

Sostenibilidad y Call Centers en América Latina

Richard Feinberg
Tamar Benzaken Koosed
Yanina Kowszyk
Andrés Covarrubias



MIEMBROS DE LA RED FORUM EMPRESA:



AFILIADOS DE LA RED FORUM EMPRESA:



AUTOR DEL ESTUDIO :

Richard Feinberg Asesor Estratégico de Forum Empresa
Tamar Koosed Presidente Manaus Consulting

DIRECTORA DEL ESTUDIO:

Yanina Kowszyk Directora Ejecutiva de Forum Empresa

COLABORACIÓN:

Andrés Covarrubias Director de Comunicaciones de Forum Empresa

INVESTIGADORES / RESEARCHERS:

Sergio Rengifo CECODES: Empresa Telefónica en Colombia
Laura Elvir FUNDAHRSE: Empresa BAC Credomatic en Honduras.
Carmen Federik MOVESE: Empresa Sesa Select en Argentina.
Sebastián Pérez CERES: Empresa Banco Pichincha en Ecuador.
Bruno Carpio y Mariangela Zuloaga PERÚ 2021: Empresa Kimberly Clark en Perú.
María Jesús Rioseco Independiente: Empresa Petrobras en Argentina y Chile.

TRADUCCIÓN:

Verónica Vera

DISEÑO:

Guay. Comunicación y Diseño
viquiscardino@gmail.com / lucioscardino@gmail.com

Santiago de Chile, Junio 2011.

Todos los Derechos reservados. Su reproducción es permitida con autorización previa de Forum Empresa.

FORUM EMPRESA:

Dirección: Av. Vitacura 2808, Oficina 901, Las Condes, Santiago - Chile
Teléfono: +56 2 733 01 00
e-mail: info@empresa.org
Web: www.empresa.org

FORUM EMPRESA es una red de organizaciones empresariales que promueven la Responsabilidad Social y Empresarial en las Américas. Su misión es articular y fortalecer a sus organizaciones miembro en el objetivo de fomentar la RSE en sus respectivos países, favoreciendo entre ellas la interacción y el intercambio. También trabaja en proyectos conjuntos con organizaciones internacionales y organismo multilaterales, con el enfoque específico de promover la RSE en un país o región determinada.

Índice

pág. 03	Resumen Ejecutivo
pág. 06	Identificando Riesgos y Oportunidades en la Industria de los Call Centers
pág. 06	El Operador Telefónico del Call Center
pág. 07	Riesgos Nuevos y Antiguos en la Industria de los Call Centers
pág. 08	El Caso de Estudio o Business Case para Lograr Prácticas Laborales Sostenibles
pág. 08	Metodología del Estudio
pág. 10	Desafíos para Lograr Prácticas Sociales Sostenibles
pág. 11	Estrés en el Lugar de Trabajo, Aburrimiento y Desmotivación
pág. 12	Sentimiento de Impotencia, Pérdida de Poder y Aflicción
pág. 12	Riesgos Ergonómicos
pág. 13	La Calidad de Vida Laboral de los Operadores Telefónicos
pág. 15	Soluciones y Buenas Prácticas
pág. 16	Creando Incentivos para Aumentar la Productividad de los Operadores Telefónicos
pág. 17	Beneficios y Servicios Comunes
pág. 17	Empoderamiento de los Empleados
pág. 19	Soluciones Ergonómicas
pág. 20	Responsabilidad Social y Voluntariado Corporativo
pág. 21	Gestión de la Cadena de Suministro y el Rol de las Empresas Multinacionales
pág. 25	Conclusiones
pág. 26	Referencias Bibliográficas
pág. 27	Agradecimientos

Índice de Cuadros

pág. 03	Cuadro 1. Multinacionales y Call Centers Participantes
pág. 06	Cuadro 2. La Decisión de Subcontratación y Deslocalización del Call Center
pág. 08	Cuadro 3. La Cadena Virtuosa de Servicio-Beneficio en las Prácticas Laborales de los Call Centers
pág. 11	Cuadro 4. La Generación "Y"
pág. 13	Cuadro 5. Opiniones de los Operadores Telefónicos Sobre los Aspectos más Estresantes de su Trabajo
pág. 14	Cuadro 6. Enfermedades Físicas Informadas por los Operadores Telefónicos en las Entrevistas
pág. 17	Cuadro 7. Beneficios y Servicios Comunes
pág. 18	Cuadro 8. Comparación de las Percepciones de los Gerentes y los Operadores Telefónicos
pág. 20	Cuadro 9. El Valor de los Programas Comunitarios
pág. 23	Cuadro 10. Informes Públicos y Call Centers
pág. 23	Cuadro 11. Gestión Exitosa de la Cadena de Suministro
pág. 24	Cuadro 12. Ejemplo de Buenas Prácticas en la Gestión de la Cadena de Suministro: La Coalición Ciudadana de la Industria Electrónica



Resumen Ejecutivo

Las multinacionales son un factor clave en la aplicación efectiva de mejores prácticas en materia de sostenibilidad en los Call Centers de América Latina.

La industria de los Call Centers (en adelante, CC) se puede considerar como un buen caso de negocios para desarrollar prácticas laborales responsables, basadas en una relación virtuosa entre servicio y beneficio. En esta relación, Operadores Telefónicos (en adelante, OT) más productivos generan clientes más satisfechos, obteniendo así una mayor rentabilidad para la empresa. Las prácticas laborales responsables aumentan la eficiencia y reducen los costos laborales, contribuyendo así a la competitividad y al crecimiento de las empresas.

La Red Forum Empresa que promueve la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE) en las Américas presenta este estudio con el objetivo de sugerir soluciones y buenas prácticas que permitan minimizar los problemas laborales que surgen con frecuencia en la industria de los CC y que crean una serie de riesgos, tanto para las empresas como para los OT.

El presente estudio se realizó a partir de una extensa revisión de la literatura que se ha desarrollado hasta la actualidad -tanto académica como de negocios-, así como con la aplicación de una encuesta especialmente diseñada para esta investigación, que fue aplicada a un grupo

de empresas en América Latina. A continuación se muestra un cuadro con las empresas estudiadas y las operaciones que participaron del estudio.

Los principales hallazgos indican que las soluciones y mejores prácticas que responden a las demandas más comunes de los OT incluyen la capacitación continua y personalizada, la incorporación de incentivos asociados al rendimiento, la creación de oportunidades de promoción profesional, así como los beneficios extra salariales y otros servicios que pueden entregar las empresas a sus colaboradores.

Cuadro 1. Multinacionales y Call Centers Participantes

Nombre de la Multinacional	Nombre del Call Center	Ubicación del Call Center
Telefónica	ALLUS	Colombia
	Atento	
BAC Credomatic	In-House CC	Honduras
SESA Select	Telerecursos	Argentina
	In-House CC	
Banco Pichincha	TATA Consultancy Services (TSC)	Ecuador
Kimberly Clark	Master Center	Perú
	In-House CC	
Petrobras	SESA Select	Argentina

Una forma de reducir los costos de capacitación es asociarse con los gobiernos locales. En un momento en que los gobiernos de todo el mundo están tratando de aumentar el empleo juvenil, los CC están bien posicionados para acercarse a ellos con propuestas de financiamiento compartido. Los institutos de capacitación pública y privada también pueden ser eficaces a la hora de elevar los estándares de la industria.

Las mejores prácticas para incrementar la satisfacción y el empoderamiento (o "empowerment") de los empleados incluyen involucrar a los trabajadores en la organización de los horarios de trabajo, hacerlos partícipes en las mediciones de desempeño, personalizar sus puestos de trabajo, compartir informaciones corporativas de modo simple y accesible y fomentar el trabajo en equipo. Asimismo, debido a la naturaleza del trabajo de los OT, es esencial prestar atención a la ergonomía de los escritorios y oficinas para lograr el bienestar de los colaboradores y mejorar su rendimiento.

En el ámbito de la acción social, las iniciativas filantrópicas más comunes incluyen donaciones monetarias del personal a organizaciones de beneficencia locales. Sin embargo, identificamos que la participación activa de los empleados en actividades de voluntariado en la comunidad aporta mayores beneficios. Sobre la base de las competencias y habilidades de la industria, los CC pueden efectivamente colaborar con organizaciones no gubernamentales en campañas de recaudación de fondos y teletones, o facilitar la asistencia humanitaria después de catástrofes naturales, entre otras

acciones que, generalmente, resultan de gran interés para los trabajadores.

Las multinacionales tienen un papel importante que desempeñar incentivando y asegurando que estas soluciones y mejores prácticas se apliquen efectivamente en los CC. Si las políticas y programas de RSE están bien articulados con los procesos de compra de las compañías, se pueden entregar soluciones a muchos de los desafíos de sostenibilidad en la cadena de suministro.

En base a esta premisa se realizó el presente estudio, cuyos resultados han evidenciado una gran variación en los grados de participación e involucramiento de las multinacionales en la gestión de sus CC. Siendo esta variación aún mayor cuando los CC son subcontratados.

