

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“CAUSAS QUE ORIGINAN EL AUSENTISMO LABORAL Y SU IMPACTO EN LA
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS DE CALL CENTER CON MÁS
DE 50 COLABORADORES UBICADOS EN LAS ZONAS 10 Y 13”**

Licenciado Edwin Leonel Lemus Urbina

Autor

Guatemala, Marzo de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“CAUSAS QUE ORIGINAN EL AUSENTISMO LABORAL Y SU IMPACTO EN LA
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS DE CALL CENTER CON MÁS
DE 50 COLABORADORES UBICADOS EN LAS ZONAS 10 Y 13”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el

“Normativo de Tesis aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto Séptimo, inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el Veintidós de Febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 sesión celebrada el 14 de Julio de 2009.

Licda. MSC. Mayra Lorena García Morales

Asesora

Licenciado Edwin Leonel Lemus Urbina

Autor

Guatemala, Marzo de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona

Vocal Segundo: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto: P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto: P.C. José Antonio Vielman

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretaria: MSc. Mayra Lorena García Morales
Vocal Examinador: MSc. Walter Edmundo Vides Guerra



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIUNO DE FEBRERO DE DOS MIL ONCE.


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 2-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de febrero de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 26-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis de Maestría en Recursos Humanos, denominado: "CAUSAS QUE ORIGINAN EL AUSENTISMO LABORAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS DE CALL CENTER CON MÁS DE 50 COLABORADORES UBICADOS EN LAS ZONAS 10 Y 13", que para su graduación profesional presentó el Licenciado EDWIN LEONEL LEMUS URBINA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



Smp. 



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 26-2010

En el salón número 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 25 de noviembre de 2010, a las 17:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Licenciado Edwin Leonel Lemus Urbina, Carné No. **100015607**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

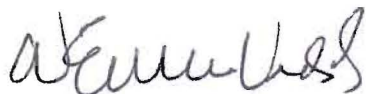
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada "**CAUSAS QUE ORIGINAN EL AUSENTISMO LABORAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS DE CALL CENTER CON MÁS DE 50 COLABORADORES UBICADOS EN LAS ZONAS 10 Y 13**".-----


El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos, CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador.--
Previo a la aprobación final de la tesis, el postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticinco días del mes de noviembre del año dos mil diez.-----


MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Presidente


MSc. Mayra Lorena García Morales
Secretaria


MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Vocal I


Lic. Edwin Leonel Lemus Urbina
Postulante

ACTO QUE DEDICO

- AL SER SUPERIOR: Por darme sabiduría e inteligencia para la realización del presente trabajo que sirve para alcanzar una meta más en mi vida.
- MIS PADRES Y HERMANOS: Sonia, Jacinto, por guiarme y apoyarme en momentos difíciles, Ericka, Mynor y Gloria por ser servirme de ejemplo para lograr metas.
- MI ESPOSA: Gabriela Santiago, a quien le agradezco su apoyo y comprensión a las horas que me perdí de estar a su lado, la quiero mucho.
- MI HIJA: Jimena Sofía, por ser mi fuerza e inspiración para seguir esforzándome, te quiero mucho.
- MIS AMIGOS: (AS) Roque, David, Luís, Diego por todo lo que aprendí y compartí con ellos, muchas gracias por todo su apoyo.
- MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO: Por las experiencias compartidas, así como la amistad brindada.
- UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEAMALA: Por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de superarme profesionalmente, así como al claustro de catedráticos.

CONTENIDO

	No. De página
RESUMEN	i-ii
INTRODUCCIÓN	iii-iv
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 Teoría de Sistema.....	4
2.2 Administración.....	5
2.3 Los Recursos Humanos.....	6
2.4 Administración de Recursos Humanos	7
2.5 Ausentismo Laboral.....	8
2.6 Productividad.....	11
2.7 Definiciones de Call Center.....	13
2.8 Operador de Call Center.....	14
2.9 Componentes de un Call Center.....	14
2.10 Funcionamiento de un Call Center.....	15
2.11 Características de un Call Center.....	17
2.12 Medición del desempeño laboral en un Call Center.....	18
2.13 Planificación del trabajo.....	18
2.14 Síndrome de “Burn Out”.....	19
2.15 Ergonomía.....	21
2.16 Salud Ocupacional.....	22
2.17 Programa de Salud Ocupacional.....	23
2.18 Fisiología de los órganos afectados, al trabajar en un Call Center.....	24
2.19 Compensación Laboral.....	25
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.1 Unidad de Análisis	27
3.2 Universo y Muestra del Estudio.....	27
3.3 Diseño de Instrumento.....	27

3.4 Procedimiento.....	28
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	29
4.1 Resultados del Instrumento Aplicado a Supervisores y Encargados de Call Center.....	29
4.2 Resultados del Instrumento Aplicado a Agentes Telefónicos de Call Center.....	46
5. PROPUESTA, REDUCCION DEL AUSENTISMO LABORAL EN LAS EMPRESAS DE CALL CENTER.....	49
5.1 Introducción.....	50
5.2 Justificación.....	50
5.3 Objetivos.....	51
5.3.1 General.....	51
5.3.2 Específicos.....	51
5.4 Propuesta: Programa de Salud Ocupacional	52
5.5 Propuesta: Programa Ergonómico.....	60
5.6 Propuesta: Incentivos por Cumplimiento.....	67
5.7 Costos.....	67
5.8 Propuesta: Perfil y Descripción de puesto Agente y Supervisor.....	68
6. CONCLUSIONES.....	76
7. RECOMENDACIONES.....	77
8. BIBLIOGRAFÍA.....	78
9. ANEXOS.....	81

RESUMEN

La industria de Call Center en Guatemala es uno de los sectores de servicio más desarrollados y estructurados en nuestro país, siendo en la actualidad uno de los principales generadores de divisas, por concepto de emisión o recepción de llamadas, así como una de las principales fuentes de empleo directo, para jóvenes que oscilan entre los 18 y 25 años de edad.

