiento, o para dedicarle más tiempo a sus tesis al haber egresado. Seguida de esta causa, se encuentra la migración entre call centers, que es algo que se da mucho en este rubro, ya que muchos deciden cambiarse a un call center que les ofrezca mayores beneficios o beneficios que se apeguen más a sus necesidades. Finalmente, se encuentra que muchos deciden renunciar para trabajar en empresas diferentes al giro de call centers, ya sea que les ofrezcan una mejora salarial o que puedan desarrollarse profesionalmente en sus áreas de estudio o de interés,


Tabla 9. Pregunta 3: Como parte de las políticas de la empresa, ¿en el último año, han realizado alguna reducción de beneficios para los empleados o piensa realizarlo en el corto plazo?



<p>Como parte de las políticas de la empresa, ¿en el último año, han realizado alguna reducción de beneficios para los empleados o piensa realizarlo en el corto plazo?</p>	
	<p>No se han reducido aspectos relevantes, solamente ciertas actividades, pero los beneficios como tal que la compañía ofrece, se han mantenido.</p>
	<p>No se han realizado reducciones de beneficios y no se tiene contemplado llevar a cabo ninguna en el corto plazo.</p>
	<p>No se ha realizado ningún tipo de reducción de beneficios y no se tiene contemplado llevar a cabo ninguno en el corto plazo. Por el contrario se han incrementado algunos.</p>
	<p>No, no se han reducido beneficios en el corto plazo, ni se planea hacerlo. De hecho, se están incrementando los beneficios a los empleados.</p>
	<p>En ningún momento, las operaciones actuales de Sykes se encuentran en su mejor momento en cuanto a servicio al cliente se refiere, así como también, con los clientes internos. Tampoco se ha contemplado en un corto o largo plazo la reducción de los beneficios, al contrario, se ha mantenido y sostenido ciertos beneficios que Sykes como empresa promueve hacia sus empleados.</p>



Análisis:

Todas las empresas investigadas tienen en común el no haber realizado reducción de beneficios para sus empleados y no planean hacerlo en el corto plazo; por el contrario, los están actualizando y mejorando constantemente.

Tabla 10. Pregunta 4: ¿Cuáles son sus principales estrategias para la retención del talento humano, excluyendo las de ley?

<p>• ¿Cuáles son sus principales estrategias para la retención del talento humano, excluyendo las de ley?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • La flexibilidad de horarios es uno de los mejores argumentos para retener el talento humano. • Balance vida laboral y personal, como una oportunidad de tener tiempo de atender algún compromiso familiar, permiso para llevar a sus hijos al médico, irlo a cuidar cuando están enfermos, para que ellos sientan un apoyo. • Alianzas con algunas universidades, con academias de inglés,





	<p>con centros de estudios superiores; se les hacen descuentos al presentar el gafete de empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internamente se cuenta con programas de desarrollo personal, se hace mucho uso de Insaforp, incluyendo capacitaciones a nivel profesional. • De acuerdo a las capacidades y habilidades del empleado, también se da mucho el promoverlos a otras áreas de la empresa. • Cuando el empleado renuncia, se le hace una entrevista de salida, para conocer los motivos por los que se va.
	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte nocturno gratuito, incluyendo la ciudad de Santa Ana. • Clínica empresarial del Instituto del Seguro Social (ISSS), más un seguro de salud privado. • Nerds room: cuartos de estudio para los empleados que estudian, en los cuales se cuenta con computadoras, tablets, conexión a internet. • Aporte a empleados que comprueben sus estudios superiores y que superen una calificación mayor a 8. • Universidad en línea: todos los empleados que deseen continuar con sus estudios, tienen el beneficio de tomar sus clases en línea gracias a un programa interno de la compañía • Alianzas con universidades, descuentos en matrículas y mensualidades para los empleados que estudien en las Universidades Francisco Gavidia, Universidad Tecnológica de El Salvador y en el International Business Management Institute. • Programas de capacitación y crecimiento profesional • Programas de bonos por desempeño
	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de lograr un crecimiento organizacional en un período de 6 meses, de acuerdo al rendimiento y resultados. • Buen ambiente de trabajo e instalaciones confortables y adecuadas para el empleado tanto para desempeñar sus funciones, así como también para sus horas de descanso. • Supervisores y jefes altamente capacitados para generar un buen clima laboral y proporcionar apoyo profesional a los subordinados • Gran flexibilidad para la adecuación de horarios acorde a las necesidades y compromisos del empleado, facilitándole sus actividades familiares, de carácter personal o de estudios


	<p>superiores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo organizacional interno a los cuales todos los empleados tienen acceso, como: Community college, Jump, Next y Elite, adicionalmente cuentan con programas para el perfeccionamiento del idioma ingles como el Language Resource Center y Tops.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser familia, no ser considerado un número más. Los empleados tienen voz y voto acerca de las cosas que pasan dentro de las instalaciones. Hay una intranet, donde se comunican con sus superiores para dar retroalimentación. • Salones de juego, un cine, con el objetivo que las instalaciones sean un lugar donde los empleados se sientan cómodos. • Cuando el empleado expresa que se quiere ir, en todos los niveles se hace un esfuerzo de retención. Hay un departamento llamado retención que se encarga de medir el tema de rotación diario.
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, cuando se identifica que planea abandonar la compañía, se aboga por el empleado, indagando las posibles causas por las cuales desea retirarse. Lo único que se hace, es tratar de convencerlo, persuadirlo, tratar de ayudarlo en lo posible para que se sienta a gusto dentro de la organización. Fuera de eso, si el empleado ya tomó su decisión, no realizamos ninguna acción para retenerlo, únicamente le ofrecemos nuestro agradecimiento por haber laborado para nuestra empresa. Cuando se trata de un puesto clave dentro de la organización y fundamental, puede realizarse algún tipo de negociación para poder llegar hacia algún acuerdo, pero, siempre se maneja solamente como una posibilidad.

Análisis:

Entre las principales estrategias de retención del talento humano que implementan los call centers investigados, se encuentran: la oportunidad de continuar con sus estudios universitarios, para promover esto, se encuentran desde flexibilidad de horarios y descuentos en algunas universidades, hasta algunos que poseen un centro de estudios dentro de las instalaciones. Otras de las estrategias para retener el talento humano son: un buen ambiente laboral, actividades de diversión como salones de juego dentro de las instalaciones del call center y también la oportunidad de crecer dentro de la empresa.

Tabla 11. Pregunta 5: ¿Dentro de la organización se realizan prácticas de responsabilidad social dirigidas al público interno? ¿Cuáles son?


<p>• ¿Dentro de la organización se realizan prácticas de responsabilidad social dirigidas al público interno? ¿Cuáles son?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Salud empresarial • Balance vida laboral • Se tienen también reuniones con todas las áreas para conocer la satisfacción laboral de todos los empleados. • Es parte de la responsabilidad social el tener contento al personal, que se sientan a gusto trabajando. Se dan prácticas también de integración, de que se conozcan mucho entre ellos, el trabajo en equipo, todo esto con el objetivo de que el trabajo se les haga menos difícil. • Programas de motivación que se desarrollan con diferentes actividades, entre esas están las actividades que se hacen en el piso, concursos, actividades que se realizan fuera, en las que se tiene la oportunidad de llevar a sus familias, torneos de fútbol.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco días de vacación discrecional, (días adicionales a sus vacaciones correspondientes cada año) • Clínica empresarial • Buen ambiente laboral y seguridad para los empleados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Clínicas médicas, charlas y recomendaciones sobre servicios de salud, disponibles para toda la población laboral los 365 días del año. • Se llevan a cabo periódicamente actividades de responsabilidad social, salud y seguridad, así como también deportivas y de entretenimiento para empleados y sus familias • Fiesta navideña para hijos y familias de empleados. • Transporte privado para personal que labora en horarios nocturnos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando ocurren desastres naturales, se les ayuda con dinero a las personas que laboran dentro de la organización que se ven afectadas. • Programa empleados felices, clientes felices. • 5 días adicionales a la ley para matrimonio y maternidad. • Salones de juegos, en todos los pisos de la operación. • Cuarto De lactancia. • Clases universitarias, dentro de la empresa con subsidio.





	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte particular a los que entran temprano o salen tarde. • Seguro médico y vehicular. • Clínica particular on site. • Nutricionista, psicólogo y odontólogo en visitas semanales. • Cambio de horarios. Pueden coordinar con otros colegas y ser flexibles más con su tiempo o compromisos personales. • Cada 3 meses día de la familia. Días sábados para que las familias conozcan adonde trabajan sus hijos.
	<p>Programa llamado "Comprometerse", realizando inversiones internas, donde se promueve un bienestar hacia el empleado, iniciando desde la silla ergonómica que se le compra al empleado; pensada en que pueda estar en una posición más cómoda, tratando de evitarle problemas que se le puedan presentar eventualmente, hasta programas de crecimiento interno, que estos pueden ser: programas que ayuden a mejorar el nivel de inglés en los empleados y programas que preparan a los agentes que quieren ascender para convertirse en gerentes de equipo.</p>

Análisis:

Se detectó que la principal práctica de responsabilidad social implementada, es la del balance vida trabajo, realizando ciertas actividades que le permiten al empleado generar un equilibrio entre su vida familiar y laboral.

Tabla 12. Pregunta 6: ¿Está usted al tanto de las estrategias de retención que utilizan sus competidores? ¿Cuáles de ellas consideran atractivas y que actualmente ustedes no tienen vigentes?