Las principales sugerencias que se derivan de este estudio recomiendan a las multinacionales incluir su código de conducta en los acuerdos contractuales con sus proveedores, capacitarlos en sus normas de actuación y llevar a cabo auditorías para garantizar que estas normas se apliquen efectivamente en los lugares de trabajo.

Un salto cualitativo se podría dar en el desempeño de la industria de los CC en América Latina, si las empresas proporcionaran fuertes incentivos a aquellos CC que superen los resultados sociales y ambientales esperados, a fin de impulsar su mejora continua y servir de ejemplo para la implantación de mejores prácticas de RSE y sostenibilidad en las cadenas de valor de multinacionales que operan en la región.



71%

*La encuesta encontró que el 71%
de la plantilla de los Call Centers
es de **sexo femenino***

Identificando Riesgos y Oportunidades en la Industria de los Call Centers

Gracias a las funcionalidades de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) los CC han proliferado por todo el mundo y especialmente en América Latina. Su gran ventaja es que permiten a las multinacionales deslocalizar determinadas funciones, al mismo tiempo que facilitan la prestación de servicios especializados.

El cuadro 2 muestra el proceso de decisión de una multinacional en la subcontratación y deslocalización del CC, debajo se incluye, además, una descripción de cada tipo de CC.

Los CC forman parte de una transformación en el mundo de los negocios vinculada a la Externalización de los Procesos Empresariales (EPEs), que incluye finanzas y contabilidad, ingeniería, compras, recursos humanos y otras funciones administrativas. Las empresas multinacionales subcontratan servicios a terceros buscando incrementar su ventaja competitiva, disminuir costos (especialmente laborales),

impulsar el crecimiento, y tratar al mismo tiempo de maximizar los ingresos.

El Operador Telefónico del Call Center

Los OT de los CC son un nuevo tipo de trabajador, que se ubica entre las categorías de empleado de oficina de "cuello blanco" y el obrero de fábrica de "cuello azul". Esta dualidad se refleja en que por un lado, trabajan en una oficina limpia, con cubículos propios, grandes monitores y cuentan - al menos en América Latina- con educación universitaria. Sin embargo, por otro lado, sus oficinas tienen una alta densidad ocupacional al estilo de las fábricas tradicionales, y sus operaciones se realizan 24 horas durante los 7 días de la semana. Las tareas del OT son altamente estructuradas, previsibles y rutinarias; una llamada es seguida inmediatamente por otra que está en espera; y el rendimiento es monitoreado de cerca tanto por los supervisores en el lugar, como por dispositivos electrónicos. Al igual que en los procesos tradicionales de fabricación en la "serie", el operador típico del CC es joven y de sexo femenino. Tal es así que las características aquí mencionadas han llevado a etiquetar a los CC con denominaciones despectivas como "maquilas electrónicas" o "fábricas de explotación electrónica" (conocidas en inglés como "electronic sweatshops").

Una encuesta a gran escala en CC, realizada a nivel mundial (Global Call Center Network, 2007) encontró que el CC típico emplea a 49 trabajadores. Sin embargo, la mayoría de los OT (75%) trabajan en CC que tienen un total de 230 empleados o más. Los CC son organizaciones simples, donde sólo el 12% de los empleados son gerentes. Dicha encuesta encontró también que el 71% de la plantilla de los CC es de sexo femenino.

Cuadro 2. La Decisión de Subcontratación y Deslocalización del Call Center

Decisión		¿Deslocalizar la función?	
		No	Sí
¿Subcontratar el CC?	No	Operación interna	Unidad cautiva (subsidiaria)
	Sí	Proveedor de terceros local	Proveedor de terceros a distancia

Fuente: Basada en ILO (2010, 5)

- **Operación interna:** La empresa decide no colocar las operaciones del CC fuera del lugar donde se ubican sus operaciones, además decide proveer este servicio por sí misma en vez de contratar a otra empresa para que lo desarrolle.
- **Unidad cautiva (subsidiaria):** La empresa decide localizar el CC fuera del lugar donde se ubican sus operaciones, pero no otorga su gestión a otra empresa. Usualmente, la empresa abre una subsidiaria o unidad de negocio nueva para operar el CC y mantiene la responsabilidad por el mismo.
- **Proveedor de terceros local:** La compañía está interesada en subcontratar el CC pero prefiere que estas operaciones permanezcan en el país donde se encuentran sus operaciones y sus clientes. Por lo tanto, el CC es gestionado por una empresa subcontratada en el mismo país.
- **Proveedor de terceros a distancia:** La empresa contrata a otra empresa para que le brinde servicios de CC en otro país o ciudad, generalmente para disminuir costos.

Riesgos nuevos y antiguos en la Industria de los Call Centers

La naturaleza del trabajo de los CC crea para los empleadores nuevos tipos de riesgos en torno al cumplimiento de normas laborales y estándares de desempeño social. Pero, debido a que el estilo de trabajo en el CC se encuentra entre las categorías de "cuello blanco" vs "azul", se ha prestado poca atención al empleo en el ámbito de los CC y a los desafíos específicos que plantea esta industria. La escasa literatura al respecto refleja esta falta de atención sobre el tema que decidimos abordar en este estudio.

Al mismo tiempo, esta industria ha difundido bastante poco sus normas laborales en comparación con otras cadenas de suministro a nivel mundial, tales como la industria textil, juguetera, agrícola (café, cacao, bananas y azúcar) o electrónica.

Una selección de las publicaciones académicas e industriales más útiles aparece en la sección de Referencias Bibliográficas al final del documento.

La literatura académica ha resaltado los desafíos que se generan para los OT a partir de las condiciones del ambiente de trabajo que generalmente caracteriza a los CC. Las tareas se describen como estresantes, monótonas y a veces desagradables, especialmente cuando los OT deben hacer frente a clientes hostiles a través del teléfono. Se subrayan problemas ergonómicos, incluyendo dolores de espalda, dolores de cabeza y pérdida de la voz. Algunos estudios destacan la carencia de motivación y empoderamiento, y la alienación de los trabajadores. Los turnos de trabajo no tradicionales pueden causar desorientación y desorganización en la familia; los turnos de noche presentan

amenazas de seguridad, especialmente para las mujeres. Estas condiciones de trabajo son consideradas como las causas de la insatisfacción expresada por los empleados, las altas tasas de rotación en la industria y, de manera indirecta pero significativa, una mala calidad en la atención y servicio al cliente. Sin embargo, la industria de los CC identifica estas condiciones laborales como inherentes, las clasifica como buenas, con puestos de trabajos bien remunerados y en general, tiende a mostrar soluciones y buenas prácticas, más que a reconocer deficiencias y aspectos a mejorar.

Es importante destacar que en la literatura sobre gestión de cadenas de suministro o cadenas de valor globales existe un gran vacío en torno al tema de los CC, por ejemplo, poco se ha escrito sobre cuáles son las oportunidades y obligaciones de las empresas contratantes con respecto a las prácticas laborales en los CC subcontratados. Esta carencia cobra relevancia si se la compara con el gran desarrollo de artículos y textos que existen sobre las normas laborales nacionales e internacionales en las cadenas de valor de las fábricas, por ejemplo.

A partir de la realización de esta investigación, consideramos que los CC presentan una gran diversidad de riesgos para el negocio de las empresas contratantes, que están asociados fundamentalmente, a las condiciones del empleo de sus trabajadores. Estos riesgos incluyen: pérdida de calidad de servicio al cliente, rechazo del cliente (que pueden ser consumidores o empresas), ineficiencias operacionales, pérdida de control en la gestión de sus operaciones, desajuste cultural, rotación del personal, daño a la reputación, y a una reacción adversa, tanto a nivel local como global.

Cuadro 3. La Cadena Virtuosa de Servicio-Beneficio en las Prácticas Laborales de los Call Centers



El Caso de Estudio o Business Case para lograr Prácticas Laborales Sostenibles

Este estudio revela algunas condiciones a tener en cuenta para lograr mayor éxito en la gestión de los CC por parte de empresas multinacionales:

- 1) Cuando las prácticas laborales han sido cuidadosamente adaptadas a las circunstancias especiales de los operadores de servicios del CC y,
- 2) Cuando las prácticas laborales se insertan en una estrategia más amplia de la empresa sobre RSE o sostenibilidad del negocio.

Prácticas empresariales responsables → OT más productivos → Servicio de más alta calidad → Clientes más satisfechos → Mayor rentabilidad.

Las prácticas laborales responsables pueden aumentar la eficiencia y reducir los costos laborales, por ejemplo, disminuyendo la rotación y aumentando la motivación del personal, contribuyendo así a la competitividad y crecimiento de las empresas. Las iniciativas y políticas de sostenibilidad de las empresas multinacionales son claramente esenciales para mitigar los riesgos negativos de los CC.

Metodología del estudio

El presente estudio se propuso describir aspectos característicos de las prácticas de contratación y socio-laborales de empresas multinacionales con sus proveedores CC en América Latina.