Por su dinámica y funcionamiento rutinario, este tipo de empresas se ven afectadas por el ausentismo laboral, el cual, impacta de manera directa en la productividad del Call Center, debido a que no se cumple con las metas de contactos establecidos, o bien no se atiende el total de las llamadas entrantes por falta de personal, por lo que deben realizarse los ajustes operacionales en el momento, tales como: extender turnos de trabajo, que a su vez generan stress en el colaborador por permanecer, más de 8 horas realizando contactos con clientes de diversas personalidades.

Dada esta situación se tomo la decisión de realizar el presente estudio que es de tipo de descriptivo, con el objetivo de determinar las causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de Call Center. El diseño de investigación es no experimental, transversal. La unidad de análisis estuvo integrada por los agentes telefónicos de cuatro Call Center ubicados en las zonas 10 y 13 de la capital, con más cincuenta colaboradores, debido a que, por su posición geográfica, situación económica y desarrollo tecnológico, son las zonas con mejores condiciones, las cuales han sido escogidas por los empresarios para establecerse.

Se diseñaron y aplicaron dos instrumentos, de los cuales uno fue aplicado a los Gerentes, Coordinadores y Encargados de Call Center, y el otro a colaboradores o agentes telefónicos.

En el informe de la investigación se presentan los resultados del trabajo de campo, acompañados de una discusión de los resultados, donde destacan, varias causas por las cuales los agentes telefónicos se ausentan de sus labores.

Entre las causas del ausentismo se destaca que, el 40% de los sujetos encuestados indica que no asisten a su trabajo, porque no cuentan con transporte, otro 20% por enfermedad propia o de un familiar, por estudios y otro empleo.

Otro resultado interesante que arrojó el estudio, fue que el promedio de la duración de turnos en los Call Center oscila entre 6 y 8 horas, por lo que el agente telefónico pasa sentado un largo período de tiempo, realizando una misma tarea, provocando el desgaste importante por la repetición de un guión de servicio y la presión de realizar contactos efectivos (promedio de 30 contactos telefónicos por hora).

La ausencia de una persona a su turno representa una pérdida monetaria de Q3,000.00 o más por hora, si este tiene asignado un turno de 6 horas la pérdida ascendería a Q18,000.00 por turno. Además, un 80% de los entrevistados, refiere que la ausencia de un agente representa recarga de trabajo y también en un 20% genera descontento en los colaboradores.

Como producto de la investigación se procedió a elaborar la propuesta para reducir el ausentismo en Call Center, la misma tiene como objetivo propiciar mejores condiciones de trabajo como por ejemplo una guía de estiramiento la cual se aplicara cada cierto tiempo dentro del turno, afiches informativos de como utilizar adecuadamente el mobiliario y equipo para evitar lesiones musculares, incentivos para disminuir la ausencia y aumentar la productividad así como un perfil de puesto para reclutar y seleccionar, futuros agentes y supervisores con el objetivo de identificar aquellos aspectos que pudieran causar la ausencia a los turnos.

El trabajo finaliza con las conclusiones del estudio y las recomendaciones del investigador.

INTRODUCCIÓN

El ausentismo laboral no es un problema reciente, desde que el trabajo existe hay empleados y jefes que se ausentan de sus jornadas laborales, o no responden a las responsabilidades que les corresponden. Cada empresa, ya sea pequeña, mediana o multinacional, siempre contará con un porcentaje de trabajadores que, justificadamente o no, se ausentará de su puesto de trabajo durante un periodo de tiempo indefinido.

Los problemas económicos que el ausentismo conlleva para las distintas organizaciones, produce una serie de deficiencias a nivel organizativo que influyen negativamente en la planificación laboral y en el bienestar del resto de trabajadores que sí están presentes en sus puestos de trabajo.

La planificación del trabajo, pretende colocar al personal adecuado en el momento justo para que el Call Center pueda mantener la productividad, y el cumplimiento de objetivos estratégicos, pero, cuando una o varias personas que están dentro de esta planificación no asisten por diferentes causas se convierte en un problema, afectando así la productividad del Call Center, la cual se refleja en el porcentaje o cantidad de llamadas abandonadas, o que no fueron atendidas en tiempo, así como no cumplir con la meta de llamadas salientes para contactar a clientes que se tenía estimada. En los últimos años, la demanda de servicios de los Call Center ha experimentado un importante crecimiento, cada semana se ven ofertas de empleo en los distintos medios de comunicación Social, indicando que es un sector con grandes proyecciones a seguir creciendo.

La presente investigación se planteo el objetivo general determinar las causas que originan el ausentismo y su impacto en la planificación del trabajo en las empresas de Call Center ubicadas en las zonas 13 y 10 de la ciudad capital.

El informe final comprende 5 capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente manera: El capítulo uno, refiere a los antecedentes, el marco referencial teórico y empírico de la investigación. El capítulo dos, corresponde al marco teórico en donde aparecen las teorías y conceptos relacionados con el tema principal, que proviene de la revisión de la literatura acerca de temas como: ausentismo laboral, causas y tipos de ausentismo, definiciones de Call Center, planificación del trabajo, productividad, burn out y otros.

En el capítulo tres, se describe el proceso metodológico efectuado para realizar el estudio, para resolver el problema de la investigación, se aplicó el método científico en todas sus etapas, se realizó un estudio tipo descriptivo, no experimental, para recopilar información,

se diseñó un instrumento (encuesta) el cual fue aplicado a los gerentes, coordinadores y encargados de Call Center. En el capítulo cuatro, aparecen los resultados obtenidos, a través de tablas y gráficas que describen en forma clara los datos recolectados, así como su interpretación. Y por último en el capítulo cinco, se presenta la propuesta para reducir el ausentismo en las empresas de Call Center. Seguidamente aparecen las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos en donde se encuentra el instrumento utilizado.