<p>¿Está usted al tanto de las estrategias de retención que utilizan sus competidores? ¿Cuáles de ellas consideran atractivas y que actualmente ustedes no tienen vigentes?</p>	
	<p>Sí, a nivel corporativo todos los años se hace una encuesta de medición de la satisfacción del clima laboral que permite analizar 36 parámetros agrupados en 5 grandes dimensiones: liderazgo, imagen/orgullo, trabajo diario, desarrollo y cliente; primero se hace un termómetro interno y luego la anual, que se hace a nivel corporativo (a un 80% de los empleados). El año pasado El Salvador fue la nota más alta de Atento a nivel mundial y también se hace la medición con Great Place to Work (a un 50% de la población laboral), que se trabaja a nivel de todos los Atentos.</p>
	<p>El poder permitir a esposas e hijos visitar el recinto laboral y con ello conocer las funciones laborales y el ambiente bajo el cual se</p>




	<p>trabaja en el día a día, es algo importante para la comunicación familiar, sin embargo por razones de confidencialidad y seguridad no se permite llevar a cabo este tipo de actividades.</p>
	<p>Seguro médico hospitalario privado el cual se ofrece en otras empresas y actualmente no se tiene disponible en Teleperformance por su alto costo.</p>
	<p>No se tiene conocimiento de las estrategias internas de la competencia, pero se cree que la mayoría de beneficios se mantienen equitativamente entre todos los call centers. Se da un monitoreo constante de los anuncios en prensa, radio y de las actividades en social media para mantenerse enterado. La competencia lleva meses teniendo un hiring bonus, Telus no lo ha implementado porque se considera que hay otras cosas menos costosas que también le añaden valor a la gente, aunque sí se han regalado tablets por contratación.</p>
	<p>Si, todos los lunes se realiza un monitoreo a los competidores en prensa, en redes sociales, en publicity; con el objetivo de ver que están haciendo los competidores. En cuanto a si se considera alguna estrategia de la competencia y que esta sea llamativa, si se tienen, pero no pueden ser implementadas en Sykes ya que el reglamento interno no lo permite.</p>



Análisis:

La mayoría de call centers investigados, dijeron realizar un monitoreo constante de los medios de comunicación, para mantenerse informados acerca de los beneficios que ofrece la competencia.

Tabla 13. Pregunta 7 ¿Poseen en la actualidad alguna certificación corporativa o de instituciones que se dedican a la medición de satisfacción laboral de los empleados? Si es afirmativa, mencione o describa ¿cómo lo hace y con cuál empresa lo lleva a cabo?

<p>¿Poseen en la actualidad alguna certificación corporativa o de instituciones que se dedican a la medición de satisfacción laboral de los empleados? Si es afirmativa, mencione o describa ¿cómo lo hace y con cuál empresa lo lleva a cabo?</p>
<p>Las prácticas en materia de clima laboral han sido reconocidas por Great Place to Work Institute, que ha incluido a Atento como una de las 25 mejores compañías para trabajar en el mundo. Estar entre las 25 mejores empresas del mundo para trabajar, es, sin lugar a dudas un privilegio, pero también supone un reto. En Atento también se mide la satisfacción de los empleados en</p>

	<p>todas las operaciones mediante una encuesta propia de clima laboral, que permite analizar 36 parámetros agrupados en 5 grandes dimensiones: liderazgo, imagen/orgullo, trabajo diario, desarrollo y cliente.</p>
	<p>You asked we did, es la encuesta de satisfacción laboral que lleva a cabo anualmente Convergys a nivel corporativo, y con ello se busca como principal objetivo el obtener la opinión de los empleados sobre todo aquello que les gusta y no les gusta de la empresa. Luego de finalizado el periodo de completar la encuesta se lleva a cabo el proceso de tabulación, análisis e interpretación de las diferentes opiniones y comentarios de los empleados, para posteriormente establecer propuestas y estrategias que ayuden a mejorar los diferentes aspectos encontrados, y con ello mejorar los puntos débiles que los mismo empleados señalan dentro de la empresa.</p> <p>Dichos cambios se llevan a cabo en periodos de seis a 12 meses, siempre y cuando estos se adapten dentro del marco de las políticas corporativas.</p>
	<p>Actualmente se realizan dos tipos de mediciones de satisfacción laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una interna de carácter corporativo enfocada principalmente en aspectos de servicio y satisfacción de los clientes. La información recabada, es mucho más rica en contenido y opiniones; adicionalmente se realizan grupos de enfoque a nivel gerencial para determinar algunos aspectos de mejora interna y posteriormente implementar todas aquellas que son adecuadas y se adaptan a las políticas de la empresa. • La segunda con la empresa Great Place to Work en la que se evalúen aspectos un poco más técnicos como valoración laboral interna, procesos operativos, etc. Por segundo año consecutivo, Teleperformance se encuentran ubicado en el ranking nacional como una de las mejores empresas para trabajar. Con Great Place to Work la encuesta no se realiza a la totalidad de la población laboral, sino más bien a diferentes muestra basadas en áreas de trabajo, las cuales arrojan indicadores de mejora, que posteriormente son analizados y así generar propuestas adecuadas y contrarrestar cualquier problema que haya sido identificado. Dicho proceso se lleva a cabo cada seis meses y a partir de obtener las recomendaciones, estas se ponen en práctica, para posteriormente llevar a cabo una segunda medición en la que se percibe la satisfacción laboral basada en dichos cambios.
	<p>Telus actualmente cuenta con una certificación de Emprepas, ya que esta institución entrega la certificación si la empresa logra un</p>

	<p>puntaje específico después de realizar focus groups, entrevistas, encuestas y pruebas de los beneficios que se les da a los empleados.</p> <p>También está certificado como empresa familiarmente responsable.</p> <p>Se cuenta también con una encuesta proveniente de la casa matriz en Canadá, en la que se mide el compromiso de la gente con la empresa. Se hace una vez al año. En esta encuesta se mide el compromiso, las cosas que más afectan ese compromiso, entre otros aspectos.</p>
	<p>Si y es interno, recibe el nombre de Servicio Global de Empleados, donde el 100% de todos los empleados de Sykes deben contestarlo, se maneja por medio de una encuesta donde los empleados pueden expresarse de la manera que ellos lo prefieran y puedan expresar sus inquietudes. Esta actividad se realiza anualmente.</p>

Análisis: La mayoría de los call centers investigados coinciden en que realizan mediciones de la satisfacción laboral de su personal tanto internas como externas, por medio de instituciones que se dedican a la certificación de empresas en el tema de satisfacción laboral, la principal es Great Place to Work.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con base al trabajo de investigación que se realizó se concluyó lo siguiente:

- Debido a la agresividad en el proceso de reclutamiento por parte de los diferentes competidores del saturado gremio de los call center, trae como efecto de gran impacto una alta rotación de personal, muy distinta a la que se vive en otros giros corporativos. Con promedios de 2500 empleados por empresa, la rotación anual oscila entre el 10% y 30%. Dicha situación conlleva a una ardua tarea por reinventar constantemente estrategias de retención que sean lo suficientemente atractivas a los empleados y de esta manera evitar un paso fugaz en la empresa. La plaza o posición de tele operador es la que posee el 95% de la rotación total, por lo tanto, el proceso de retención inicia prácticamente desde que el empleado es contratado, sin embargo este una vez adquiere la experiencia suficiente en este negocio, se vuelve un recurso más atractivo para los competidores y es ahí cuando surgen las oportunidades que favorecen a unos en su crecimiento profesional y afectan al empleador por la pérdida de un talento adquirido previamente.
- Ningún call center ha reducido beneficios recientemente, ni tiene planeado hacerlo a corto plazo; por el contrario, debido a la creciente demanda de trabajo y el poco personal capacitado en el idioma para realizarlo, constantemente se implementan mejoras de beneficios como parte de las estrategias de retención del talento humano.
- Las principales estrategias de retención del talento humano relacionadas con prácticas de Responsabilidad Social Empresarial dirigidas al público interno, están enfocadas principalmente en las áreas de clima laboral y balance vida trabajo; estas se centran en la salud (desde servicios odontológicos hasta psicológicos, dependiendo de cada organización), actividades que fomentan la convivencia con las familias, transporte privado, beneficios extra por maternidad y matrimonio, constante aprendizaje académico e idiomas, flexibilidad de horarios y áreas recreativas dentro de la empresa; todo esto con el fin de mejorar el clima laboral en la empresa y ofrecer beneficios que los empleados valoren, además al incluir a las familias se pretende crear un equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores
- Las empresas de call center investigadas, presentan una similitud en cuanto a los motivos personales de los empleados que conllevan la rotación del personal, esto nos permite destacar que el trabajo en un call center suele ser tomado únicamente como una oportunidad de ganar experiencia; o un trabajo temporal que permite al empleado desarrollarse profesionalmente mientras completa sus estudios universitarios, esto debido a que aproximadamente el 80% de empleados dentro de los call center, son estudiantes universitarios.

5.2 RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones expresadas se recomienda:

- Generar un clima laboral en el cual el empleado se sienta cómodo, y esto le permita realizar sus funciones de una manera más eficiente será un factor que generará una mayor lealtad a su lugar de trabajo, sin embargo, el ambiente laboral no estará completo si no se cuenta con una buena comunicación y apoyo por parte de sus superiores, por lo tanto es muy importante contar con personal gerencial capacitado y motivado para ser líderes y con ello saber guiar de la mejor manera a sus equipos de trabajo. Ofrecer beneficios que generen valor al empleado, no únicamente los que benefician económicamente, sino también aquellos que representen un incentivo moral y lo hagan valorado dentro de la empresa; establecer y definir prácticas que generen un balance entre la vida personal del empleado y su familia con sus actividades laborales, son en la actualidad una necesidad inminente; conocer la voz del empleado.
- Debido a la alta rotación de personal en los call centers, se debe estar actualizando y mejorando las estrategias para retener a los empleados y no contemplar la posibilidad de reducir los beneficios que estos ya poseen; por el contrario, mientras más velen por innovar dentro de la compañía, los empleados se sentirán más satisfechos en su área de trabajo, lo que beneficiará para reducir los índices de rotación.
- Reforzar las estrategias que fomentan el balance entre vida y trabajo de los empleados y trabajar más en implementar estrategias recreativas para combatir la monotonía diaria en el área de trabajo; así como también, crear canales efectivos que permitan al empleado expresar sus necesidades y propuestas de mejora, para que en el momento en el que se decida incrementar o reforzar los beneficios que la empresa ofrece, estos generen valor y sean de verdadero interés para los empleados.
- Promover alianzas estratégicas con centros educativos con los cuales el empleado pueda optar a estudiar diferentes carreras universitarias y verse favorecido con mejores tarifas, facilidades de pago, becas, horarios especiales, etc. y que esto beneficie directamente su economía personal y familiar. Sin embargo, para esta propuesta es de mucha importancia que también el empleado retribuya al empleador manteniendo cierto nivel de cumplimiento académico con sus resultados.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA

DESARROLLO DE PROGRAMA PARA PROMOVER LA PARTICIPACIÓN GENERAL DE EMPLEADOS EN EL PROCESO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA CALL CENTERS.