Para llegar a las conclusiones que se presentan en este artículo, consideramos lo

siguiente: 1) la literatura académica existente hasta la fecha, 2) publicaciones de empresas con CC, 3) nuestro conocimiento profesional sobre la gestión de cadenas de valor globales y prácticas de RSE, y 4) los datos que recolectamos con una encuesta de elaboración propia por parte de Forum Empresa para América Latina y que construimos una vez identificados los principales aspectos críticos que menciona la literatura.

La encuesta se aplicó a seis grandes empresas multinacionales (ver cuadro 1). Forum Empresa, a través de su red de miembros de 21 asociaciones de responsabilidad social empresarial y más de 3.400 compañías afiliadas, emitió una solicitud pública de propuestas de participación en el proyecto. Las multinacionales seleccionadas cumplieron con los criterios de selección que se detallan a continuación:

- Presentan un elevado nivel de uso de los CC y son líderes en sus respectivas industrias.
- Tienen contratos con empresas de CC que operan en América Latina.
- Los CC son cruciales para el éxito de sus operaciones.

Dado que el objetivo era estudiar la relación entre las multinacionales y las cadenas de valor con CC ubicados en la región latinoamericana, en el proceso de selección de las empresas se buscó una correcta representación de países de la región que albergan operaciones de CC para dar cuenta de las variaciones políticas, sociales y económicas locales.

Durante el estudio se aplicaron cinco cuestionarios por cada empresa en estudio, recogiendo respuestas cuantitativas y cualitativas que fueron administradas cara a cara (en su gran mayoría) por investigadores en cada país. Las encuestas fueron dirigidas

a las siguientes personas en cada empresa:

- Los gerentes de responsabilidad empresarial en la casa matriz de la multinacional,
- Los gerentes de responsabilidad empresarial ubicados en el país donde estudiamos las operaciones del CC,
- Los gerentes de compra que también se encuentra en el país de estudio,
- Los gerentes de CC,
- OT de cada CC.

Los investigadores que aplicaron los cuestionarios en cada país, también entregaron informaciones sobre las empresas multinacionales seleccionadas, sus objetivos y estrategias de negocio, y sus programas de gestión de la cadena de suministro, prestando especial atención a las normas laborales y protocolos que rigen la utilización de CC por parte de cada firma.

Reconocemos que un proceso de selección donde las empresas deciden participar de forma voluntaria acarrea el riesgo de la endogeneidad. La decisión de participar en el estudio puede ser vista en sí mismo como un atributo de liderazgo de las empresas, que a su vez podría significar que se están ocupando activamente de las cuestiones sociales y ambientales en su cadena de suministro del CC, en relación con sus pares. Esto implica considerar con mayor énfasis aún las recomendaciones sobre cómo lograr las mejores prácticas que se recomiendan en el presente informe. También, es interesante aclarar que, si bien el grupo de empresas estudiado es pequeño, nuestras conclusiones están en la línea de lo que viene afirmando la literatura, confirmando los riesgos y oportunidades mencionados para el caso de la región latinoamericana.

Para honrar la confidencialidad de las empresas, en este informe se presentan los datos en forma consolidada.

Desafíos para lograr Prácticas Sociales Sostenibles

En general, los CC están en condiciones de cumplir con facilidad las normas laborales nacionales de los países donde operan, así como las normas de los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Debido a la naturaleza misma del empleo en los CC, es de gran interés para las empresas preservar el respeto por ciertas normas laborales esenciales como, por ejemplo, prohibir el trabajo infantil o forzado y el pagar puntualmente los salarios mínimos. De hecho, una publicación reciente de la OIT concluye que “en general los puestos de trabajo, en la industria de Externalización de los Procesos Empresariales (EPEs) de los países en desarrollo son de una calidad razonablemente “buena” según las normas locales en términos de sus condiciones de trabajo y empleo” (OIT, 2010).

Con respecto a las condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (en adelante, SST), los CC, afortunadamente, no deben enfrentar los grandes riesgos que son típicos de las fábricas, sin embargo, como veremos a continuación, las cuestiones de SST son de vital importancia para lograr y mantener una buena productividad de los trabajadores.

En el contexto de los CC se plantea la cuestión de los derechos de los trabajadores respecto de la libre asociación, sindicalización y negociación colectiva. Sin embargo, la corta edad de la mayoría de los OT y sus altas tasas de rotación impiden la sindicalización. Por otra parte, la organización del trabajo en los CC, en que los OT trabajan solos en sus propios cubículos y siendo escuchados a cada lado por sus supervisores, complica aún más los impulsos de sindicalización. Además, los salarios de los OT generalmente exceden los salarios mínimos y las

encuestas registran que la mayoría de ellos están razonablemente satisfechos con sus puestos de trabajo. Por lo tanto, los sindicatos no están presentes en la mayoría de los CC, aunque en algunos casos los trabajadores se agrupan en otro tipo de asociación colectiva.

En general, el interés propio de los mismos CC y las normas laborales internacionales fundamentales están estratégicamente alineadas. Por lo tanto, la simple legalidad, es una cuestión menor y al mismo tiempo un factor de riesgo potencial que el CC puede evitar fácilmente. Por el contrario, las cuestiones laborales más problemáticas en los CC van más allá de las normas nacionales y de la OIT, y reflejan la naturaleza específica del empleo en los CC, situado entre las actividades tradicionales de “cuello azul” y de “cuello blanco”. Estos aspectos laborales más avanzados, que en muchos casos, están fuera de los códigos de trabajo nacionales, pueden sin embargo, impactar fuertemente en la motivación del empleado y en la productividad laboral y por lo tanto, en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

La literatura existente, los estudios académicos, así como consultores y asociaciones de negocios dan cuenta de un número importante de quejas comunes entre los OT que se pueden agrupar en tres categorías:

- Estrés laboral, aburrimiento y desmotivación,
- Sentimiento de impotencia y pérdida de poder,
- Riesgos ergonómicos.

Cuadro 4. La Generación Y

El término Generación Y (Gen Y) se refiere a los profesionales nacidos a mediados de la década de 1980, que se encuentran actualmente en los 20 y están entrando al mercado laboral. Esta generación tiene las siguientes características:

- » **Conocen de Tecnología:** la generación Y creció con la tecnología y se basan en ella para realizar su trabajo.
- » **Centrados en la Familia:** la generación Y está dispuesta a intercambiar un alto salario por menos horas facturables, horarios flexibles y un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada. A diferencia de las generaciones mayores, la Generación Y prioriza la familia sobre el trabajo.
- » **Orientada al Logro:** Los generación Y es confiada, ambiciosa y orientada al logro. Ellos tienen altas expectativas de sus empleadores, buscar nuevos retos y no tienen miedo a cuestionar la autoridad.
- » **Orientados al Equipo:** De niños, los representantes de la generación Y participaron de deportes en equipo, juegos en grupos y otras actividades grupales. Ellos valoran el trabajo en equipo, quieren ser incluidos e involucrados, y buscan la opinión y la afirmación de los demás.
- » **Deseos de Atención:** los generación Y anhelan la atención, retroalimentación y orientación. Aprecian sentirse involucrados y buscan apoyo y elogios frecuentemente.

Los resultados adversos de estas situaciones comunes para OT en el lugar de trabajo, son el agotamiento precoz, las enfermedades psicológicas y físicas, y las altas tasas de ausencia y rotación del personal – todos los cuales se suman a mayores costos, menor productividad laboral, y mayor cantidad de clientes insatisfechos de las multinacionales contratantes de CC.

Estrés en el lugar de trabajo, aburrimiento y desmotivación

Los empleados de CC a menudo expresan insatisfacción con los requerimientos de desempeño que deben cumplir, a su juicio, se les demandan promedios irreales de tiempos de conversación y cantidad de llamadas por hora. Es especialmente desconcertante para algunos OT que la gestión esté enfocada excesivamente en la cantidad más que en la calidad de las llamadas, cuya causa, según los gerentes de los CC son los estrictos contratos que tienen con las multinacionales. Aún más estresante es la combinación de requisitos que incluyen atender una gran cantidad de llamadas y una alta calidad de servicio al cliente. Los empleados que se ven obligados a “terminar” una llamada en forma apresurada, efectivamente, sienten que están poniendo en peligro la satisfacción del cliente. Así, una administración que no tenga en cuenta este dilema entre cantidad-calidad, y que establezca parámetros irreales de rendimiento en sus contratos de trabajo, estará comprometiendo el ambiente laboral de su fuerza de trabajo.

En el caso de los CC que trabajan con llamadas entrantes, para muchos OT resulta difícil hacer frente a clientes irritados y hostiles, algunos de los cuales incluso se involucran en un discurso sexual abusivo, especialmente si se dan cuenta de que la multinacional ha subcontratado el CC en otro país. Cuando trabajan con llamadas salientes de venta o mercadeo, los OT se enfrentan con el rechazo y la hostilidad de los clientes potenciales. Los resultados van desde la pérdida de la autoestima del operador, la depresión, el agotamiento y la disminución de la productividad.

Algunos trabajadores experimentan aburrimiento por la naturaleza repetitiva del trabajo del CC. Después de un mes o dos en el trabajo, los empleados más inteligentes pueden quejarse acerca de los tipos de problemas rutinarios y respuestas programadas que deben dar una y otra vez durante todo el día.