1. ANTECEDENTES

Guatemala está experimentando un crecimiento fuerte en el sector de las telecomunicaciones, aprovechando a plenitud su nueva posición como destino para Call Centers y Outsourcing de procesos de negocio. El mercado cuenta con experiencia tanto en servicios en idioma español como servicios bilingües. La gama de servicios que puede prestar el mercado guatemalteco es de categoría mundial. Aunque el sector nació con empresarios locales en años recientes, muchas empresas de presencia global, han invertido en Guatemala, tal como: 24/7, Atento, Digitex, ACS, GE y ExxonMobil.

En Guatemala, actualmente se goza de lo que fue una de las más exitosas privatizaciones de telefonía estatal en el mundo. Gracias a la liberación inmediata y gradual, el mercado tuvo apertura a la inversión extranjera desde 1996, catorce años después, el país cuenta con las tarifas de celulares más económicas y llamadas a larga distancia más bajas en América Latina, según artículo publicado en Revista vía libre, Prensa libre el 4 de diciembre 2009

Por lo anterior Guatemala, es el país adecuado para las empresas de Call Center por toda la infraestructura que se tiene.

De acuerdo con estadísticas del Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), existen 23 Call center en el país, 22 en la ciudad capital y uno en Quetzaltenango, los cuales emplean a 12 mil 653 agentes telefónicos. Las estadísticas resaltan que 6 mil 283 son agentes que atienden llamadas en inglés, mientras que 6 mil 370 son en español.

La empresa que cuenta con más plazas es Atento de España, que emplea a dos mil quinientos cincuenta personas, seguida de Genpact, anteriormente de GE Money de Estados Unidos con mil quinientos puestos y en tercera posición 24/7 Customer de India con mil empleados. Del total de empresas quince atienden al mercado estadounidense, cuatro al mercado local, tres al mexicano y uno al español, nueve son de capital guatemalteco, dos de capital español, uno hindú/guatemalteco, uno de origen hindú y uno mexicano.

En el mes de marzo 2010 Digitex de España anunció la ampliación de sus oficinas a través de una inversión de, aproximadamente, US\$6 millones. Esta ampliación permitirá aumentar las plazas de ochocientas a mil seiscientas convirtiéndose en una de las

empresas que más oportunidades de empleo otorga. El nivel de inglés que alcanzan los guatemaltecos y las capacidades técnicas que los contratados tienen, permite que el país se convierta en un atractivo para esta clase de empleos, según Mario Marroquín de Invest in Guatemala.

La apertura de los Call Center están marcando un hito en la historia laboral de Guatemala, ya que antes de ello los jóvenes que egresaban de diversificado tenían pocas opciones de trabajo. Las fábricas de diferentes productos manufacturados, entre ellas, las maquilas de ropa- eran una de esas opciones, pero al abrirse el mercado de las telecomunicaciones, después de la privatización de la telefonía estatal, la inversión extranjera empezó a llegar a este sector desde 1996.

Guatemala ha demostrado su capacidad para el desarrollo en ese sentido, no solo de centros de llamadas, sino también de contact centers entre otros negocios. Inoshka Linde, directora de mercadeo y de reclutamiento de la firma 24/7 Customer, comentó que una de las ventajas de Guatemala es que el país cuenta con tecnología de punta y capacidad de telecomunicaciones.

Como se puede observar, la cantidad de personas que trabajan en los Call Center es alta, por tal motivo la planificación de los horarios juega un factor importante para cumplir con las metas establecidas. Esta industria sufre de dos factores negativos propios del negocio y que perjudican de una u otra forma la operación, estos son el ausentismo y la rotación de personal. El ausentismo no permite contar con el personal programado para satisfacer el pico de llamadas entrantes o salientes, perjudicando la productividad en los Call Center, así mismo el que una persona falte, recarga el trabajo a las personas que si llegan a su turno, quienes deben cubrir al ausente provocando stress y presión.

Dubois, G. (1977), realizó un estudio con una perspectiva más actual, citando el comportamiento del ausente como una forma de acción obrera que se manifiesta para expresar el rechazo hacia la situación laboral o bien para poder obtener la remuneración sin trabajar y emplear el tiempo en otras actividades, como pasar el fin de semana completo con la familia, ir de vacaciones, realizar otros trabajos etc.

En 1977 un grupo investigador de la Universidad de Harvard en Estados Unidos de Norte América, hizo un estudio en tres compañías de una industria metalúrgica para estudiar el ausentismo y se descubrió que la influencia del grupo informal de trabajo en el individuo

constituía un elemento clave para la determinación de la producción y de la presencia o ausencia laboral”.

Existen estudios de ausentismo, pero, aún no se ha encontrado ninguna investigación sobre el ausentismo en los Call center y de su impacto en la productividad del trabajo. La estructura de los Call Center suele ser plana, usualmente se compone de un supervisor que a su vez tiene un grupo determinado de agentes telefónicos a su cargo, el cual le da seguimiento a la productividad de cada uno e identifica sus oportunidades de mejora, en aspectos como servicio al cliente, consultas, y esta como soporte de la operación diaria.

Los agentes telefónicos suelen trabajar por turnos en diferentes jornadas, las cuales se pueden dividir en matutina, vespertina, nocturna y mixta, generalmente dividen su tiempo con otra actividad como estudios, deportes u otro empleo.

Una de las funciones principal de un administrador de Call Center es la coordinación de horarios, una adecuada programación de turnos permite contar el personal adecuado en las diferentes jornadas, para emitir o recibir todas las llamadas que ingresan o que se tienen programadas realizar con los estándares de calidad establecidos.