ANTECEDENTES.

En la actualidad los call centers Atento, Convergys, Teleperformance, telus y Sykes, son las empresas de esta industria que generan un mayor aporte al PIB y a la economía del país, por la cantidad de puestos de trabajo que generan y la inversión constante en infraestructura física y tecnológica. Sin embargo, existe una realidad interna que es la alta rotación de personal y el ausentismo, lo cual obliga a las áreas de recursos humanos a buscar una constante reinversión creando nuevas estrategias de retención del talento humano y con ello evitar que el personal con mayor experiencia y capacidad tome la decisión de abandonar la empresa.

JUSTIFICACIÓN.

Como resultado de la investigación se ha determinado que el 100% de los call centers que han sido objeto de investigación del presente estudio, en la actualidad realizan algún tipo de medición de satisfacción laboral, ya sea bajo procesos corporativos o outsource; sin embargo, el factor común radica en que la participación de los empleados no es en forma general, ya que estas mediciones son voluntarias y se enfocan en áreas específicas o en pequeñas muestras de empleados, lo cual limita la cantidad de insumos que podrían ser generados si se lograra una mayor participación, y con ello generar un mayor número de estrategias que ayuden a reducir los índices de rotación de personal.

Por lo tanto la presente propuesta se basa en plantear un procedimiento por medio del cual se pueda motivar masivamente a los empleados a expresar y conocer su opinión sobre los niveles de la satisfacción laboral, para luego idear estrategias de retención focalizadas en mejorar los factores críticos encontrados.

OBJETIVOS

General

Presentar un programa que promueva la participación general de empleados en el proceso de medición de satisfacción laboral que se realiza anualmente en las empresas y con ello lograr obtener una mayor cantidad de insumos para facilitar la gestión de recursos humanos en la creación de estrategias de retención que eviten la alta rotación de personal.

Específicos

- Definir las etapas bajo las cuales se llevará a cabo el programa que promoverá la participación general de empleados en el proceso de medición de la satisfacción laboral.
- Describir las acciones fundamentales propuestas para las diferentes etapas bajo las cuales se llevará a cabo el programa.

NOMBRE DEL PROGRAMA.

“El poder de tu voz”. (EPV)

El objetivo primordial de la encuesta es contar con una herramienta que le permita a todos los empleados expresar mediante el poder de su voz y de manera confidencial sobre el ambiente laboral, con la idea de desarrollar acciones de mejora continua que incrementen su satisfacción, impactando a su vez en la satisfacción de los clientes y los resultados del negocio.

ETAPAS DEL PROGRAMA

Tabla 14. Etapas del programa “El poder de tu voz”

N°	ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	Etapa I	Campaña de lanzamiento
2	Etapa II	Selección y capacitación de equipos de apoyo (Champions)
3	Etapa III	Ejecución de encuesta de medición de la satisfacción laboral
4	Etapa IV	Plan de acción
5	Etapa V	Implementación, seguimiento y mantenimiento

ETAPA I. CAMPAÑA DE LANZAMIENTO.

El objetivo de esta etapa radica en hacer conciencia en los empleados de la importancia de participar activamente en la ejecución de la encuesta mediante una campaña de comunicación constante y clara en la cual se enfatice que mediante su retroalimentación se realizaran acciones con las que podrán mejorar diferentes aspectos en los cuales existe insatisfacción laboral.

A continuación se incluyen diferentes acciones para hacer más efectiva dicha campaña:

- La campaña deberá llevarse a cabo al menos con un mes de anticipación de la fecha de inicio para completar la encuesta.
- Utilizar diferentes medios de difusión de la campaña tales como: correo electrónico, intranet, afiches, charlas, etc.
- Plantear claramente el objetivo de la misma.
- Comunicar el procedimiento para llevar a cabo la evaluación, incluyendo fechas límites y un breve cuestionario de preguntas y respuestas más frecuentes para aclarar cualquier duda en el proceso de ejecución.
- Hacer énfasis que la encuesta es de carácter obligatorio, confidencial y que deberá llevarse a cabo en el periodo indicado.
- Enunciar los beneficios que se obtendrán al realizar la encuesta de forma clara, espontánea y sincera.
- Participación de altos líderes de la empresa en la campaña de comunicación, reforzando la importancia del involucramiento del personal en el proceso de medición.
- Comunicación de resultados de ejercicios anteriores con la finalidad de motivar al personal para la mejora de los índices de participación.

ETAPA II. SELECCIÓN DE EQUIPOS DE APOYO.

Para lograr un mayor éxito en la motivación del personal y lograr que estos se vean involucrados y partícipes en el proceso de medición de la satisfacción, es recomendable formar equipos de trabajo en los cuales se involucre a personal de recursos humanos, gerentes de área y un líder específico que será denominado como “Champion”, el cual pertenecerá y representará a cada una de las áreas o cuentas de la empresa. Su proceso de selección quedará a discreción del gerente de área y su función principal será el brindar soporte y apoyo al resto de sus compañeros a lo largo de todo el proceso.

A continuación presentamos algunas de las características que deberán ser consideradas al momento de seleccionar el “Champion” del área o cuenta:

- Liderazgo en el grupo.
- Trabajo en equipo.
- Buena comunicación.
- Potencial de crecimiento.
- Integridad y honestidad
- Competencia técnica.
- Capacidad para analizar y resolver problemas.
- Iniciativa propia.
- Persuasivo.

Rol del Champion.

- Portador de un mensaje positivo = Agente de cambio.

- Promueve la misión y valores de la empresa.
- No es un receptor de quejas si no de sugerencias
- Es el enlace entre el área/cuenta que representa, la gerencia y RRHH en todos los tópicos referentes a clima organizacional
- Conocer las generalidades de la encuesta, tales como: fecha de ejecución, cambios y nuevos ítems que contiene la encuesta, para responder posibles dudas
- Colaborar en la preparación de la logística de ejecución de la encuesta para su respectiva área.
- Puede identificar conjuntamente con la gerencia y el equipo de trabajo, necesidades y oportunidades de mejora tomando en cuenta los resultados del EPV.
- Promueve la encuesta como un “Best Practice”, motiva su elaboración y comunica resultados y planes de acción junto con el gerente del área
- Asistir a las reuniones periódicas con la alta gerencia y RRHH
- Presentar y compartir sus mejores prácticas
- Hacer “networking” con los otros Champions para conocer qué están haciendo en sus áreas
- Trabajar de la mano con la generalista de RRHH de sus áreas a lo largo de todo el año

Rol del Champion en conjunto con el gerente de área o cuenta.

- Colaboración en la comunicación de resultados de la encuesta EPV.
- Participar en el diseño e implementación del plan de acción.
- Colaboración en la comunicación del plan de acción, status y seguimiento del mismo, tanto para el área como para RRHH.

ETAPA III. EJECUCIÓN DE ENCUESTA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

En esta etapa dará inicio el proceso de la evaluación de la satisfacción laboral, mediante el envío del instrumento definido por la empresa para llevar a cabo el proceso, utilizando el medio de distribución más efectivo y eficiente en cuanto a la manipulación de los datos y la recopilación de los resultados enviados por parte de los empleados.

Una vez el empleado este sabedor que podrá iniciar con el proceso de ejecución, podrá contar con el apoyo del Champion de su equipo el cual podrá asistirle en los siguientes aspectos:

- Apoyar la realización de la encuesta, incentivando y motivando a sus áreas a que participen.

- Hacer énfasis en sus compañeros para completar la encuesta con información real y sincera, ya que de ello dependerán las acciones que se generen en el corto y mediano plazo para beneficio propio y de la empresa.
- Responde las dudas y consultas sobre la encuesta (dentro de sus posibilidades), o remitirla con la respectiva generalista.
- Dar seguimiento a la participación de su área en la encuesta durante el periodo de realización de la misma, para incrementar el % de encuestas de años anteriores.

ETAPA IV. PLAN DE ACCIÓN.

En esta etapa se tiene como principal objetivo el diseñar las estrategias que mostraran el camino del éxito o fracaso de cualquier nuevo proceso que se implemente o modifique. Es acá donde se pondrá un mayor enfoque en los resultados de la encuesta en la que los empleados expresaron su sentir sobre el trabajo cotidiano tomando en cuenta los indicadores cuantitativos y cualitativos, así como también las necesidades planteadas con anterioridad.

A continuación se propone un esquema que puede facilitar la identificación de los factores críticos que afectan de forma directa o indirecta la satisfacción laboral; dicha información podrá tomarse como base para realizar un diagnóstico que servirá para la definición del plan de acción en cada una de las áreas de trabajo.

Tabla 15. Acciones generales y específicas.