Sentimiento de impotencia, pérdida de poder y aflicción

El trabajo altamente programado y monitoreado en los CC puede llevar a sentimientos de impotencia y aflicción, sobre todo entre los jóvenes de la Generación Y con nivel educativo universitario. Los jóvenes de la Generación Y se desilusionan fácilmente, ya que pensaron que estaban entrando en un ambiente moderno de oficina, pero rápidamente se molestan por la uniformidad del entorno, que es bastante parecido al de una fábrica.

Las estructuras planas de los CC, con la mayoría de los OT ubicados en la amplia planta de abajo, puede producir sentimientos de infravaloración y bajo estatus.

Los estilos de administración que aparentan estar atentos a las sugerencias del personal para mejorar el diseño y la organización del trabajo son percibidos como negligentes y añaden más sentimientos de impotencia a los trabajadores.

Sin motivación ni lealtad a la empresa, estos empleados fácilmente tendrán bajo rendimiento y contribuirán a aumentar las costosas tasas de rotación.

Riesgos Ergonómicos

Los estudios de las estructuras y organización de trabajo de la Externalización de los Procesos Empresariales (EPEs) normalmente identifican una gran cantidad de riesgos ergonómicos para los OT. Los trastornos músculo-esqueléticos resultan de largos períodos de actividad fija y del síndrome de túnel carpiano, es una manifestación común de la mecanografía repetitiva (cuando el nervio mediano, que abarca desde el antebrazo hasta la mano, se presiona o se comprime en la muñeca). Las demandas audiovisuales pueden empeorar la vista, el oído y la voz de los OT. En conjunto, estas presiones pueden producir trastornos digestivos y físicos y estrés emocional, que a su vez afectan la productividad del trabajo y la calidad de servicio al cliente.

La Calidad de Vida Laboral de los Operadores Telefónicos

Los cuestionarios aplicados a los OT en este estudio buscaron evidenciar problemas que se habían identificado como comunes en la literatura. Las encuestas fueron construidas sobre la base de una amplia revisión de la literatura académica y abarcan cuestiones generales relacionadas con los objetivos, metas, y percepciones sobre la influencia de los empleados en las decisiones de negocios; la satisfacción de los empleados en general; y las posibles consecuencias físicas y psicológicas del trabajo. Nuestro estudio también analizó las necesidades de capacitación y los beneficios que se entregan a los empleados para entender mejor aquellos aspectos que pueden conducir a mejorar la satisfacción del trabajador en el CC.

Los resultados de nuestro estudio confirman que en América Latina también se presentan las quejas que mencionamos con anterioridad. Cincuenta y tres por ciento (53%) de los encuestados informaron que a veces no podían cumplir con los objetivos establecidos por la dirección (los encuestados promediaron 82 llamadas por día). Sesenta y nueve por ciento (69%) informó que el sistema de llamadas en su lugar de trabajo causa un cierto grado de estrés personal. Cincuenta y seis por ciento (56%) indicó que en ocasiones ha experimentado sentimientos de aburrimiento.

A pesar de experimentar una serie de problemas en el trabajo, muchos OT no se contactan con sus supervisores o gerentes. Algunos consideran que la administra-

ción no respondería de forma positiva. Los OT informan que sienten que tienen poca participación en las decisiones que determinan su labor cotidiana.

Los OT que respondieron la encuesta de Forum Empresa informaron de una serie de enfermedades físicas, incluyendo dolor de cabeza, pérdida de la voz, tos y trastornos digestivos. Cincuenta y tres por ciento (53%) cree que estos problemas estaban impactando negativamente en su productividad laboral. Sin embargo, sólo veinte y tres por ciento (23%) de los encuestados han hablado con la administración sobre estos problemas de salud.

Cuadro 5. Opiniones de los Operadores Telefónicos Sobre los Aspectos más Estresantes de su Trabajo

Estrés Laboral		
Pregunta	Respuesta	Número Total de Respuestas
¿Tiene metas que cumplir respecto a la duración o cantidad de llamadas?	85% dijo Sí	13
¿El nivel de salario del OT está relacionado con el cumplimiento de esos objetivos?	55% dijo Sí	11
¿El sistema de llamadas causa algún tipo de estrés en los empleados?	69% dijo Sí	13
¿Cuán estresante es el trabajo del OT?	46% dijo que es estresante	13

Sabemos que estos problemas laborales de los OT pueden ser costosos para los CC, especialmente teniendo en cuenta que los costos laborales representan un alto porcentaje de los gastos totales en los CC. Estos costos también se manifiestan en la disminución de la productividad y en una alta rotación. De acuerdo con un estudio a gran escala (Red Global de Call Centers 2007, xi.), en promedio la sustitución de un OT es igual al 16% de los ingresos brutos anuales de un CC. Si se tiene en cuenta la pérdida de productividad, reemplazar a un trabajador equivale a entre tres y cuatro meses de salario de un trabajador promedio (Red Global de Call Centers 2007, xi.).

Los investigadores han identificado un "espiral de descortesía", donde los empleados de servicios que reportan altos niveles de maltrato por parte de los clientes, se involucran en niveles crecientes de descortesía hacia los clientes. Así se genera una escalada de tensiones perjudiciales ante las cuales la administración del CC debe tomar medidas proactivas para evitarlas-. (Van Jaarsveld et al. 2010)

La sostenibilidad de los CC requiere que los gerentes prevean y eviten que surjan estos problemas comunes. Efectivamente, los gerentes están de acuerdo. En la encuesta de Forum Empresa, los gerentes de CC respondieron afirmativamente a dos preguntas clave: "¿Está de acuerdo en que los empleados satisfechos son más productivos?" y "¿Está de acuerdo en que buenas condiciones de trabajo puede mejorar el clima laboral de los empleados y mejorar así la satisfacción del cliente?" Ahora, vamos a abordar las medidas para incrementar la productividad del OT y por lo tanto iniciar el ciclo virtuoso de sostenibilidad.

Cuadro 6. Enfermedades Físicas Informadas por los Operadores Telefónicos en las Entrevistas

100%	<i>de los encuestados dijo que sufren de dolores de cabeza varias veces al mes.</i>
77%	<i>de los encuestados dijo que se sienten cansados mentalmente varias veces al mes.</i>
62%	<i>de los encuestados dijo haber perdido su voz o sentir dolor en sus ojos por lo menos dos veces en un año.</i>
54%	<i>de los encuestados dijo haber tenido trastornos digestivos por lo menos dos veces al año.</i>

*Número total de respuestas:
13 Operadores Telefónicos*

Soluciones y Buenas Prácticas

Las soluciones y buenas prácticas a las quejas comunes de los OT incluyen la capacitación continua personalizada, incentivos realistas y fuertes para el rendimiento, múltiples oportunidades de promoción profesional, los beneficios laborales y otros servicios.

Con demasiada frecuencia, los CC no invierten en la capacitación de los empleados, tanto durante la orientación como una vez en el trabajo. Una preparación inadecuada es la raíz causal de la ansiedad y el bajo rendimiento de los OT.

- **La capacitación adecuada y la adquisición continua de habilidades** son factores clave para el éxito del OT para la calidad del servicio al cliente. Las empresas centradas en el ahorro de costos son especialmente propensas a no invertir en la capacitación del personal. La tradicional capacitación de dos semanas de orientación crea un ingreso problemático para los OT, que deben luchar por dominar las relaciones con los clientes en el trabajo. La formación inadecuada da lugar a OT estresados; mientras los trabajadores bien capacitados que dominan las competencias necesarias y que se sienten seguros en sus puestos de trabajo reportan menos estrés. Las clases de capacitación y mejora de habilidades en el trabajo, aumentan la motivación, la productividad de los empleados y la lealtad. Los trabajadores bien capacitados generan una mayor satisfacción del cliente.
- **La capacitación especializada en el manejo de clientes difíciles** es vital para evitar el "espiral de descortesía" identificado por los investigadores. Por ejemplo, los instructores pueden involucrar a los OT capacitados en la práctica de los protocolos apropiados mediante la simulación de llamadas de los clientes. A los OT que han sufrido "abuso del cliente" se les puede ofrecer descansos prolongados de trabajo y oportunidades para compartir sus experiencias frustrantes y las soluciones creativas con sus compañeros. El proporcionar productos y servicios de calidad al cliente (minimizar los errores en la facturación, instalación en tiempo de los equipos, evitar las dificultades informáticas y las fallas del sistema) es el primer paso para evitar la irritación de los clientes.
- **La capacitación on-line** ofrece un eficiente canal para nivelar a los empleados en una amplia variedad de temas a los que se puede acceder en horarios convenientes para los mismos.
- **Asociarse con los gobiernos locales** es un medio para reducir los costos de capacitación. Como parte de sus estrategias de competitividad nacional, los gobiernos tienen interés en atraer a los CC que proporcionan buenos puestos de trabajo, y además generan ingresos fiscales y/o divisas. Las asociaciones entre institutos tecnológicos financiados con fondos públicos y asociaciones de la industria local pueden generar soluciones eficaces para el dilema de la capacitación que consiste en que cada empresa disminuye las inversiones por temor a que el trabajador vaya a transferir sus nuevas habilidades en otra empresa. En un momento en que los gobiernos del mundo están tratando de aumentar el empleo entre los jóvenes, los CC están bien posicionados para acercarse a los gobiernos con una propuesta de financiamiento compartido de los gastos.