2. MARCO TEÓRICO

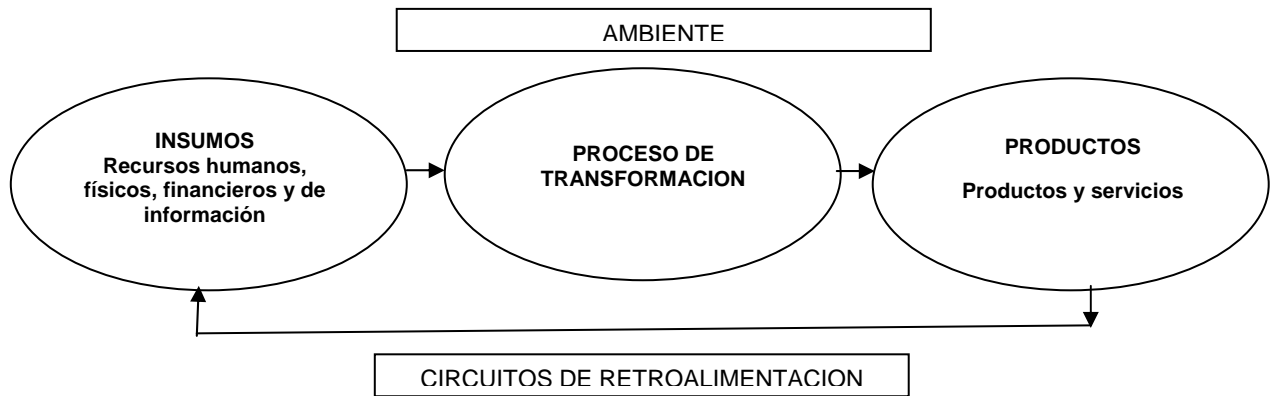
En este capítulo se exponen las teorías que fundamentan el tema.

2.1 Teoría de Sistemas

De acuerdo con Hellriegel, Jackson, Slocum Jr, (2005) “ Un sistema es una asociación de partes interrelacionadas e independientes”. La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

Un sistema esta constituido por las relaciones entre diversos elementos del mismo. Cada uno de los elementos puede considerarse, a su vez como un sistema en sí mismo.

Hellriegel, Jackson, Slocum Jr, (2005) definen una grafica de visión de los sistemas básicos de la organización, indican que el punto de vista de los sistemas de la administración representa un enfoque para resolver problemas diagnosticados dentro de un marco de **insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación**, El sistema implicado puede ser un grupo de trabajo un departamento o una organización entera como se ve en la siguiente grafica:



Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum Jr, (2005)

Cada sistema tiene ciertas fronteras que especifican los elementos que quedan incluidos dentro del mismo tienen por objetivo conservar la integridad del mismo.

Las organizaciones constituyen sistemas principalmente abiertos, en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellos y su medio, para concluir entonces la teoría de sistemas es una parte fundamental que complementa la administración.

2.2 Administración

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004), expone que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Los administradores deberán desarrollar un aparato administrativo que cumpla con cada uno de los objetivos siguientes:

1. Cuando se desempeñan como administradores los individuos deben ejercer las funciones administrativas de Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.

5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Terry y Franklin (2000), dice que la Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Tannenbaum (1999), menciona que la administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados para lograr el fin de la empresa.

Si bien las empresas necesitan de la fuerza de trabajo, es correcto que exista la persona encargada de dirigir al personal encargado de diversas funciones, es por esto que la administración se relaciona directamente con los recursos humanos; éste es el elemento más importante a dirigir para el buen funcionamiento de la organización.

2.3 Los Recursos Humanos

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Actualmente se reconoce al conocimiento como talento o capital humano, algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa.

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual sólo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente. La cultura empresarial varía y sufre modificaciones, cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional. Para lograr estas transformaciones, es necesaria la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan lograr efectividad en las personas y en las empresas bajo una perspectiva integral, y que también obtengan una alta productividad en la organización.

Por último, con el fin de que las empresas retengan al colaborador y se evite la rotación; es importante lograr su integración, desarrollo, compromiso, satisfacción, manejo del tiempo, equilibrio del trabajo y vida familiar, hoy en día la mayoría de las empresas reconocen que la administración de los recursos humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva viable y como herramienta estratégica es indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

2.4 Administración de Recursos Humanos

La administración del recurso humano, según Chiavenato Idalberto (2004), es la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Comprende todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos; parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de administración de recursos humanos.

Para Werther y Davis (2000), el propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio, y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

Es así como Werther y Davis (2000), definen los objetivos de la administración de recursos humanos, clasificados en cuatro áreas fundamentales:

1. **Objetivos corporativos:** trata de contribuir al éxito de la empresa o corporación. En las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos.

La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

2. **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. La administración de personal se tiene que adecuar a las necesidades de la organización, para no causar desperdicio de recursos de todo tipo.

3. **Objetivos sociales:** El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

4. **Objetivos personales:** El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos tiene como una de sus funciones apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa; y de esta manera se logrará la productividad de los empleados y se disminuirá el ausentismo laboral.

2.5 Ausentismo Laboral

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define el ausentismo laboral como: la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas.

Para Ríos Danilo. en su publicación en la página, www.sofofa.clofofa.cl; el ausentismo laboral es conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no. El autor define dos tipos de ausentismo: el llamado ausentismo “voluntario” (no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir y el llamado ausentismo “involuntario” (el ausentismo laboral por causa médica).

Clemente R. (2006), define que el ausentismo es el hecho físico o mental de no encontrarse presente.

Klaric (2008), amplía la definición de ausentismo, haciendo alusión a determinados contextos laborales en los que la ausencia representa la ruptura de una situación de dependencia y obligatoriedad que actúa como reemplazo de esa situación. También es una conducta que puede adoptar la forma de baja por enfermedad, retrasos, accidentes o huelgas y concluye con la sensación temporal de ser independientes en los nuevos roles elegidos para sustituir el trabajo.

Otro aspecto muy importante que indica Klaric (2008) que se debe considerar, es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo

De acuerdo a Chiavenato Idalberto. (2004), el ausentismo designa las faltas o ausencias de los empleados al trabajo. Es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo, las principales causas de ausentismo son:

- ✓ Enfermedad comprobada.
- ✓ Enfermedad no comprobada.
- ✓ Diversas razones de carácter familiar.
- ✓ Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- ✓ Faltas voluntarias por motivos personales.
- ✓ Dificultades y problemas financieros.
- ✓ Problemas de transporte.