RESULTADO DEL DIAGNOSTICO	
ACCIONES GENERALES	ACCIONES ESPECIFICAS
Liderazgo	Condiciones de seguridad
Exigencia laboral	Condiciones de higiene
Favoritismos	Condiciones físicas e infraestructura
Comunicación y libertad de expresión	Condiciones ambientales y estéticas
Compensación	Condiciones de bienestar
Capacitación y desarrollo	
Políticas, normas, procedimientos	
SATISFACCIÓN LABORAL	

ETAPA V. IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y MANTENIMIENTO

Una vez definidas las estrategias que mejoraran la satisfacción laboral se requiere de un proceso de implementación el cual deberá enfocarse preferentemente en aquellas acciones o iniciativas que requieran de menor tiempo para echarlas andar y posteriormente las que requieren de mayores recursos y mayor involucramiento por parte del personal a cargo del manejo del proyecto.

A continuación se presentan algunas sugerencias para el seguimiento y control de los cambios que se implementaran para mejorar la satisfacción laboral por parte de los responsables del proyecto:

- El Champion del área y el equipo responsable tendrá como función principal el vigilar de cerca todo el proceso desde la etapa inicial hasta obtener los resultados esperados.
- Deberá ser el encargado de informar a la alta gerencia sobre la implementación de proceso de medición de satisfacción laboral, indicando los avances y logros obtenido en la ejecución del mismo.
- Tendrá como responsabilidad la verificación de los objetivos propuestos al inicio del programa, y su cumplimiento en el paso del tiempo hasta que consideren prudente mantenerlos vigentes y estos cumplan las expectativas de los empleados en la satisfacción laboral.
- Se sugiere que cada trimestre se presente los resultados obtenidos por cada área funcional de la empresa, tanto a la alta gerencia así como también a los integrantes de dichas áreas.
- Los resultados de la medición serán conservados para incluirlos como parte del proceso comparativo con el ejercicio de años próximos; todo esto con el fin de validar tendencias crecientes o decrecientes sobre los índices evaluados.

El contar con la definición de estrategias adecuadas para la satisfacción laboral, acordes al diagnóstico realizado, y posteriormente una implementación efectiva y su seguimiento en el paso del tiempo harán que se conforme un arma poderosa para lograr reducir la rotación de personal y el ausentismo, lo cual generara a la empresa un mayor incremento en la productividad entre otros beneficios.

Sin embargo todo este proceso contara con una mayor efectividad siempre y cuando el empleado tenga una mayor participación y pueda dar aportes sinceros, correctos y acertados con su forma de pensar; para ello se propone a continuación un programa de incentivos, con los cuales se espera que la mayor parte de empleados se vea motivado a proporcionar estos insumos tan importantes para la empresa.

PROGRAMA DE INCENTIVOS.

Con la finalidad de lograr la mayor retroalimentación posible por parte de los empleados se han definido iniciativas que promuevan la participación masiva en un periodo de tiempo más corto.

- Los gerentes, jefes o supervisores serán los responsables de motivar a sus respectivos equipos para lograr la mayor participación posible en completar la encuesta de satisfacción laboral.
- Al equipo que finalice primero las encuestas en el periodo más corto de tiempo y cuente con la participación del 100% de los empleados, tendrá un desayuno en el cual podrá interactuar con su jefe inmediato, el equipo de RRHH responsable del manejo del programa y el gerente general de la empresa; y en el cual

tendrán la oportunidad de interactuar y convivir un momento fuera de la rutina laboral.

- Al equipo que finalice en segundo lugar la totalidad de las encuestas, tendrá como inventivo un vale para un almuerzo gratuito en un restaurante de comida rápida para todos sus integrantes.
- Al gerente, jefe o supervisor encargado del área que finalizó las encuestas en primer lugar se otorgará un día completo de vacación el cual podrá elegir y definir con su jefe inmediato con una anticipación de al menos 15 días.
- Al gerente, jefe o supervisor del área que finalizó las encuestas en segundo lugar, se otorgará medio día de vacación el cual podrá elegir y definir con su jefe inmediato con una anticipación de al menos 15 días.
- Al champion del área que completó en primer lugar la totalidad de encuestas se le dará un día libre y un vale de supermercado por \$50
- Al champion del área que completó en segundo lugar la totalidad de encuestas se le dará medio día libre y un vale de supermercado por \$30

PRESUPUESTO.

Tabla 16. Presupuesto para el programa “El poder de tu voz”.

	ACTIVIDAD	COSTO
1	Ejecución del programa	Forma parte de las funciones del área del equipo de RRHH
2	Desayuno equipo 1er lugar	\$450 (Basado en equipo de 30 personas)
3	Alquiler de mobiliario para desayuno	\$200
4	Almuerzo equipo 2do lugar	\$250 (Basado en equipo de 30 personas)
5	Gerente equipo 1er lugar. Día libre	\$50
6	Área Champion	\$35
7	Vale de supermercado Champion 1er lugar	\$50
8	Gerente equipo 2do lugar. Medio día libre	\$25
9	Área Champion	\$17
10	Vale supermercado Champion 2do lugar	\$30
	TOTAL	\$1107.00

ANEXOS

PROPUESTA DE INSTRUMENTOS A UTILIZAR.

Para llevar a cabo una evaluación sobre el clima organizacional existen diferentes instrumentos y metodologías para llevarlo a cabo; sin embargo, a continuación se proponen algunos de ellos y un ejemplo de lo que podría ser una encuesta integral en la que se incluyen preguntas correspondientes a cada una de las variables antes mencionadas en el documento.

- Entrevista individual: la entrevista podrá realizarse a todo el personal en general, o a los jefes o gerentes de cada unidad, guiada por el área de recursos humanos y apoyada por el champion de cada una de las áreas.
- Entrevista colectiva: puede llevarse a cabo con los jefes de cada una de las cuentas o unidades y su champion respectivo, guiada por el área de recursos humanos.
- Focus group: en el que participen los champions y gerentes de cada unidad, y moderado por una persona asignada del departamento de recursos humanos
- Encuesta: instrumento elaborado con la finalidad de medir la satisfacción y el clima laboral de cada uno de los empleados de la empresa, en el que sea el departamento de recursos humanos el encargado de la elaboración del instrumento, la ejecución, tabulación e implementación de medidas.

De entre todos los instrumentos por medio de los cuales se puede medir la satisfacción laboral, se propone se haga por medio de la encuesta, ya que facilita el proceso de ser llenado por todos los empleados pertenecientes a la empresa y no se excluye a ninguno de ellos.

PROPUESTA DE ENCUESTA.

En esta etapa se busca identificar los indicadores cuantitativos y cualitativos, las necesidades básicas que existen dentro de la empresa, así como también las que no forman parte de la atmósfera laboral y que se denominan características personales, con el objeto de medir la satisfacción laboral por parte de todos los empleados.

A continuación se presentan las diferentes necesidades que presentan los empleados, los indicadores cuantitativos y cualitativos, ya las características personales que podrían ser de utilidad para la medición de la satisfacción laboral.

- Necesidades básicas.
- Necesidades de autorrealización: Crecimiento y desarrollo personal y laboral.
- Necesidades de estima: Prestigio, estatus y posición dentro de la empresa.
- Necesidades sociales: compañerismo, respeto, trabajo en equipo.
- Necesidades de seguridad: Estabilidad laboral, seguridad industrial, higiene.
- Necesidades fisiológicas: sueldos, incentivos económicos.
- Indicadores cuantitativos: Sueldos, incentivos económicos: pago de horas extras, bonificaciones.

Indicadores cualitativos.

- Prestaciones: medicas, alimenticias.
- Aprendizaje
- Condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Seguridad laboral
- Estabilidad laboral
- Características personales.
- Edad
- Sexo
- Inteligencia
- Experiencia laboral
- Personalidad
- Nivel jerárquico

Teniendo una vez identificados todos los indicadores que de forma directa e indirecta afectan la satisfacción laboral se procede a la elaboración de la herramienta o instrumento de medición que mejor se adapte a cada una de las empresas considerando incluir en ella diferentes aspectos relacionados al trabajo.

Tabla 17. Propuesta de encuesta para programa “El poder de tu voz”.

Primera parte
<p>DATOS PERSONALES</p> <p>Puesto en el que se desempeña: _____</p> <p>Sexo: F ____ M ____</p> <p>Edad: _____</p> <p>Tiempo _____ de _____ laborar _____ en _____ la empresa: _____</p> <p>Estudios académicos realizados:</p> <p>Primaria _____</p> <p>Secundaria _____</p> <p>Bachillerato _____</p> <p>Técnicos _____</p> <p>Universitarios _____</p> <p>Otros (especifique) _____</p>
<p>Primera Parte.</p> <p>Situación laboral:</p> <p>Trabajo con contrato firmado _____</p> <p>Trabajo cubriendo interinato _____</p> <p>Trabajo sin contrato _____</p> <p>Trabajo por horas _____</p> <p>Trabajo permanente _____</p> <p>Horario de trabajo:</p> <p>Tiempo completo _____</p> <p>Medio tiempo _____</p> <p>Horario flexible y/o irregular _____</p>

Por turnos _____

Horas de trabajo:

40 horas a la semana _____

44 horas a la semana _____

Depende del trabajo _____

Nivel jerárquico:

Empleado, trabajador, operario _____

Supervisor _____

Jefe o coordinador de área _____

Gerente _____

Director _____

Alta dirección o dirección general _____

Segunda parte					
N°	DESCRIPCIÓN	TDA	DA	ED	TED
1	Me gusta mi trabajo actual				
2	Estoy satisfecho porque en mi trabajo puedo hacer las cosas en las que me destaco				
3	Me satisface el salario que tengo actualmente				
4	Estoy satisfecho con el trabajo que me exigen				
5	La higiene y limpieza en mi trabajo es buena				
6	La iluminación, ventilación y temperatura del lugar están reguladas				
7	Mi espacio físico de trabajo es adecuado para mi				
8	En la empresa se dan oportunidades de crecimiento				
9	Estoy satisfecho con la formación que da la empresa				
10	Estoy satisfecho con la relación con mis superiores				
11	La forma en que se negocian temas laborales en la empresa me satisfacen.				
12	La supervisión que se ejerce sobre mi área es adecuada y me satisface.				
13	Estoy de acuerdo con como la empresa maneja el cumplimiento del contrato y leyes laborales.				
14	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen.				
15	Estoy satisfecho con mi participación en la toma de decisiones de mi área.				
16	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.				
17	Me siento cómodo con mi capacidad de tomar decisiones en aspectos de mi trabajo.				
18	Las recompensas, salarios y bonificaciones son equitativas.				
19	Estoy contento con el apoyo que recibo de mis superiores.				
20	Me satisface mi participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.				
21	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son adecuadas.				
22	Estoy satisfecho con los incentivos y premios que me dan.				
23	Poseo el material adecuado para llevar a cabo mi trabajo de forma adecuada.				
24	Me satisface el nivel de calidad con el que				

	contamos en la empresa.				
25	El cumplimiento de mis tareas lo realizo en un tiempo adecuado.				
26	Mi puesto de trabajo representa algún reto en mi vida				
27	Mis habilidades son acorde con mi puesto de trabajo				
28	Me siento con libertad de expresar mi sentir a compañeros y superiores				
29	La empresa se preocupa por el bienestar de los empleados				
30	Mi familia se siente parte de la empresa				
31	Mi familia se ve involucrada en actividades generadas por la empresa				
32	Cree que es de utilidad completar este tipo de encuestas				
33	Espera algún tipo de cambio en la empresa debido a sus comentarios realizados en esta encuesta				

<p>Tabla de respuestas:</p> <p>TDA: Totalmente de acuerdo</p> <p>DA: De acuerdo</p> <p>N/A: Ni de acuerdo, ni desacuerdo</p> <p>ED: En desacuerdo</p> <p>TED: Totalmente en desacuerdo</p>	<p>Calificación:</p> <p>+2</p> <p>+1</p> <p>0</p> <p>-1</p> <p>-2</p> <p>La calificación resultante en esta encuesta será:</p> <p>Mientras más alta resulte la calificación positiva más alto será el grado de satisfacción laboral. Caso contrario cuando la calificación resulte negativa.</p>
--	--

Tercera Parte

Instrucciones: Concéntrese por un momento y relate brevemente lo planteado en las siguientes preguntas e incluya su respuesta en los siguientes recuadros:

- Describa un hecho que a lo largo de su carrera profesional le hay producido una gran satisfacción, o haya sido su logro más importante.

- Describa un hecho que a lo largo de su carrera profesional le hay producido una gran insatisfacción, o haya sido un gran disgusto

BIBLIOGRAFÍA

- “Administración de la Compensación” Ricardo A. Varela. Editorial Pearson
- Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato.
- Mariano Beristain “Claves para motivar y retener a los empleados de un call center”
<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2005/06/26/n-01501.htm>
- Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (Proesa)
“¿Por qué invertir en El Salvador?”
<http://www.proesa.gob.sv/inversiones/ipor-que-invertir-en-el-salvador/attractivos-incentivos-fiscales>
- Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (Proesa)
“Expansión de inversiones en El Salvador: Convergys anuncia 400 nuevas plazas y celebra 10 años”
<http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/829-expansion-inversiones-el-salvador>
- Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (Proesa)
“Gobierno de El Salvador apuesta por crecimiento del sector SED”
<http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/786-gobierno-de-el-salvador-apuesta-por-crecimiento-del-sector-sed>
- Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (Proesa)
““El futuro de El Salvador en servicios compartidos es brillante”: Akhtar
<http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/744-futuro-el-salvador-servicios-compartidos-brillante>
- Natalia Kaposvari (2014) “El modelo conceptual Giftwork”
<http://www.greatplacetowork.com.bo/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/777-el-modelo-conceptual-giftwork>
- Bolsa de trabajo La Prensa Gráfica.

- Entrevista Atento
- Entrevista Sykes
- Entrevista Telus
- Entrevista Teleperformance
- Entrevista Telus

GLOSARIO

Agente tele operador: Personas encargadas de contestar las llamadas en un call center.

Call center: Es un área donde agentes, asesores, supervisores o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas y/o reciben llamadas.

Community College: Programa de desarrollo organizacional interno de Teleperformance.

Compensaciones: Son el motor por el que las personas buscan empleo, el pago que reciben por realizar algunas tareas, y es el medio que les permite satisfacer sus necesidades y las de sus familias.

Champion: Persona designada por cada área, representante de su equipo de trabajo y encargada de colaborar con la ejecución del instrumento y de realizar la retroalimentación necesaria en conjunto con los champions de las demás cuentas.

Elite: Programa de desarrollo organizacional interno de Teleperformance.

Giftwork: Aquellas interacciones en el lugar de trabajo en las que los empleados y los líderes entregan más de lo que se espera o les corresponde, por el solo beneficio de la relación y la organización, aumentando así los niveles de confianza.

Globalización: Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniando sus mercados, sociedades y culturas.

Great Place to Work: Empresa que se dedica a la medición de satisfacción laboral en empresas a nivel mundial.

Jump: Programa de desarrollo organizacional interno de Teleperformance.

Language Resource Center: Programa para el perfeccionamiento del idioma inglés de Teleperformance.

NeXT: Programa de desarrollo organizacional interno de Teleperformance.

Responsabilidad Social Empresarial: Es la forma de hacer negocios competitivos, permitiéndole a las empresas incorporar políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y su cadena de valor, a través de la adopción de medidas alineadas a su estrategia de negocios, contribuyendo así al desarrollo sostenible.

Tops: Programa de estrategias de liderazgo de Convergys:

ANEXOS

ANEXO 1: Guía de entrevista.



Objetivo: Realizar la entrevista a los responsables de las áreas de recursos humanos en los principales call centers de El Salvador y conocer cuáles son las estrategias de retención del talento humano que implementan.

1. Podría comentarnos ¿cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal que posee la empresa en la actualidad? Cuáles son las áreas y posiciones más sensibles a ella?
2. ¿Cuáles son las tres principales causas y qué medidas o estrategias llevan a cabo para reducirla?
3. Como parte de las políticas de la empresa, ¿en el último año, han realizado alguna reducción de beneficios para los empleados o piensa realizarlo en el corto plazo?
4. Si la respuesta fue afirmativa, ¿hubo alguna repercusión para la salida de empleados de la compañía o se cuenta con un plan de mitigación para evitar esta situación?
5. ¿Cuáles son sus principales estrategias para la retención del talento humano, excluyendo las de ley?

6. ¿Dentro de la organización se realizan prácticas de responsabilidad social dirigidas al público interno? ¿Cuáles son?

7. ¿Está usted al tanto de las estrategias de retención que utilizan sus competidores? ¿Cuáles de ellas consideran atractivas y que actualmente ustedes no tienen vigentes?

8. ¿Poseen en la actualidad alguna certificación corporativa o de instituciones que se dedican a la medición de satisfacción laboral de los empleados? Si es afirmativa, mencione o describa ¿cómo lo hace y con cual empresa lo lleva a cabo?

ANEXO 2: Entrevistas

ENTREVISTA ATENTO

- **Podría comentarnos ¿cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal que posee la empresa en la actualidad? ¿Cuáles son las áreas y posiciones más sensibles a ella?**

En Atento el total de empleados es de 2400 y el porcentaje de rotación anda muy cerca mercado. El porcentaje de rotación en el área de inglés es más alto, es de alrededor de un 9%. El mercado local, que es la gente de español es un poquito más estable, ya que no pasa de un 6%. El área más sensible a la rotación es la operativa y la posición más sensible, la de tele operadores.

- **¿Cuáles son las tres principales causas de rotación y qué medidas o estrategias llevan a cabo para reducirla?**

Estudios y otras ofertas laborales. También aparecen los “temas personales”.

- **Como parte de las políticas de la empresa, ¿en el último año, han realizado alguna reducción de beneficios para los empleados o planean realizarlo en el corto plazo?**

No ha habido reducción de beneficios, más sin embargo, si una reducción de presupuesto, por lo que toca ser ingeniosos. Pero no se han reducido aspectos relevantes, solamente ciertas actividades, pero los beneficios como tal que la compañía ofrece, se han mantenido.

- **Si la respuesta fue afirmativa, ¿hubo alguna repercusión para la salida de empleados de la compañía o se cuenta con un plan de mitigación para evitar esta situación?**

No aplica.

- **¿Cuáles son sus principales estrategias para la retención del talento humano, excluyendo las de ley?**

- La flexibilidad de horarios es uno de los mejores argumentos para retener el talento humano.
- Balance vida laboral y personal, como una oportunidad de tener tiempo de atender algún compromiso familiar, permiso para llevar a sus hijos al médico, irlo a cuidar cuando están enfermos, de manera que ellos sientan un apoyo.

- Alianzas con algunas universidades, con academias de inglés, con centros de estudios superiores; se les hacen descuentos al presentar el gafete de empleados.
 - Internamente se cuenta con programas de desarrollo personal, se hace mucho uso de Insaforp, incluyendo capacitaciones a nivel profesional.
 - De acuerdo a las capacidades y habilidades del empleado, también se da mucho el promoverlos a otras áreas de la empresa, como parte de un plan de carrera.
 - Cuando el empleado renuncia, se le hace una entrevista de salida, para conocer los motivos por los que se va.
- **¿Dentro de la organización se realizan prácticas de Responsabilidad Social dirigidas al público interno? ¿Cuáles son?**
 - Salud empresarial
 - Balance vida laboral
 - Se tienen también reuniones con todas las áreas para conocer la satisfacción laboral de todos los empleados.
 - Es parte de la responsabilidad social el tener contento al personal, que se sientan a gusto trabajando. Se dan prácticas también de integración, de que se conozcan mucho entre ellos, el trabajo en equipo, todo esto con el objetivo de que el trabajo se les haga menos difícil.
 - Programas de motivación que se desarrollan con diferentes actividades, entre esas están las actividades que se hacen en el piso, concursos, actividades que se realizan fuera, en las que se tiene la oportunidad de llevar a sus familias, torneos de fútbol.
- **¿Está usted al tanto de las estrategias de retención que utilizan sus competidores? ¿Cuáles de ellas consideran atractivas y que actualmente ustedes no tienen vigentes?**

Si están al tanto de algunas, de hecho, las estrategias son bastantes similares y la diferencia está más en el presupuesto de cada compañía. Hay una en particular que se ocupa, pero no tanto y que se podría explotar un poquito más, es el tema de vales de descuentos en super mercados, restaurantes, etc. ya que los tienen, pero las políticas en comparación con las de otras compañías son muy complicadas.
- **¿Poseen en la actualidad alguna certificación corporativa o de instituciones que se dedican a la medición de satisfacción laboral de los empleados? Si es afirmativa, mencione o describa ¿cómo lo hace y con cuál empresa lo lleva a cabo?**

Sí, a nivel corporativo todos los años se hace una encuesta de medición de la satisfacción del clima laboral que permite analizar 36 parámetros agrupados en 5 grandes dimensiones: liderazgo, imagen/orgullo, trabajo diario, desarrollo y cliente; primero se hace un termómetro interno y luego la anual, que se hace a nivel

corporativo (a un 80% de los empleados). El año pasado El Salvador fue la nota más alta de Atento a nivel mundial y también se hace la medición con Great Place to Work (a un 50% de la población laboral), que se trabaja a nivel de todos los Atentos.