- **Los institutos públicos y privados también pueden ser eficientes en el establecimiento de altos estándares de la industria.** Los centros de formación pueden asegurar que los CC se mantengan al día con las últimas técnicas y tecnologías, lo que facilita la continua actualización y mejora. Las entidades de capacitación son un buen lugar para crear conciencia de estos códigos de conducta de liderazgo global, como pueden ser la Iniciativa de Reporte Global (GRI, su sigla en inglés) y el Pacto Mundial de Naciones Unidas (UNGC, su sigla en inglés). Los institutos también pueden formar a los gerentes y supervisores en los estándares del sector y en las tendencias de la responsabilidad empresarial.

Creando Incentivos para Aumentar la Productividad de los Operadores Telefónicos

Una estructura de incentivos fuerte y eficaz impulsa la motivación y el rendimiento de los OT.

- **Las empresas necesitan comenzar a presentar a los empleados indicadores de rendimiento realistas y claramente comunicados.** Sería muy oportuno que exista un acuerdo explícito entre la empresa contratante y el CC con respecto a las entregas claves, los plazos y los objetivos de rendimiento. Estos indicadores deben ser cuidadosamente explicados a los empleados.

Al establecer objetivos de rendimiento, las empresas contratantes deben tener en cuenta su impacto en los operadores. Si los indicadores no son realistas y no tienen en cuenta la cantidad y calidad de compensación, los resultados pueden ser contraproducentes: OT estresados y una menor satisfacción de los clientes.

Uno de los CC informó en la encuesta de Forum Empresa que considera que un día de trabajo óptimo debe ser de 6 horas, ya que encuentran que a partir de entonces la productividad del trabajo disminuye.

- **Fuertes incentivos de rendimiento** se pueden utilizar para fomentar las buenas prácticas y aumentar la satisfacción de los empleados. Las estrechas relaciones supervisor-OT en los CC crean condiciones propicias para el entrenamiento individual, la respuesta de retroalimentación regular y el desarrollo de habilidades. El supervisor eficaz establece metas claras y clarifica los objetivos individuales y grupales. Las empresas pueden seleccionar entre numerosas estrategias de premiación para los empleados, que van desde bonos financieros hasta reconocimientos no-monetarios.
- **Las estructuras relativamente planas de los CC** presentan un desafío para las empresas que buscan aprovechar las oportunidades de promoción profesional para fomentar el desempeño sobresaliente y reducir la rotación de personal.
- **Algunas soluciones de promoción profesional** son la rotación del personal entre las estaciones que requieren habilidades diferentes (progresión lateral), la creación de algunas jerarquías entre los OT, la promoción interna entre los niveles de supervisión y de gestión, y la capacitación en otras habilidades de EPEs que sean de aplicación práctica, tales como contabilidad y finanzas. En caso de que el CC se encuentre en el mismo país, las empresas pueden ofrecer a los OT oportunidades de promoción en la empresa más grande.

- No existe consenso entre los expertos respecto a que los salarios sean un factor clave en la satisfacción y búsqueda de empleo de los OT. Incluso antes de la expansión de las redes sociales y de comunicación, los empleados de los CC eran muy conscientes de las escalas competitivas de salarios en su industria y los salarios que ganaban sus pares en las empresas cercanas. Justamente porque las escalas de pago de CC tienden a converger en un lugar determinado, los empleados podrían centrarse en otras variables vinculadas al lugar de trabajo cuando seleccionan un empleo.

- Mejorar la competencia del OT en un segundo idioma (por lo general, inglés) es una ruta de acceso a salarios más altos, ya que los colaboradores bilingües reciben una remuneración significativamente mejor. Para los OT de orígenes asociados a la clase trabajadora con estudios secundarios, el aprendizaje de una segunda lengua no sólo promete un mayor ingreso, sino que también, en algunas culturas, es un poderoso impulsor del estatus social.

Beneficios y Servicios Comunes

Hay muchos **beneficios y servicios comunes para mejorar la motivación y el rendimiento del OT**. En la encuesta de Forum Empresa, los OT informaron la prestación de estos beneficios (Ver Cuadro 7):

Cuadro 7. Beneficios y Servicios Comunes

Beneficios y Servicios para Mejorar la Motivación del OT

Pregunta: ¿Qué instalaciones y servicios ofrece el Call Center a los empleados para relajarse y descansar?

Restaurante	7%	54%
Sala de Descanso	7%	54%
Zona verde fuera del CC	10	77%
Gimnasio	3	23%
Instalaciones Deportivas	7	54%
Sala de Juegos	6	46%
Cafetería	12	92%

Número Total de Respuestas

13

Otras instalaciones comunes incluyen servicios de bañera y ducha, sala de descanso, clases de yoga, torneos deportivos internos, días libres para los cumpleaños, centros de cuidado infantil y salas de enfermería, y terapia psicológica. (ContactCenterWorld.com, 2008, 16-17). Las zonas de fumadores son obligatorias en algunas culturas. Para hacer el CC más cómodo, algunas empresas contratan edificios que ofrecen luz natural. Otras mejoras comprobadas para reducir el estrés son las cascadas y los acuarios.

En última instancia, las soluciones deben adaptarse a las funciones, al personal y la ubicación de cada CC. Las variables clave a observar son los requisitos de idioma (que impulsa los niveles educativos del personal), los sistemas de llamados entrantes/salientes, el lugar de trabajo interno a la empresa o subcontratado, y la cultura de trabajo local.

Empoderamiento de los Empleados

Curiosamente, con frecuencia hay diferentes percepciones entre los gerentes y los operadores en lo que respecta al empoderamiento del personal (Ver Cuadro 8). En las respuestas ante preguntas idénticas en los cuestionarios aplicados por Forum Empresa, los gerentes perciben que a su personal se le consulta sobre los diferentes conflictos del lugar de trabajo, mientras que los empleados informan que sienten tener poca o ninguna influencia sobre estos aspectos. Las percepciones divergentes sobre el empoderamiento de los empleados fueron más notables aún en los temas relacionados a las políticas empresariales (“los cambios en las políticas internas”, “mecanismos de incentivos”, “proceso de selección”). En cambio, los empleados perciben mayor influencia en los programas de capacitación.

Estas percepciones divergentes ponen de relieve la importancia de la capacitación de

gerentes y supervisores en habilidades para la “gestión de personas”. La rápida expansión de la industria del CC ha creado una escasez de personal capacitado con suficiente conocimiento no sólo de las TICs, sino también de la gestión de los recursos humanos. Los gerentes y supervisores de primera línea deben contar con habilidades de trabajo en equipo, conocimiento de las prácticas de sostenibilidad social, y un conocimiento profundo de las prácticas laborales más destacadas nacionales e internacionales.

Las técnicas para mejorar el empoderamiento de los empleados incluyen alentar la opinión del personal sobre los horarios de trabajo, consultarles sobre los índices de rendimiento, personalizar los puestos de trabajo, compartir información corporativa y formar en trabajo en equipo.

- Entre las cuestiones que más preocupan a muchos OT está tener influencia sobre sus horarios de trabajo. Para los OT que todavía están completando sus estudios

Cuadro 8. Comparación de las Percepciones de los Gerentes y los Operadores Telefónicos

Percepciones sobre el Empoderamiento de los Empleados		
<i>Pregunta: ¿Cuánta influencia tienen los empleados en las siguientes decisiones de negocio?</i>		
<i>Decisiones:</i>	<i>Respuesta General de los Gerentes de RS</i>	<i>Respuesta General de los Empleados</i>
Estableciendo metas de trabajo y objetivos	Moderada	Moderada
Cambios en las políticas internas	Moderada	Poca
Sistemas de incentivos	Moderada	Poca
Mejoras de las instalaciones y equipo de oficina	Moderada	Moderada
Cambio de horarios	Moderada	Moderada
Programas de capacitación	Moderada	Bastante
Distribución de tareas	Moderada	Moderada
Proceso de selección	Moderada	Poca
Dotación de personal	Poca	Poca
Número de Respuestas	9	13

universitarios, turnos más cortos y horarios flexibles, son particularmente importantes para la retención y contratación exitosa.

Especialmente donde los CC requieren turnos nocturnos, la mejor práctica es permitir a los trabajadores un grado de elección y, desde luego, avisarles con antelación respecto a sus horarios de trabajo. Los trabajadores de turnos no convencionales, deben estar provistos de controles regulares de salud y deben recibir instrucción especializada para estar alerta a los trastornos del sueño y mecanismos que les permitan manejar las interrupciones en las relaciones familiares.