- ✓ Baja motivación para trabajar.
- ✓ Escasa supervisión de la jefatura.

Chiavenato Idalberto (2004), también muestra que el ausentismo se puede dar por: estrés, fatiga, falta de motivación que hace que los empleados no tengan alicientes para asistir al trabajo, falta de satisfacción personal, de bienestar físico y mental con los compañeros de oficina, y por supuesto por problemas de salud físicos y mentales.

Debido a que las causas del ausentismo en las empresas son difíciles de predecir y mucho más de controlar, se debe hacer un mayor esfuerzo por parte de las autoridades para poder contrarrestar los efectos en la economía y productividad de la organización.

Aunque es muy difícil juzgar las tendencias cuando se trata de ausencias de poca duración, pues no siempre están incluidas en los reportes oficiales de las empresas, el ausentismo parece un problema persistente y en crecimiento en muchas compañías del mundo entero.

Castro L. (2010), en su artículo publicado en www.tamelausentismo.es, una adecuada política de motivación es, sin duda, la mejor arma para luchar contra el ausentismo laboral. Para aplicarla es necesario averiguar qué medidas pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados e implantar acciones concretas; Una de las más valoradas es la flexibilidad del horario, ya que ayuda a compaginar la vida familiar y laboral. También puede ser efectiva una política de asistencia sanitaria que agilice la atención médica a los empleados y gracias a ello reduzca el número de días y horas de ausentismo por enfermedad.

Para combatir con éxito el ausentismo laboral Castro indica que es preciso conocer bien las causas que lo ocasionan, definir el tipo de ausentismo del que se trata y contar con los mecanismos adecuados para medirlo y valorarlo.

Otras causas adicionales a las ya mencionadas son las siguientes:

- ✓ Permisos legales retribuidos
- ✓ Enfermedades comunes con baja de incapacidad laboral transitoria
- ✓ Accidentes de trabajo con baja laboral
- ✓ Faltas al trabajo por causas injustificadas

- ✓ Permisos no retribuidos para asuntos personales

Murillo J. (2010), en el documento publicado en; www.almenaraestudios.com referente a los tipos de ausentismo, menciona los siguientes:

- ✓ Ausentismo justificado o involuntario
- ✓ Ausentismo injustificado o voluntario
- ✓ Ausentismo presencial

El ausentismo laboral injustificado o voluntario es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo. Son las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve el trabajador una de las causas directas del ausentismo laboral. Cuando las condiciones de trabajo son satisfactorias disminuye sensiblemente el ausentismo laboral, ante condiciones de trabajo precarias aumenta sensiblemente el ausentismo laboral. Todo lo que propicie una actitud adecuada (integración, satisfacción, motivación, representatividad, etc.) redundará en un menor ausentismo y todo lo que favorece un deterioro de esta actitud redundará en un mayor ausentismo (falta de promoción, tareas monótonas y repetitivas, etc.)

En síntesis, la mayoría de los autores y documentos consultados indican que; el ausentismo es la suma de los períodos en que los empleados de una organización no están presentes en el trabajo y que deberían estar trabajando normalmente, esto no incluye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización. Otro aspecto muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo y desafortunadamente los Call Center enfrentan día a día problemas relacionados con el ausentismo laboral impactando en la productividad.

2.6 Productividad

La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el

tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

Según, <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>, en el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (*P*) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:

P = producción/recursos

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- ✓ Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.
- ✓ Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.
- ✓ Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.

- ✓ Salidas: Productos o servicios.

En este estudio la productividad de los Call Center se mide en la varios aspectos, como por ejemplo: El tiempo de espera por un cliente para ser atendido, la cantidad de llamadas recibidas vrs las abandonadas y en el nivel de servicio por parte del agente, estos términos los veremos en los siguientes capítulos.

2.7 Definiciones de Call Center

Para Sakata (2005), Equipamiento de un Call Center “un Call Center es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc.”

Sakata (2005), también señala que “es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en sí misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.”

En la publicación de la Cia. Serintel de Chile ([www.serintel.cl/in_prof/calidad de servicio.htm](http://www.serintel.cl/in_prof/calidad_de_servicio.htm)) “El Call Center es una herramienta que se diseña y construye, "a medida", atendiendo las necesidades que plantean las áreas comerciales. A los requerimientos y necesidades de esas áreas es necesario incorporar criterios de calidad, los que se traducen en requerimientos de equipamiento y recursos humanos, que definen o modelan el Call Center.”

La Cia. Andicel de Colombia (www.andicel.com.co) especifica que: “un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida (Llamadas de Outbound) y la recepción de llamadas (Llamadas de Inbound), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas”

Para la consultora de Call Center One to One (www.ontetoone.com.sv) define el término como un “Centro de llamadas, es un sistema integrado de telefonía y computación

orientado a potenciar las tres labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica: adquisición de clientes, mantención de clientes, cobranzas”.

La Cia. Sistecol (www.sta.sistecol.com) define; “el Call center actúa como intermediario entre el cliente y la compañía. La primera instancia entre la empresa y el cliente es el Call center. Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes”

La Compañía Soluziona (www.soluziona.com) establece que el Call Center, “se diseña como soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimo”.

El recurso humano en un Call center es una parte fundamental, debido a que el Agente o Operador es la persona que directamente recibe la llamada con la necesidad del cliente.

2.8 Operador o Agente de un Call Center

Un elemento importante, es el ser humano. Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de operador (a) o agente telefónico, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

Para solventar o cubrir todas las llamadas entrantes y salientes de los clientes se requiere de una planificación de personal que satisfaga la demanda de llamadas, pero cuando una o varias personas que están dentro de esta planificación no asisten por diferentes causas, afecta la productividad del call center. A la acción de no presentarse al trabajo se le llama ausentismo laboral.

Para el buen desempeño de los Agentes del Call Center es necesario que la organización cuente con el mobiliario y equipo adecuado.