Análisis de la entrevista.

Atento presenta un porcentaje considerablemente bajo en cuanto a su rotación de personal y con respecto al número total de empleados que conforman su fuerza laboral, esto se debe, a que la empresa tiene muy claro sus objetivos para con su público interno, brindándoles todas las armas necesarias para que puedan desarrollarse de la manera más eficiente en sus labores, y a su vez, manteniendo muchos beneficios de reconocimiento personal, que hacen sentir al empleado motivado y así ejercer su trabajo de la mejor manera posible.

Las causas principales de la rotación del personal dentro de Atento son: dedicarse tiempo completo a estudios universitarios y la migración a otro call center. Estas causas de rotación son muy comunes en este rubro, ya que la mayoría de empleados que conforman este equipo de trabajo, son jóvenes, muchos de ellos buscan formar parte de este tipo de trabajo de una manera temporal, ya sea por adquirir cierto grado de experiencia, buscar ingresos personales, o simplemente por experimentar por primera vez la responsabilidad que conlleva formar parte de un trabajo.

Como estrategia principal de retención del talento humano, Atento ofrece para sus empleados, un plan de carrera, lo que lo vuelve un punto de gran valor e importancia hacia sus empleados, ya que estos tienen la oportunidad de crecer dentro de la empresa y optar por mejores cargos.

Atento maneja unas iniciativas de Responsabilidad Social en materia de bienestar y que ofrezcan beneficios hacia los empleados, estas actividades se centran en la preocupación por el desarrollo profesional y personal de las personas que son sus empleados, esforzándose por ser un gran lugar para trabajar.

ENTREVISTA CONVERGYS

- **Podría comentarnos ¿cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal que posee la empresa en la actualidad? ¿Cuáles son las áreas y posiciones más sensibles a ella?**

Convergys se ha consolidado como unos de los call center más grandes y de mayor trayectoria en el país, lo cual lo convierte en una empresa sólida y altamente estable, que registra una rotación anual aproximada de un 10% a 12%.

El área con mayor rotación es la operativa, ya que en ella radica la mayor parte

de la población laboral. La posición de mayor rotación es la de agente operador.

- **¿Cuáles son las tres principales causas de rotación y qué medidas o estrategias llevan a cabo para reducirla?**

Las principales causas de rotación de personal se deben principalmente a:

- Mejora salarial ofrecida por otras empresas diferentes al giro de los call center, ya que según estudios de mercado realizados indican que los mejores beneficios son ofrecidos en esta empresa.
- Debido a que la mayor parte de la población laboral son estudiantes de diferentes carreras universitarias y estos utilizan este empleo como plataforma para obtener experiencia y poder costear sus estudios, toman la decisión de retirarse para ejercer sus carreras profesionales en el rubro de empresas afines a ella.
- La tercera causa de la rotación se debe a que algunos empleados una vez adquieren experiencia necesaria para aspirar a una posición superior deciden optar por probar suerte en otros call center, viéndose motivados únicamente por la mejora salarial.

Sin embargo para evitar la alta rotación de personal, Convergys trabaja arduamente en estrategias tales como ofrecer beneficios únicos para que el empleado continúe con sus estudios universitarios, crecimiento organizacional en un periodo de seis meses de acuerdo a rendimiento y cumplimiento de objetivos y finalmente crear un clima agradable de trabajo en el cual los empleados se sientan parte de la empresa y sean considerados en los triunfos y reconocimientos de la misma.

- **Como parte de las políticas de la empresa, ¿en el último año, han realizado alguna reducción de beneficios para los empleados o piensa hacerlo en el corto plazo?**

No se ha realizado ningún tipo de reducción de beneficios y no se tiene contemplado llevar a cabo ninguno en el corto plazo; por el contrario, se han incrementado algunos y se considera seguir incrementándolos.

- **Si la respuesta fue afirmativa, ¿hubo alguna repercusión para la salida de empleados de la compañía o se cuenta con un plan de mitigación para evitar esta situación?**

No aplica.

- **¿Cuáles son sus principales estrategias para la retención del talento humano, excluyendo las de ley?**

Convergys constantemente busca la innovación para lograr estabilidad laboral de los empleados y con ello, lograr la retención de los mismos a largo plazo.

Los principales beneficios con los que se logra retener al talento humano son:

- Transporte nocturno gratuito de forma diaria, incluyendo la ciudad de Santa Ana.
 - Clínica empresarial del Instituto del Seguro Social (ISSS), más un seguro de salud privado.
 - Nerds room: Son cuartos de estudio para todos aquellos empleados que continúan desarrollando su carrera académica, en los cuales se cuenta con computadoras, tablets, conexión a internet y un ambiente adecuado para la concentración y realización de trabajos individuales o grupales.
 - Adicionalmente, se cuenta con el beneficio de un aporte económico a todos aquellos empleados que puedan comprobar sus estudios superiores y que superen una calificación mayor a ocho; para aplicar a este beneficio, requiere la inscripción del empleado.
 - Universidad en línea. Todos los empleados que deseen continuar con sus estudios tienen el beneficio de tomar sus clases en línea gracias a un programa interno de la compañía, en el cual obtienen un diploma que sirve tanto para su desarrollo interno como externo.
 - Alianzas con universidades, actualmente se cuenta con beneficios en descuentos de matrículas y mensualidad para todos los empleados que lleven a cabo sus estudios en las Universidades Francisco Gavidia (UFG), Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) y el International Business Management Institute (IBMI).
 - Endeavor, es un programa que premia el esfuerzo y perseverancia del empleado, permitiéndole crecer y ascender al área que les interesa, facilitándoles un entrenador para reforzar sus conocimientos y poder ubicarlos posteriormente en la plaza que desean cuando ésta esté vacante.
- **¿Dentro de la organización se realizan prácticas de Responsabilidad Social dirigidas al público interno? ¿Cuáles son?**
 - Cinco días de vacación discrecional, adicionales a sus vacaciones correspondientes cada año.
 - Clínica empresarial
 - Buen ambiente laboral y seguridad para los empleados.
 - Fiesta navideña.
 - **¿Está usted al tanto de las estrategias de retención que utilizan sus competidores? ¿Cuáles de ellas consideran atractivas y que actualmente ustedes no tienen vigentes?**

El poder permitir a esposas e hijos visitar el recinto laboral y con ello conocer las funciones laborales y el ambiente bajo el cual se trabaja en el día a día, es algo importante para la comunicación familiar; sin embargo, por razones de confidencialidad y seguridad no se permite llevar a cabo este tipo de actividades.

- **¿Poseen en la actualidad alguna certificación corporativa o de instituciones que se dedican a la medición de satisfacción laboral de los empleados? Si es afirmativa, mencione o describa ¿cómo lo hace y con cuál empresa lo lleva a cabo?**

You asked we did, es la encuesta de satisfacción laboral que se lleva a cabo anualmente a nivel corporativo, y con ello se busca como principal objetivo el obtener la opinión de los empleados sobre todo aquello que les gusta y no les gusta de la empresa. Luego de finalizado el periodo de completar la encuesta, se lleva a cabo el proceso de tabulación, análisis e interpretación de las diferentes opiniones y comentarios de los empleados, para posteriormente establecer propuestas y estrategias que ayuden a mejorar los diferentes aspectos encontrados, y con ello mejorar los puntos débiles que los mismos empleados señalan dentro de la empresa.

Dichos cambios se llevan a cabo en periodos de seis a 12 meses, siempre y cuando estos se adapten dentro del marco de las políticas corporativas.

ENTREVISTA TELEPERFORMANCE

- **Podría comentarnos ¿cuál es el nivel o porcentaje de rotación de personal que posee la empresa en la actualidad? ¿Cuáles son las áreas y posiciones más sensibles a ella?**

Actualmente Teleperformance es una de las empresas a nivel nacional que posee una de las rotaciones de personal más bajas, y más aún, tratándose de la industria de call centers; la rotación anual es de un 6%. El área más sensible o en la cual se refleja la mayor cantidad de rotación es el área operativa, ya que es ahí adonde se concentra prácticamente el 80% de la población laboral de Teleperformance. La función o posición de mayor rotación es la de agente operador.

- **¿Cuáles son las tres principales causas y qué medidas o estrategias llevan a cabo para reducirla?**

- Usualmente los empleados buscan una mayor cantidad de beneficios, especialmente los monetarios, por lo tanto el retiro por mejora salarial hacia otra empresa de la misma industria es la razón principal de la rotación.

- El 85% de la población laboral de Teleperformance corresponde a jóvenes estudiantes universitarios, los cuales utilizan el empleo para obtener una fuente de ingresos y con ello costear sus estudios, sin embargo un buen porcentaje decide retirarse cuando los niveles de estudio requieren de una mayor dedicación.