- Como trabajadores relativamente bien educados y como miembros de la Generación Y, a los OT se les puede proporcionar información sobre la estructura global de la empresa, objetivos y prácticas (OIT 2010). Compartir tal información le otorgará un mayor sentido de control sobre el entorno de trabajo y aumentará el sentimiento de lealtad corporativa de los empleados.
- Los trabajadores pueden ser consultados con respecto a los sistemas e índices de monitoreo de su trabajo que son vitales para su sentido de logro y autoestima, así como para su promoción profesional.
- Las encuestas periódicas de satisfacción de los empleados correctamente construidas y presentadas, (por ejemplo, una variable que mida el bienestar de los empleados cotejada con aquellas relacionadas con la entrega de un servicio de alta calidad) pueden persuadir a los empleados de que sus voces están siendo escuchadas.

- Permitir que los empleados decoren sus cubículos - una práctica común entre las principales empresas de Silicon Valley - da lugar a un toque de expresión individual y por lo tanto de empoderamiento personal.

- A algunos CC no les gustan los sindicatos. Sin embargo, la encuesta realizada por la Red Global de Call Center (2007) encontró que los CC con cobertura sindical tienen un 40% de índices de rotación más bajos que los que no tienen cobertura: 14% de rotación anual en lugares de trabajo con sindicatos en comparación al 24% en sitios no sindicalizados.

- En América Latina como en otras partes, los empleados buscan sentimientos de solidaridad (compañerismo) con sus compañeros de trabajo. Tales conexiones positivas, que pueden ser importantes para la retención de empleados y la contratación, se fomentan a través de las asociaciones de personal y formación de equipos en los lugares de trabajo.

Algunos empleados simplemente no son recomendables para las exigencias involucradas en un CC. **Buscar más información a través de la contratación y selección** es una estrategia común entre las empresas para reducir la insatisfacción del personal y el índice de rotación. (ContactCenterWorld.com, 18-21). **Las pruebas psicotécnicas** que buscan una disposición positiva hacia la vida y el trabajo son efectivas. Los OT con afectividad positiva manejan mejor a los clientes difíciles y tienen menos probabilidades de sufrir agotamiento emocional.

Soluciones Ergonómicas

Prestar atención a las cuestiones ergonómicas es esencial para el bienestar y el alto desempeño de los OT.

- Un enfoque integrado en dirección a la ergonomía en los diseños del puesto de trabajo (incluyendo sillas, mesas, teclados y pantallas ergonómicas) así como un ambiente de confort térmico y un régimen de trabajo-descanso bien programado, con metas de producción realista favorecen el bienestar del OT.
- Prácticas avanzadas en materia de salud y seguridad en el trabajo incluyen encuestas a expertos de estaciones de trabajo e instrucciones ergonómicas para los empleados.

Responsabilidad Social y Voluntariado Corporativo

“No podemos dejar de lado las iniciativas de responsabilidad social y ambiental. Al fin y al cabo, los lugares donde operamos son tan importantes como el trabajo que realizamos en cada uno de ellos. Por eso nos esforzamos en dejar siempre una huella positiva a nuestro paso.” – Atento (2011)

La RSE no sólo mejora las relaciones públicas de la empresa sino que también fortalece la lealtad de los trabajadores. En la encuesta que aplicó Forum Empresa un elevado porcentaje de OT acordó que las oportunidades de servicio comunitario mejora el ambiente de trabajo.

Una encuesta que se realizó en CC con actividades de voluntariado corporativo informó los siguientes beneficios (ContactCenterWorld.com, 2008): mejoría en el clima laboral, espíritu de equipo más fuerte, perfil más alto de la empresa, oportunidad de trabajar en redes, menor rotación del personal, disminución del ausentismo, y mejora en la retención del cliente. El voluntariado en la comunidad también ayuda a romper la rutina y el estrés diario del OT.

Los CC, en general, se caracterizan por ofrecer oportunidades a los empleados para contribuir en sus comunidades. Las iniciativas más comunes incluyen donaciones monetarias del personal a organizaciones de beneficencia locales. Sin embargo, la participación activa de personal en actividades de la comunidad trae mejores resultados: las comunidades visualizan el interés de la empresa en su bienestar, y la participación del personal desarrolla habilidades de trabajo en equipo y orgullo corporativo.

Las empresas pueden mejorar el empoderamiento del personal, haciendo participar a sus colaboradores en la selección de proyectos y buscando su retroalimentación como un índice del éxito de los programas comunitarios que implementa la empresa.

En la encuesta de Forum Empresa, se encontró que las compañías descuidan fomentar positivamente la filantropía teniendo como argumento que el voluntariado debe ser realmente “voluntario”. Sin embargo, es la empresa quien está interesada en que sus empleados participen en diversos servicios comunitarios. Así, para fomentar la participación en este tipo de proyectos, las compañías pueden conceder tiempo libre pagado y programar eventos en horarios convenientes para el personal (Ver Cuadro 9).

La RSE se produce cuando las empresas seleccionan proyectos sociales que están vinculados a los productos de negocio, por ejemplo, cuando los vendedores de computadoras alientan a sus empleados a enseñar habilidades en TICs a jóvenes desfavorecidos, cuando las empresas de cosméticos patrocinan obras benéficas dirigidas a las mujeres, o cuando las empresas farmacéuticas fomentan las visitas a hospitales de niños. La RSE, más que la filantropía, hace un uso más eficiente de las competencias del personal, logrando que el colaborador se sienta más productivo en ambientes familiares.

Sobre la base de las competencias y habilidades de la industria, los CC y sus empleados pueden efectivamente ayudar a organizaciones no gubernamentales en sus iniciativas de recaudación de fondos y teletones, o facilitar la asistencia humanitaria después de catástrofes naturales.

Cuadro 9. El Valor de los Programas Comunitarios

Empleado Involucrado en Programas Comunitarios

Pregunta	Respuesta de Gerente de Call Center	Respuesta de OT
¿La empresa tiene un programa comunitario en la que los empleados pueden participar?	78% dijo Sí	77% dijo Sí
¿Estos programas mejoran la satisfacción del OT y el ambiente de trabajo?	100% dijo Sí	90% dijo Sí

Número Total de Respuestas

9

13

Gestión de la Cadena de Suministro y el Rol de las Empresas Multinacionales

Las multinacionales tienen un papel importante que desempeñar para incentivar y asegurar que estas buenas prácticas se apliquen de forma efectiva en los CC. Por este motivo, Forum Empresa desarrolló una minuciosa encuesta para identificar las buenas prácticas en los programas de la cadena de suministro. En concreto, se solicitó información a los representantes de las empresas estudiadas sobre los siguientes temas: mecanismos establecidos por las empresas multinacionales para identificar riesgos potenciales en los CC; herramientas para mitigar tales riesgos; y sobre los programas dirigidos a la mejora del clima laboral, la merma de las tasas de rotación, y por lo tanto, la disminución de los costos y mejora en la satisfacción del cliente.

Los programas de RSE sólidos e integrados en los departamentos de compras pueden dar respuesta a los problemas de sostenibilidad identificados en las cadenas de suministro. Por ejemplo, en nuestra investigación descubrimos que los gerentes de CC afirman que las metas ambiciosas que con frecuencia son pactadas en los contratos con los clientes, pueden ser perjudiciales para el ambiente de trabajo, debido al estrés que producen las expectativas poco realistas sobre los OT. Cinco de los nueve gerentes de CC entrevistados consideran que el trabajo de sus empleados es estresante y puede acabar afectando a la calidad del servicio al cliente. Pero sólo dos de las empresas encuestadas cuentan con mecanismos para lidiar con el estrés de los empleados por causas laborales. Parece que las multinacionales están más orientadas en la medición de la capacidad de los CC, el cumplimiento del volumen y duración de las llamadas y otros objetivos técnicos, más que en la evaluación de

impacto de las metas en el desempeño de los empleados y en su capacidad de ofrecer un buen servicio de calidad al cliente. El personal es una variable importante en esta evaluación sobre sostenibilidad.

Los investigadores también encuestaron en cada país a los gerentes de compras de las compañías multinacionales para entender la relación entre ellas y los CC, así como la selección y evaluación de los proveedores. Las encuestas analizaron los requisitos de contratación y los factores que intervienen en las evaluaciones iniciales y permanentes del proveedor.

Involucrar a los CC y a los proveedores tradicionales en un sólido programa de RSE, no sólo tiene sentido para los negocios - mejoras en productividad y servicio al cliente -, sino que además ubica a las multinacionales en una posición de liderazgo para hacer frente al próximo reto en la implementación de las normas laborales y en la mitigación de los riesgos de transformar a los trabajadores en "obreros de fábricas de explotación electrónica".

En nuestra investigación encontramos diversos grados de participación de las multinacionales en la gestión de sus cadenas de suministro de CC. Como era de esperar, cuando los CC son una división dentro de la empresa multinacional, las políticas que rigen las normas sociales, la capacitación, y otras inversiones en la fuerza de trabajo se adaptan fácilmente a la realidad del CC y se llevan a cabo efectivamente. Las multinacionales con CC interno, que participaron en el estudio tienen mecanismos de auditoría interna que evalúan los riesgos sociales, de salud y seguridad. A menudo, estas multinacionales además, han obtenido certificaciones sociales y ambientales.