2.9 Componentes de un Call Center:

Para que la operación de un Call Center funcione debe estar equipado con terminales de datos o computadoras, terminales telefónicas o teléfonos provenientes de una central telefónica, conocidas como PBX, las cuales cuentan con un sistema que permite distribuir o las llamadas automáticamente a los agentes telefónicos. Además, un PBX administra, dirige y balancea eficientemente las llamadas entre los agentes, con el fin de que las llamadas entrantes sean contestadas y atendidas para satisfacción del cliente o prospecto. www.idtlatam.com.

Para Sandra Figueroa en su documento Call Center integración, informática y teléfono, los componentes que se pueden distinguir en la configuración básica de un Call Center son los siguientes:

- Central Telefónica: Aparato que centraliza las llamadas que se reciben en una organización y las distribuye a los distintos puestos de trabajo.
- Servidor CTI (Computer Telephone Integration): Cumple la función de coordinar todos los componentes hardware y software del Call Center. Es este servidor el que, por ejemplo, imparte ordenes para el envío de información a los diferentes puesto de los agentes, o almacena y estructura la información para los diferentes reportes de operación de los clientes.
- Servidor de Bases de Datos: Donde se almacena la información de los clientes.
- Sistema Interactivo de Respuestas de Voz: Conjunto de hardware y software que se encarga de la gestión de llamadas entrantes (inbound) a una organización. Permite y facilita la entrega de mensajes hablados a los llamantes de tal forma que estos puedan acceder a la información residente en la base de datos. Se le asigna los trabajos de suministro de información rutinaria, dejando para los agentes la atención especializada y específica de los requerimientos de los clientes.
- Sistemas informáticos específicos: Se trata de las aplicaciones que atienden los temas específicos, como pueden ser citas medicas, pasajes aéreos, reparación de PC, operaciones bancarias etc.
- Estación de trabajo de los agentes: Cada uno de los puestos de operación donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los distintos usuarios.
- Herramientas: Sillas giratorias de cinco puntos, diademas o auriculares, Computadoras con filtro visual y teléfono.

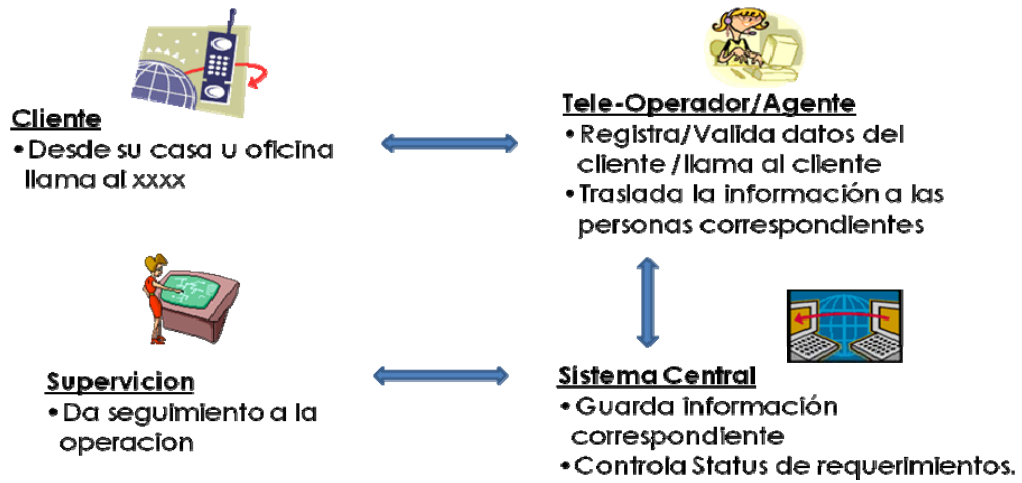
Una vez la organización cuente con: Talento humano necesario , mobiliario y equipo, es necesario determinar el funcionamiento de un Call center.

2.10 Funcionamiento de un Call Center

De acuerdo con Figueroa y Mario Tenzer en su documento Call Center Integración informática teléfono para atención al cliente, la forma de funcionar es la siguiente: una persona interesada en obtener determinada información sobre una organización marca el número con el cual quiere comunicarse. La central telefónica transfiere la llamada al sistema interactivo de respuesta de voz conectado a esta, para que le ofrezca, en una estructura de menús los diferentes servicios de información, donde también se incluye la atención personalizada por un agente, si la persona escoge la opción de ser atendido por un agente, entonces el sistema ejecuta dos acciones, por una parte, pedirá al servidor CTI (conectado a la central telefónica mediante enlace de datos) transferir la llamada que está atendiendo a un anexo telefónico (en el puesto del trabajo del agente) y al mismo tiempo suministra la identificación de la persona que llama, a fin de que el servidor CTI extraiga de la base de datos toda la información concerniente y la envíe a la estación de trabajo del agente. De esta forma, en la estación de trabajo del agente se recibirá la llamada telefónica del usuario y en forma concurrente aparecerá en la pantalla de la pc del agente toda la información de la persona que llama mantenida en la base de datos de la organización.

Existe Call Center de distinta complejidad dependiendo de las características y objetivos que persiga la empresa. Es posible encontrar desde atención telefónica como el caso de servicio a domicilio donde el agente que atiende la llamada usa la PC para dirigir datos y extraer información, hasta sistemas mas complejos donde permite la grabación de la llamada y el despliegue en pantalla de datos históricos del cliente o la derivación de la llamada en función del tema de interés a otro operador (distribución automática de llamadas).

Ejemplo de un proceso de llamada



Estaciones de trabajo Call Center



Fuente: Call Center PC

2.11 Características de los Call Center

Para, la empresa Mampower en su estudio denominado Herramientas para la evaluación de un Call Center, las características principales son:

1. Se trabaja por turnos adecuados al flujo de llamada.
2. Los turnos suele ser de 4, 6 u 8 horas.
3. Cambian los hábitos de vida (El desayuno, almuerzo y cena cambian de horario).
4. Los turnos se planifican de forma que siempre estén las personas necesarias para satisfacer la demanda de llamadas.
5. Personal Joven.
6. El Personal debe estar bien informado.
7. Se trabaja de lunes a domingo.
8. Se reciben cualquier tipo de llamadas.
9. Cuenta con un PBX de 4 dígitos.
10. La estructura física cuenta con iluminación adecuada.