- Muchos de los empleados de Teleperformance son personas que residieron en Estados Unidos y regresan al país por diferentes circunstancias, sin embargo

muchos deciden regresar y el ingreso económico que generan en su empleo es lo que les permite regresar nuevamente a Estados Unidos.

- **Como parte de las políticas de la empresa, ¿en el último año, han realizado alguna reducción de beneficios para los empleados o piensan realizarlas en el corto plazo?**

No se ha realizado ningún tipo de reducción de beneficios y no se tiene contemplado llevar a cabo ninguno en el corto plazo. Por el contrario se han incrementado algunos.

- **Si la respuesta fue afirmativa, ¿hubo alguna repercusión para la salida de empleados de la compañía o se cuenta con un plan de mitigación para evitar esta situación?**

No aplica.

- **¿Cuáles son sus principales estrategias para la retención del talento humano, excluyendo las de ley?**

- Oportunidad de lograr un crecimiento organizacional en un periodo de 6 meses, de acuerdo a rendimiento y resultados.
- Buen ambiente de trabajo e instalaciones confortables y adecuadas para el empleado, tanto para desempeñar sus funciones, así como también para sus horas de descanso y actividades de integración.
- Supervisores y jefes altamente capacitados para generar un buen clima laboral y proporcionar apoyo profesional a los subordinados
- Se cuenta con una gran flexibilidad para la adecuación de horarios acorde a las necesidades y compromisos del empleado, facilitándole sus actividades familiares, de carácter personal o estudios superiores.
- Programas de desarrollo organizacional interno a los cuales todos los empleados tienen acceso, tales como: Community college, Jump, Next y Elite, adicionalmente, cuentan con programas para el perfeccionamiento del idioma inglés como el Language Resource Center y Tops, todos estos con periodos de duración de aproximadamente 18 meses.

- **¿Dentro de la organización se realizan prácticas de responsabilidad social dirigidas al público interno? ¿Cuáles son?**

- En cada uno de sus cinco recintos laborales, Teleperformace cuenta con clínicas médicas, charlas y recomendaciones sobre servicios de salud, disponibles para toda la población laboral los 365 días del año.
- Se llevan a cabo periódicamente actividades de responsabilidad social, salud y seguridad, así como también deportivas y de entretenimiento para empleados y sus familias
- Fiesta navideña para hijos y familias de empleados.
- Transporte privado para personal que labora en horarios nocturnos.

- **¿Está usted al tanto de las estrategias de retención que utilizan sus competidores? ¿Cuáles de ellas consideran atractivas y que actualmente ustedes no tienen vigentes?**

Seguro médico hospitalario privado, el cual se ofrece en otras empresas y actualmente no se tiene disponible en Teleperformance por su alto costo.

- **¿Poseen en la actualidad alguna certificación corporativa o de instituciones que se dedican a la medición de satisfacción laboral de los empleados? Si es afirmativa, mencione o describa como lo hace y con cual empresa lo lleva a cabo**

Actualmente en Teleperformance se realizan dos tipos de mediciones de satisfacción laboral, una es interna de carácter corporativo, enfocada principalmente en aspectos de servicio y satisfacción de los clientes y una segunda con la empresa Great Place to Work en la que se evalúen aspectos un poco más técnicos como valoración laboral interna, procesos operativos, etc. Cabe mencionar que con esta última empresa por segundo año consecutivo Teleperformance se encuentran ubicado en el ranking nacional como una de las mejores empresas para trabajar.

La medición corporativa se lleva a cabo una vez por año a todos los empleados, no es de carácter obligatorio, sin embargo, es labor de los supervisores y jefes motivar al empleado para que participe en la misma y así obtener una información mucho más rica en contenido y opiniones; adicionalmente, se realizan grupos de enfoque a nivel gerencial para determinar algunos aspectos de mejora internos y posteriormente implementar todas aquellas que son adecuadas y se adaptan a las políticas de la empresa.

Con Great Place to Work la encuesta no se realiza a la totalidad de la población laboral, sino más bien a diferentes muestra basadas en áreas de trabajo, las cuales arrojan indicadores de mejora, que posteriormente son analizados y así generar propuestas adecuadas y contrarrestar cualquier problema que haya sido identificado. Dicho proceso se lleva a cabo cada seis meses y a partir de obtener las recomendaciones, estas se ponen en práctica, para posteriormente llevar a cabo una segunda medición en la que se percibe la satisfacción laboral basada en dichos cambios.

Análisis de la entrevista.

En la actualidad, Teleformance es la empresa de servicios a distancia con mayor cantidad de recurso humano laborando para ella en El Salvador, así como también es el call center que cuenta con la más grande infraestructura física, albergando a más de 3,500 empleados en 4 diferentes locaciones dentro de San Salvador.

Por su tamaño, su equipo gerencial analiza, desarrolla e implementa proyectos de gran escala, en los cuales deben de cubrirse los más mínimos detalles para lograr la satisfacción de su gran población laboral productiva. Si bien sus gastos son bastante elevados esto no restringe el hecho de invertir día a día en sus recursos más valiosos, sus programas de crecimiento corporativo y desarrollo personal, que permiten que sus empleados en todos los niveles desarrollen y posean un alto nivel de entendimiento y experiencia en sus funciones, lo cual también les lleva a generar y proponer estrategias de retención de talento que aseguren su inversión en cada uno de ellos. En la actualidad, es la empresa que posee la más baja rotación de personal en su rubro, siendo esta aproximadamente un 6% anual.

El entretenimiento y diversión son parte del día a día, su diferentes actividades para promover la integración laboral y familiar, permiten que el empleado y su familia completa se sientan parte de la misma, el cuidado de la salud y el bienestar social promueven de gran manera la lealtad y apreciación de los valores corporativos en pro de los que ahí laboran.

Su alta competitividad y constante esfuerzo por mejorar, han llevado a Teleperformance a ser acreedores por segundo año consecutivo a la obtención del título y ser parte de las mejores empresas para trabajar en El Salvador, otorgado por la reconocida empresa Great Place to Work, la cual entre otras cosas se encarga de llevar a cabo una encuesta global en la que se identifican puntos de mejoras y posteriormente el desarrollo y ejecución de las estrategias que permiten la mejor de los mismos.

ENTREVISTA TELUS

- **¿Podría comentarnos el nivel o porcentaje de rotación de personal que posee la empresa en la actualidad? ¿Cuáles son las áreas y posiciones más sensibles a ella?**

El porcentaje mensual es de un 2% aproximadamente, esto gracias a mucho esfuerzo alrededor del tema de retención y de cultura organizacional. El nivel en el que más se mide la rotación es en el de los agentes, a nivel productivo. En áreas administrativas y de soporte, la rotación es muchísimo más baja. Anualmente el porcentaje más bajo es de alrededor de un 28% o 30%.

- **¿Cuáles son las tres principales causas y qué medidas o estrategias llevan a cabo para reducirla?**

Las principales serían por estudios, generalmente deciden retirarse para dedicarle más tiempo a sus materias o a sus tesis; en otros casos es porque se van a otro trabajo (se da mucho la migración entre call centers), o porque tienen que reubicar su residencia, ya sea en el extranjero o dentro del país, por problemas en la zonas en las que residen.

- **Como parte de las políticas de la empresa, ¿ha realizado en el último año alguna reducción de beneficios para los empleados o planea realizarlo en el corto plazo?**
 - No, no se han reducido beneficios en el corto plazo, ni se planea hacerlo. De hecho, se están incrementando los beneficios a los empleados.

- **Si la respuesta fue afirmativa, ¿hubo alguna repercusión para la salida de empleados de la compañía o se cuenta con un plan de mitigación para evitar esta situación?**
 - No aplica.

- **¿Cuáles son sus principales estrategias para la retención del talento humano, excluyendo las de ley?**
 - Ser familia, no ser considerado un número más, los empleados de Telus tienen voz y voto acerca de las cosas que pasan dentro de las instalaciones, la gerencia toma mucho en cuenta lo que les gusta y lo que no. Hay una intranet, donde ellos se comunican con sus superiores para dar retroalimentación.
 - Dentro del piso operativo hay salones de juego, un cine, con el objetivo de que las instalaciones sean un lugar donde los empleados se sientan cómodos.
 - Cuando el empleado expresa que se quiere ir, en todos los niveles se hace un esfuerzo de retención. Hay un departamento llamado retención que se encarga de medir el tema de rotación diario. A nivel de gerencia, se da retención en cuestión salarial; cosa que no se da a nivel operativo, debido a que ya hay un salario establecido, todos ganan lo mismo.

- **¿Dentro de la organización se realizan prácticas de responsabilidad social dirigidas al público interno? ¿Cuáles son?**
 - Cuando ocurren desastres naturales, se les ayuda con dinero a las personas que laboran dentro de la organización que se ven afectadas.
Como parte de la Responsabilidad Social Empresarial con el público interno, Telus en el balance vida trabajo ha implementado:
 - Programa empleados felices, clientes felices.
 - 5 días adicionales a la ley, para matrimonio y maternidad.
 - Salones de juegos, en todos los pisos de la operación.
 - Cuarto De lactancia.
 - Clases universitarias, dentro de la empresa con subsidio.
 - Transporte particular a los que entran temprano o salen tarde.
 - Seguro médico y vehicular.
 - Clínica particular on site.
 - Nutricionista, psicólogo y odontólogo en visitas semanales.