Evidentemente, también es menos difícil para las multinacionales aplicar sus normas sociales entre los CC "cautivos" donde tienen una participación accionaria. La participación de las multinacionales en los acuerdos internacionales, tales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas y el GRI, también tiene un efecto directo sobre los requisitos sociales y ambientales para la sociedad en su conjunto y por lo tanto para las operaciones de sus CC.

Las diferencias en las prácticas de gestión son más evidentes cuando las operaciones de los CC son prestadas por "compañías externas" que no forman parte de la firma multinacional.

De las compañías encuestadas son pocas las que hacen cumplir un código de conducta de sostenibilidad social y ambiental a sus CC; las relaciones contractuales se limitan a normas éticas contra la corrupción y a la legalidad de las relaciones financieras. Se sugiere que, como mínimo, las empresas multinacionales exijan, mediante contrato, que se respeten las leyes laborales locales en los países donde operan sus proveedores. Por otra parte, las multinacionales deberían esperar que todos sus proveedores cumplan con las mismas normas éticas, sociales y ambientales practicadas internamente por la empresa.

Algunas de las compañías encuestadas llevaron el cumplimiento de los estándares ambientales y sociales un paso más allá. Además de incluir su código de conducta en los acuerdos contractuales, capacitaron a los proveedores en sus normas, pidieron que los empleados del CC se informaran sobre sus derechos como parte de esta cadena

de suministro internacional, y llevaron a cabo auditorías sociales para garantizar que las normas se aplicaran eficazmente. Tres de los cuatro CC que informaron haber recibido algún tipo de código de conducta sobre las normas sociales y ambientales de las multinacionales con las que trabajan, declararon que habían recibido capacitación en el cumplimiento de estas normas. Como parte de los procedimientos de auditoría social, las multinacionales también siguieron los protocolos de resolución para los casos de incumplimiento y, de acuerdo a las entrevistas, se procedió a eliminar los CC de su cadena de valor cuando se detectaron problemas del tipo "tolerancia cero", como el, trabajo infantil.

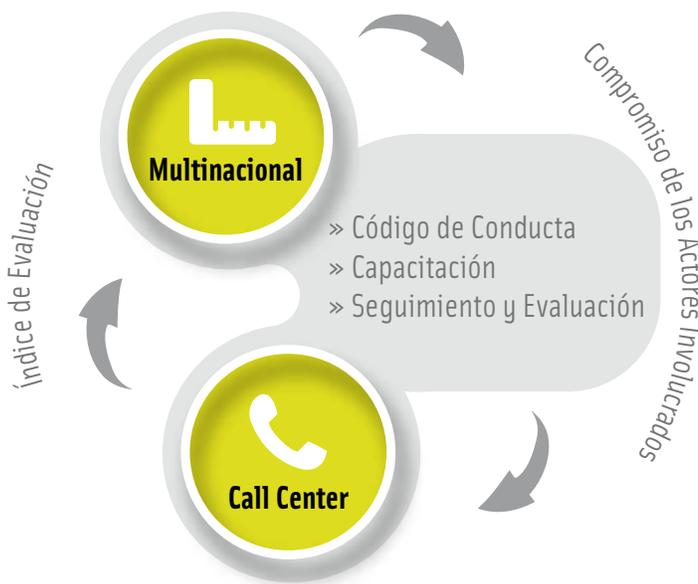
Las multinacionales pueden fomentar la mejora continua en materia de sostenibilidad, proporcionando fuertes incentivos para los proveedores de CC que superen los resultados sociales y ambientales esperados. Contar con premios, reconocimiento, o simplemente, destacar actividades ejemplares de alcance comunitario en los informes de fin de año de RSE, son maneras de compensar a los proveedores por ir más allá de los requisitos legales y por invertir en su fuerza de trabajo. Cuatro de los ocho CC encuestados que sobresalieron en la aplicación de prácticas de responsabilidad social ya han recibido reconocimientos y premios por sus logros, aunque éstos no vienen necesariamente de las empresas contratistas. Las cláusulas contractuales, incluyendo la duración de las garantías de compra y los márgenes de precios, también puede servir como incentivo para elevar los estándares sociales en los CC (Ver Cuadro 10).

Cuadro 10. Informes Públicos y Call Centers

Informes presentados por las Multinacionales sobre cuestiones sociales y ambientales

Pregunta	Gerentes de Responsabilidad Empresarial
¿La empresa emitió un informe público sobre las cuestiones de la cadena de suministro?	100% dijo Sí
¿Estos informes abarcan temas sociales y ambientales en los Call Centers?	40% dijo Sí
Número Total de Respuestas	5

Cuadro 11. Gestión Exitosa de la Cadena de Suministro



Las multinacionales también podrían considerar desarrollar diálogos con sus proveedores con cierta frecuencia para comprender los desafíos que enfrentan las operaciones de CC y sus trabajadores, y prever los posibles riesgos en su cadena de suministro. La oportunidad de identificar los desafíos, junto con socios que son parte de dicha cadena, es también una ocasión para comunicar las buenas prácticas e informar a las partes interesadas acerca de los programas exitosos que han dado lugar a mejorar la satisfacción de los empleados y el servicio al cliente.

A modo de ejemplo, una de las empresas de CC encuestadas en nuestro estudio organiza reuniones anuales para compartir las mejores buenas prácticas entre sus oficinas, centrándose en temas como la administración de recursos humanos y las tasas de retención de empleados. Las multinacionales pueden utilizar una plataforma similar para compartir experiencias entre los proveedores.

En el frente interno, las multinacionales ubicadas en países afectados por la reciente crisis económica del año 2008, que aún tienen altas tasas de desempleo, se podría considerar la posibilidad de contratar a empresas locales para operar los CC. Los puestos de trabajo en esta industria se consideran de buena calidad y constituyen oportunidades de empleo con sueldos decentes. La reputación de una empresa mejora cuando las multinacionales se centran en satisfacer las necesidades de los residentes locales.

Las compañías a menudo requieren un cierto nivel de capacitación de la mano de obra del CC sobre sus procedimientos y productos para garantizar un servicio adecuado al cliente. Las compañías podrían incluir el código de conducta de la empresa y otros temas de RSE como un módulo de capacitación. Estas modificaciones en el entrenamiento se pueden añadir a costos marginales para la multinacional y el CC.

Si entre las responsabilidades de los gerentes de compras está la selección de proveedores que cumplan con los códigos de conducta de la empresa—y esto inside en su evaluación de desempeño—se evitarían los mensajes contradictorios entre los departamentos de RSE y aquellos que negocian los contratos con los proveedores.

Establecer mecanismos confidenciales de reclamos para los trabajadores en su cadena de suministro, como líneas directas para denunciar incumplimientos. Las multinacionales pueden crear una suerte de “alarma de incendios”, un mecanismo que refuerce la obligación de los gerentes del CC a respetar los estándares corporativos de la multinacional.

Cuadro 12. Ejemplo de Buenas Prácticas en la Gestión de la Cadena de Suministro: La Coalición Ciudadana de la Industria Electrónica

La Coalición Ciudadana de la Industria Electrónica (CCIE) promueve un código de conducta industrial para las cadenas globales de suministro con el objetivo de mejorar las condiciones laborales y ambientales. El Código de Conducta de la CCIE tiene el propósito de garantizar la seguridad de los trabajadores y la equidad en las relaciones laborales, la responsabilidad ambiental y la eficiencia del negocio, cubriendo las siguientes cinco áreas críticas de desempeño en RSE:

1) Trabajo: Esta área incluye normas para evitar el trabajo infantil y forzado, cláusulas sobre las horas de trabajo, salarios y prestaciones, la integridad de los trabajadores, la no discriminación, y la libertad de asociación.

2) Salud y Seguridad: las normas rigen la seguridad, la preparación para emergencias, accidentes de trabajo y las enfermedades, higiene industrial, trabajo físicamente exigente, la protección contra las máquinas, el saneamiento, la alimentación y la vivienda.

3) Medio Ambiente: las directrices sobre este tema abarcan los permisos e informes ambientales, prevención de la contaminación y la reducción de los recursos, las sustancias peligrosas, las aguas residuales y residuos sólidos, emisiones a la atmósfera, y las restricciones de contenido del producto.

4) Sistema de Gestión: esta parte del código incluye normas relacionadas con el compromiso de la empresa a las prácticas sostenibles, la gestión de la rendición de cuentas y transparencia, requisitos legales y del cliente, evaluación de riesgos y de gestión, objetivos de mejora, la capacitación, la comunicación, la retroalimentación y la participación de los trabajadores, las auditorías y evaluaciones, proceso de acción correctiva, y la documentación y registros.

5) Ética: el código incluye también normas sobre la integridad del negocio, la divulgación de la información, la propiedad intelectual, prácticas comerciales leales, publicidad y competencia, y la protección de la identidad.