En un Call Center al igual que en cualquier empresa es importante también medir el desempeño laboral, para establecer el impacto dentro de la organización.

2.12 Medición del desempeño laboral en un Call Center

Según el estudio herramientas para la evaluación de un Call Center realizado por Mampower, en términos generales, la operación de una Call Center debe ser medido bajo alguna o todas las siguientes alternativas: Monitoreo y Evaluación de la operación:

Existen algunas variables usadas por los administradores de los sistemas de Call Center para cuantificar el desempeño de los mismos y así asegurar un óptimo nivel de servicio a los clientes. Los indicadores más comunes son:

- Nivel de servicio: porcentaje de llamadas respondidas con respecto al total de estas en un periodo de tiempo medido en segundos.
- Tiempo de respuesta: el tiempo que el cliente espera para ser atendido, duración promedio de la llamada, tiempo promedio de abandono.

- Monitoreo de servicio: se monitorean las llamadas para con el objetivo de verificar que el agente cumpla con el guion establecido y asegurarse de la calidad de la llamada.

Otro aspecto a tener en cuenta es el número de agentes con que cuenta el Call Center para llevar a cabo esta tarea, el cual impacta en el nivel de servicio cuando se presentan variables como ausentismo, entradas tarde, y sobre todo planificación de turnos, es por esto que dentro de la organización se cuente con una planificación de trabajo adecuada para el óptimo desempeño.

2.13 Planificación del Trabajo

La planificación de personal es una tarea compleja, requiere la unificación de innumerables condiciones y objetivos competitivos, como por ejemplo el lugar y el horario de trabajo, reglas de planificación, los contratos, los modelos de turnos orientándose además en la necesidad de personal. Es un gran reto asegurarse de no contar en ningún momento con más o menos empleados de los que realmente son necesarios. De esta forma se controlan los gastos y es posible conseguir que la empresa funcione de la mejor manera. Sin embargo, asegurar que los turnos de trabajo cubran la necesidad de personal es vital para el éxito en el clima de negocios actual.

El planificar marca una dirección, reduce el impacto de los cambios, minimiza los costes y el esfuerzo y fija medios para facilitar el control. Cuando se sabe hacia dónde se encamina el trabajo del grupo, de la organización o empresa, y lo que se espera del trabajador, existe mayor coordinación, cooperación y trabajo en equipo.

La planificación ayuda a descubrir las redundancias y las actividades no preferentes, y así reducir costes económicos y esfuerzos humanos y técnicos. Establecer los métodos que se deben utilizar para saber en qué se están consiguiendo los objetivos.

Cuando un trabajador no se presenta al trabajo cuando estaba planificada su asistencia afecta la productividad del Call center debido a que no se pueden atender todas las llamadas que ingresan y se deja de realizar llamadas salientes.

La mayoría de los grupos se caracteriza por tener algunos retardos y ausentismo. Los resultados en la producción son serios, porque cada vez que un trabajador no es puntual o no se presenta al trabajo, se hace más difícil coordinar los esfuerzos del grupo. Más aún el impuntual no es digno de confianza y muestra poco respeto a los demás; el ausentismo revela falta de responsabilidad y desinterés en el trabajo.

Según Molinera J. (2006), el ausentismo constituye un grave problema en la planificación para las empresas, puesto que cuando un trabajador falta a su puesto de trabajo, en muchas ocasiones no hay otro empleado que le pueda sustituir.

El efecto del ausentismo en la planificación del trabajo radica en pérdida de tiempo para que el empleado sustituto conozca, se adapte y se familiarice con la nueva tarea, muchas veces son el origen de los errores cometidos en el proceso productivo y son la causa de una menor calidad del servicio ofrecido, estas son situaciones a las que obliga el ausentismo laboral.

Por lo anterior es importante realizar un estudio de las causas de los ausentismos en los Call Center, su efecto en la planificación del trabajo y el colaborador.

2.14 Síndrome de “Burn Out”

Según (<http://es.wikipedia.org/wiki/Burn-out>), el concepto de "burn out" o quemadura interna fue creado por Herbert Freudenberger haciendo una metáfora con los restos de un edificio consumido por un incendio. Hace referencia a la sensación de destrucción completa al interior de una estructura, mientras que hacia el exterior la estructura se mantiene.

El síndrome de “Burn-Out”, síndrome de desgaste profesional o del trabajador desgastado o consumido es un tipo de estrés prolongado motivado por la sensación que produce la realización de esfuerzos que no se ven compensados personalmente. Se suele dar en trabajos sociales que implican el trato con personas e importantes exigencias emocionales en la relación interpersonal, que resultan en un deterioro, desgaste o pérdida de la empatía.

El síndrome de "Burn-Out" no es exclusivo de gerentes de empresas, sino que ataca directamente a deportistas de élite, operadores de call center, así como a profesiones de auxilio como enfermería, medicina, profesorado, etc. Especialmente las mujeres son víctimas de este síndrome, con más frecuencia que los hombres.

En especial padecen del síndrome de burn-out personas altamente calificadas y comprometidas, en las que los intereses profesionales predominan sobre los intereses personales. Las relaciones personales o matrimoniales padecen las consecuencias, y terminan por romperse. El trabajo es lo más importante en la vida de los afectados. Debido a fracasos profesionales reaccionan sensiblemente y trabajan más.

Aunque este síndrome se da mayormente en el ámbito laboral, cada vez más a menudo aparecen casos de burn-out en estudiantes. Los afectados suelen ser personas que se esfuerzan excesivamente en sus estudios o que se sienten "agobiados" en las temporadas de exámenes. Esto suele ocurrir cuando al estudiante le cuesta mucho trabajo entender y memorizar las cosas, y por ello tiene que esforzarse más de lo normal. Si el síndrome se prolonga, el afectado suele abandonar los estudios y padecer depresión.