- Cambio de horarios. Pueden coordinar con otros colegas y ser flexibles, con su tiempo o compromisos personales.
 - Cada 3 meses día de la familia. Días sábados para que las familias conozcan dónde trabajan sus hijos.
 - Sala de teatro, cine. Pasan películas los sábados para familiares.
- **¿Está usted al tanto de las estrategias de retención que utilizan sus competidores? ¿Cuáles de ellas consideran atractivas y que actualmente ustedes no tienen vigentes?**
 No se tiene conocimiento de las estrategias internas de la competencia, pero se cree que la mayoría de beneficios se mantienen equitativamente entre todos los call centers.
 Se da un monitoreo constante de los anuncios en prensa, radio y de las actividades en social media para mantenerse enterado.
 La competencia lleva meses teniendo un hiring bonus, Telus no lo ha implementado porque se considera que hay otras cosas menos costosas que también le añaden valor a la gente, aunque sí se han regalado tablets por contratación.
- **¿Poseen en la actualidad alguna certificación corporativa o de instituciones que se dedican a la medición de satisfacción laboral de los empleados? Si es afirmativa, mencione o describa ¿cómo lo hace y con cuál empresa lo lleva a cabo?**
 - Telus actualmente cuenta con una certificación de Emprepa, ya que esta institución entrega la certificación si la empresa logra un puntaje específico después de realizar focus groups, entrevistas, encuestas y pruebas de los beneficios que se les da a los empleados.
 - También está certificado como empresa familiarmente responsable.
 - Se cuenta con una encuesta proveniente de la casa matriz en Canadá, en la que se mide el compromiso de la gente con la empresa. Se hace una vez al año. En esta encuesta se mide el compromiso, las cosas que más afectan ese compromiso, entre otros aspectos.

Análisis de la entrevista.

Dentro de la industria de call centers, existe una alta rotación de personal, en la que los agentes (o personal operativo) son los que se ven principalmente involucrados; en las demás áreas de la empresa, la rotación es mucho menor.

Telus está consciente de la alta competencia que existe entre call centers para captar al personal más capacitado, razón por la cual, no realizan reducción de beneficios y por el contrario los están incrementando constantemente.

A los empleados se les brindan los beneficios que la ley exige, pero adicional a estos, también se otorgan múltiples beneficios, que son calificados como estrategias de retención del talento. Complementando esto, como parte de un programa de

Responsabilidad Social, se implementa el balance vida trabajo, para que todos los empleados puedan lograr un equilibrio entre su vida personal y familiar, con su vida laboral.

Telus, en su afán por mejorar la satisfacción de sus empleados, posee diferentes certificaciones de instituciones encargadas de velar por el bienestar y satisfacción de los empleados dentro de la organización.

ENTREVISTA SYKES

- **¿Podría comentarnos el nivel o porcentaje de rotación de personal que posee la empresa en la actualidad? ¿Cuáles son las áreas y posiciones más sensibles a ella?**

Lo normal en esta industria es de un 40% anual, esto significa que si hay 2700 empleados, 40% de esa población, será reemplazada año con año, lo que llega a ser un reto ya que las personas no es que cumplan un ciclo todos los años, si no que, la comunicación tiene que estar fresca, todos los procesos deben estar siendo refrescados porque así es la rotación y Sykes no es la excepción ante esta situación. Las plazas más sensibles son las de los agentes (operarios), este personal es el que conforma las diferentes áreas que se dividen en las diversas cuentas que maneja la organización.

- **¿Cuáles son las 3 principales causas de la rotación de personal que han identificado y que medidas o estrategias llevan a cabo para reducirla?**

- No toman en serio el trabajo, debido a la alta responsabilidad que este requiere, es decir, no asumen el reto con responsabilidad y las exigencias que el empleo solicita.
- Por estudios universitarios, debido a los diferentes cambios de horarios que presentan de ciclo a ciclo las personas que estudian, muchas optan por dedicarse únicamente a estudiar y por eso abandonan el trabajo.
- Como tercera causa se ha identificado que muchos de los empleados cumplen 2 años en la institución, y luego se van. Esto sucede por diversos factores, muchos de ellos optan por buscar otro trabajo que sea de acuerdo a su carrera, simplemente buscaban ganar cierto grado de experiencia, por motivos personales, etc.

- **Como parte de las políticas de la empresa, en el último año, ¿han realizado alguna reducción de beneficios para los empleados o piensa realizarlo en el corto plazo?**

En ningún momento, las operaciones actuales de Sykes se encuentran en su mejor momento en cuanto a servicio al cliente se refiere, así como también con los clientes internos. Tampoco se ha contemplado en un corto o largo plazo la reducción de los beneficios, al contrario, se han mantenido y sostenido ciertos

beneficios que Sykes como empresa promueve hacia sus empleados.

- **Si la respuesta fue afirmativa, ¿Hubo alguna repercusión para la salida de empleados de la compañía o se cuenta con un plan de mitigación para evitar esta situación?**

No aplica.

- **¿Cuáles son sus principales estrategias de retención del talento humano, excluyendo las de ley?**

La principal estrategia radica en el trabajo en equipo, y cuando un encargado de grupo logra identificar que uno de sus miembros tiene entre sus planes abandonar la compañía, lo único que les queda como encargados, es que el supervisor inmediato aboga por ese empleado, indagando las posibles causas por las cuales el empleado está optando por retirarse, pero esta acción, se realiza como una actividad no oficial, ya que lo que busca el supervisor inmediato es ver si al empleado no le gusta algo de la organización, si tiene problemas con algún compañero de trabajo, si quiere ser reubicado en otra cuenta por motivo que ya no se siente cómodo, etc, Lo único que se hace, es tratar de convencerlo, persuadirlo, y si presenta una de las situaciones mencionadas, tratar de ayudarlo en lo posible para que se sienta a gusto dentro de la organización. Fuera de eso, si el empleado ya tomó su decisión, no se realiza ninguna acción para retenerlo, únicamente se le ofrece el debido agradecimiento por haber laborado para la empresa. Solo cuando se trata de un puesto clave dentro de la organización y fundamental, puede realizarse algún tipo de negociación para poder a un acuerdo, pero, siempre se maneja solamente como una posibilidad.

- **Dentro de la organización, ¿Se realizan prácticas de Responsabilidad Social dirigidas al público interno? ¿Cuáles son?**

Se cuenta con un programa que se llama "Comprometerse", realizando inversiones internas, donde se promueve un bienestar hacia el empleado, iniciando desde la silla ergonómica que se le compra al empleado; pensada en que pueda estar en una situación más cómoda, tratando de evitarle problemas que se le puedan presentar eventualmente, hasta programas de crecimiento interno, que estos pueden ser: programas que ayuden a mejorar el nivel de inglés en los empleados y programas que preparan a los agentes que quieren ascender para convertirse en gerentes de equipo.

- **¿Está usted al tanto de las estrategias de retención del talento que utilizan sus competidores? ¿Cuáles de ellas consideran atractivas y que actualmente ustedes no tienen vigentes?**

Sí, todos los lunes se realiza un monitoreo a los competidores en prensa, en redes sociales, en publicity; con el objetivo de ver qué están haciendo los competidores.

En cuanto a si se considera alguna estrategia de la competencia y que esta sea llamativa, si se tienen, pero no pueden ser implementadas en Sykes ya que el reglamento interno no lo permite.

- **¿Poseen en la actualidad alguna certificación interna, corporativa o de instituciones que se dedican a la medición de satisfacción laboral de los empleados? Si es afirmativa, mencione o describa ¿cómo lo hace y con cuál empresa lo lleva a cabo?**

Si, y es interno, recibe el nombre de Servicio Global de Empleados, donde el 100% de los empleados de Sykes deben contestarlo; se maneja por medio de una encuesta donde los empleados pueden expresarse de la manera que ellos lo prefieran y puedan expresar sus inquietudes. Esta actividad se realiza anualmente.

Análisis de la entrevista

Dentro de Sykes, existe un alto nivel de rotación de personal en cuanto a lo que a porcentaje se refiere, podemos visualizar que este alto nivel de porcentaje que manejan, es debido a la constante renovación que las telecomunicaciones exigen hoy en día, mantener un renovado personal cada determinado periodo de tiempo, permite a Sykes llenar sus operaciones de personal entusiasta, que llega con las mejores intenciones y expectativas altas por comenzar a laborar para esta empresa.

Sykes tiene identificadas las principales causas de rotación de su personal, entre las cuales, cabe destacar que, muchas de las personas que buscan ingresar a un call center lo hacen como un trabajo temporal, al cual no le dedican la seriedad necesaria, ya que la mayoría de empleados se encuentran en un rango de edad muy joven, lo que convierte a dichos empleados, en un personal que aún no asume responsabilidades serias, y que está potencialmente próximo a abandonar la organización, debido a que iniciará o continuará sus estudios universitarios, o que el trabajo dentro del call center le sirvió únicamente como una oportunidad de ganar experiencia temporal mientras este abre una opción de laborar en algo que sea de su preferencia o relacionado a la carrera universitaria para la cual se está preparando.

En cuanto a los beneficios que Sykes ofrece hacia sus empleados, es de mucha importancia que estos los mantengan, ya que los empleados se sentirán mucho más a gusto y mejor identificados con la organización, generando un alto grado de responsabilidad con sus labores, ya que tendrán presente que su esfuerzo es valorado y que así, obtendrán los beneficios correspondientes por pertenecer a dicha empresa.

Sykes tiene como estrategia principal de retención del talento humano, el ofrecer un ambiente de trabajo y clima organizacional que sea muy llamativo para sus empleados, donde el trabajo en equipo se convierte en su principal fortaleza, ya que todas sus operaciones se encuentran divididas en lo que ellos llaman "equipos de trabajo", cada equipo cuenta con su encargado, donde este cumple la labor de mantener a su equipo

animado y apoyado, velando porque las cosas caminen de la mejor manera, y si se identifica algún problema, se le busca la mejor solución en equipo, para así lograr los mejores resultados en determinado periodo de tiempo.

Además, Sykes se preocupa por el bienestar de sus empleados desde el equipo de oficina que proveen, ya que desde la silla con que cuentan, brindan la comodidad necesaria para que el empleado cumpla con sus labores de la manera más óptima posible, y así evitarle alguna molestia a futuro en su salud.