Los miembros de la CCIE incluyen grandes empresas de electrónica, tales como Dell, IBM, Lenovo, Acer, Oracle, LG, Microsoft, Philips, Sony, Xerox, y muchos otros. Además de cumplir con las normas establecidas por el código de conducta, las empresas que se unen a la iniciativa deben:

- Mantener el compromiso de alta gestión.
- Capacitar al personal.
- Establecer y promover el Código de Conducta.
- Integrar el Código de Conducta en los procesos de contratación.
- Hacer hincapié en la mejora continua.
- Trabajar con la CCIE para estandarizar las herramientas de la industria.

Conclusiones

La integración de las buenas prácticas expuestas en este estudio a las líneas estratégicas de la compañía da lugar a una relación virtuosa entre servicio y beneficio, donde se unen la productividad del trabajo, la satisfacción del consumidor y el aumento de la competitividad y la rentabilidad. Pero hay otro beneficio: los trabajadores perciben que se están beneficiando al pertenecer a una industria transnacional de CC.

En el futuro, las multinacionales deberían tratar de poner en práctica proyectos piloto basados en los ejemplos de buenas prácticas, conjuntamente con una supervisión estricta y un programa de evaluación para seguimiento a la eficacia de sus inversiones en mejoras sociales y ambientales. De esta manera, las empresas podrían evaluar mejor el retorno de sus inversiones en términos de disminución de las tasas de rotación, el incremento de las ventas y la satisfacción del cliente, a la vez que mejoran las condiciones laborales y ambientales en la empresa y a lo largo de su cadena de suministro.

La combinación de prácticas responsables y mecanismos de evaluación de los CC pueden ayudar a las multinacionales a identificar las deficiencias a lo largo de los procesos operativos y así transformarse en el motor de mejoras continuas para su cadena de suministro.

Referencias Bibliográficas

- Atento (2011), "Quiénes Somos" Disponible en: www.atento.com/es/quienes-somos/somos-atento/
- BSR (2010). "Continuous Improvement Partnership Approach." Beyond Monitoring Working Group. Octubre.
- Cleveland, Brad and Susan Hash (eds.) (2004). Call Center Agent Turnover and Retention: The Best of Call Center Management Review. Colorado Springs: ICM Press.
- ContactCenterWork.com (2008). Top Ranking Performers in the Contact Center Industry: Global Benchmarking Study, Vol. 1.
- Deery, Stephen et al. (2002). "Work Relationships in Telephone Call Centers: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal." *Journal of Management Studies* 39:4, 471-496, Junio.
- Duke University CIBER/Archstone Consulting (2005). "2nd Bi-annual Offshore Survey Results." Diciembre. Mimeo.
- Evenson, Ann et al. (1999). "Effective Call Center Management: Evidence from Financial Services." The Wharton School, University of Pennsylvania, Financial Institutions Center, Working Paper 98-25-B.
- Forum Empresa (2011). "Encuesta de las Prácticas de Sostenibilidad de los Call Center en América Latina" Informe no publicado.
- Global Call Center Network (2007). The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment. Disponible en: www.global-callcenter.org.
- Messenger, Jon C., and Naj Ghosheh (eds.) (2010). *Offshoring and Working Conditions in Remote Work*. New York: Palgrave Macmillan and the International Labor Organization. (Referred to as ILO 2010).
- Patel, Reena (2010). *Working the Night Shift: Women in India's Call Center Industry*. Stanford: Stanford University Press.
- Rocha, Lys Esther et al. (2005). "Risk Factors for Musculoskeletal Symptoms among Call Center Operators of a Bank in San Paulo, Brazil." *Industrial Health* 43, 637-646.
- Sandberg, Jared (2007). "'It says Press Any Key,'" *The Wall Street Journal*. Febrero 20.
- Taylor, Phil and Peter Bain (1999). "'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre." *Industrial Relations Journal* 30:2 101-117.
- Van Jaarsveld, Danielle D. et al. (2010). "The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer and Employee Incivility." *Journal of Management* 36, 1486-1504.

Agradecimientos

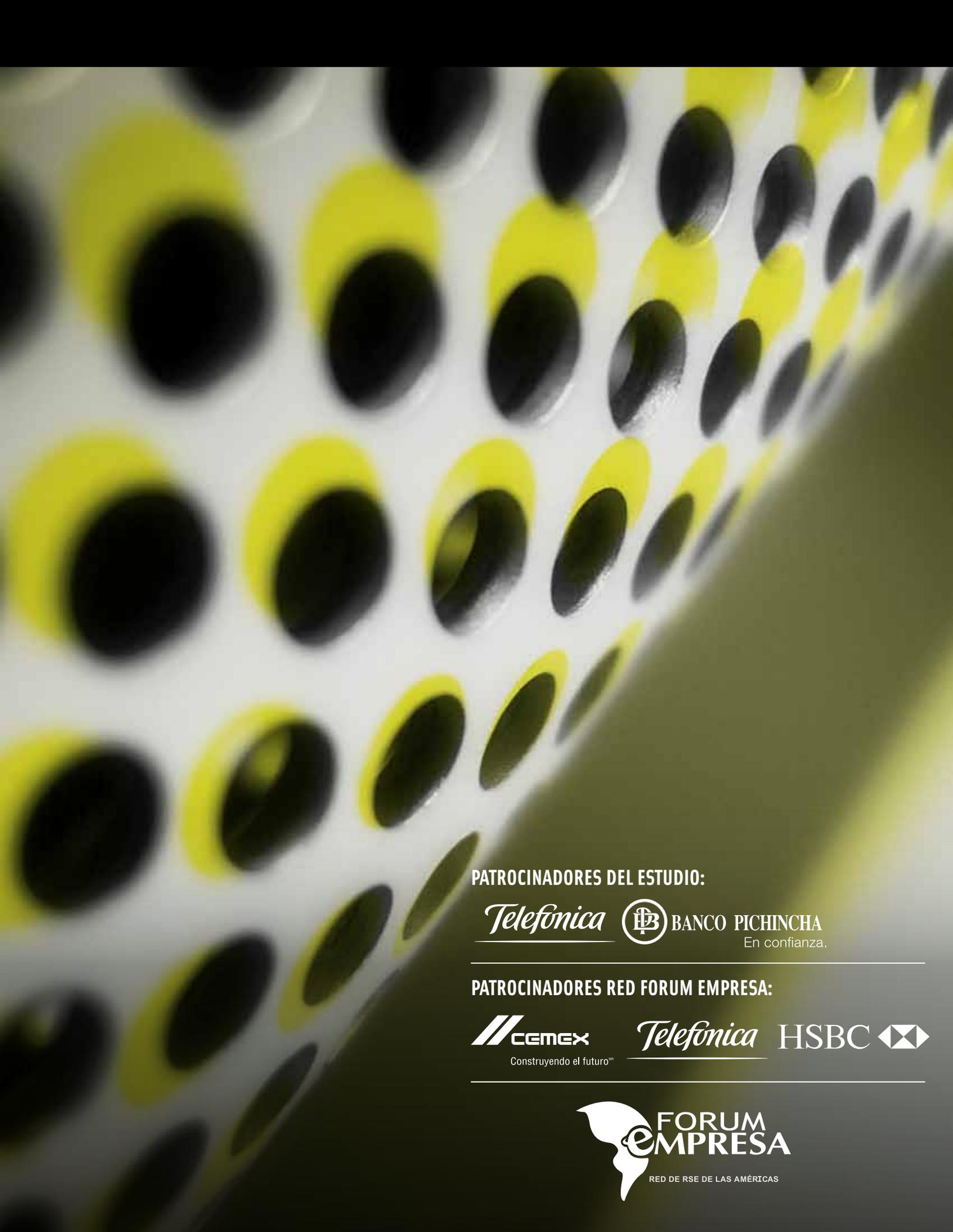
Forum Empresa agradece la colaboración de los Gerentes de RSE en las casas matrices, Gerentes de RSE locales, Gerentes de Compras, Gerentes de Call Center y Operadores Telefónicos de las empresas estudiadas, quienes respondieron a la encuesta que sirvió de principal insumo a este trabajo:

- Telefónica Colombia y sus Call Centers ATENTO y ALLUS.
- BAC Credomatic Honduras y su Call Center Contact Center.
- Sesa Select Argentina y su Call Center Telerecursos.
- Banco Pichincha Ecuador y su Call Center Tata Consulting Services –TCS.
- Kimberly Clark Perú y su Call Center interno y Master Center.
- Petrobras Chile-Argentina y su Call Center Sesa Seselect.

Deseamos destacar el aporte de los miembros de nuestra red a esta investigación:

- CECODES en Colombia
- FUNDAHRSE en Honduras
- CERES en Ecuador
- PERÚ 2021 en Perú

Forum Empresa agradece especialmente a Telefónica S.A. que proporcionó el estímulo y el apoyo financiero, sin el cual este proyecto no habría sido posible.



PATROCINADORES DEL ESTUDIO:

Telefonica  BANCO PICHINCHA
En confianza.

PATROCINADORES RED FORUM EMPRESA:

 **CEMEX** *Telefonica* HSBC 
Construyendo el futuro™

 **FORUM
EMPRESA**
RED DE RSE DE LAS AMÉRICAS