Lo principal es un fuerte sentimiento de impotencia, ya que desde el momento de levantarse ya se siente cansado. El trabajo no tiene fin y, a pesar de que se hace todo para cumplir con los compromisos, el trabajo nunca se termina. Lo que anteriormente era motivo de alegría ahora no lo es. Aun cuando se tiene tiempo, se siente siempre estresado.

Visto por otras personas, aparenta sensibilidad, depresión e insatisfacción.

A los propios síntomas del estrés a nivel corporal, se suman múltiples molestias: insomnio, dolor de cabeza, mareos, dolores musculares, trastornos digestivos, infecciones, manchas o afecciones en la piel, trastornos respiratorios y circulatorios o digestivos (variaciones en el peso).

El síndrome "Burn-Out", suele deberse a múltiples causas, y se origina siempre en largos períodos de tiempo. Se ha encontrado en múltiples investigaciones que el síndrome ataca especialmente cuando el trabajo supera las ocho horas, no se ha cambiado de ambiente

laboral en largos periodos de tiempo y la remuneración es inadecuada. Sin embargo, en personas que trabajan en amplias jornadas pero bien remuneradas es poco común la presencia del síndrome.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario que en un Call Center en donde se manejen jornadas de extensas, tengan en cuenta disciplinas como la Ergonomía en sus instalaciones con el fin de crear un mejor ambiente laboral y hacer sentir mas cómodo al colaborador.

2.15 Ergonomía

Según, (<http://es.wikipedia.org/wiki/Ergonom>), la Ergonomía es una disciplina que busca que los humanos y la tecnología trabajen en completa armonía, seguridad, diseñando y manteniendo los productos, puestos de trabajo, tareas, equipos, etc. en acuerdo con las características, necesidades y limitaciones humanas. Dejar de considerar los principios de la ergonomía llevará a diversos efectos negativos que, en general, se expresan en lesiones, enfermedad profesional, o deterioros de productividad y eficiencia.

Tortosa (1999), indica que es la definición de comodidad, eficiencia, productividad, y adecuación de un objeto, desde la perspectiva del que lo usa.

La ergonomía es una ciencia en sí misma, que conforma su cuerpo de conocimientos a partir de su experiencia y de una amplia base de información proveniente de ciencias como la psicología, la fisiología, la antropometría, la biomecánica, la ingeniería industrial, el diseño y muchas otras.

La ergonomía analiza aquellos aspectos que abarcan al entorno artificial construido por el hombre, relacionado directamente con los actos y gestos involucrados en toda actividad de éste.

En todas las aplicaciones su objetivo es común: se trata de adaptar los productos, las tareas, las herramientas; los espacios y el entorno en general a la capacidad y necesidades de las personas, de manera que mejore la eficiencia, seguridad y bienestar de los consumidores, usuarios o trabajadores.

El planteamiento ergonómico consiste en diseñar los productos y los trabajos de manera de adaptar éstos a las personas y no al contrario.

La lógica que utiliza la ergonomía se basa en el axioma de que las personas son más importantes que los objetos o que los procesos productivos; por tanto, en aquellos casos en los que se plantee cualquier tipo de conflicto de intereses entre personas y cosas, deben prevalecer los de las personas.

Los principios ergonómicos se fundamentan en que el diseño de productos o de trabajos debe enfocarse a partir del conocimiento de cuáles son las capacidades y habilidades, así como las limitaciones de las personas (consideradas como usuarios o trabajadores, respectivamente), diseñando los elementos que éstos utilizan teniendo en cuenta estas características. En un Call Center de deben cuidar aspectos como el diseños de las sillas, el tamaño del cubículo, los paneles aislantes de sonido, el tipo de auricular, el computador, teclados, mouse, entre otras cosas, los encargados de este tipo de organización deben, mantener planes de salud ocupacional para sus colaboradores.

2.16 Salud Ocupacional

Una de las principales preocupaciones de una compañía debe ser el control de riesgos que atentan contra la salud de sus trabajadores y contra sus recursos materiales y financieros.

Los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su solidez y permanencia en el mercado; conllevando además graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social. En consideración a lo anterior, la administración y la gerencia de toda compañía deben asumir su responsabilidad en buscar y poner en practica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro.

Para ello de acuerdo a las disposiciones de la Organización Internacional el Trabajo OIT se recomienda elaborar un Programa de Salud Ocupacional que tenga como objetivo,

preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus correspondientes ocupaciones y que deben ser desarrolladas en forma multidisciplinaria.

2.17 Programa de Salud Ocupacional

Consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

El principal objetivo de un programa de Salud Ocupacional es proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.

El incremento en los accidentes de trabajo, algunos más serios que otros, debido entre otras cosas a los cambios tecnológicos o la poca capacitación de los empleados, a la manipulación de materiales de uso delicado, infraestructuras inadecuadas y en alguna medida por fallas humanas, hacen necesario que toda empresa pueda contar con un manual que sirva de guía para minimizar estos riesgos y establezca el protocolo a seguir en caso de accidentes.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

2.18 Fisiología de los órganos afectados, al trabajar en un Call Center

Las personas que en su trabajo realizan actividades en un Call Center sentadas frente a un ordenador, están expuestas a padecer malestares físicos como problemas oculares, auditivos musculares y esqueléticos.

El Dr. Pérez-Caballer, de la Sociedad Española de Cirugía Ortopédica y Traumatología (SECOT) en una publicación en la página de internet:

hola.com/belleza/salud/2010061619096/habitos/posturales/ afirma que los malos hábitos posturales y las deficientes condiciones ergonómicas a las que frecuentemente se enfrentan los trabajadores con las máquinas e instrumentos (que manejan durante las 8 horas de media que dura la jornada laboral en la oficina o en otros ámbitos laborales), incrementan el riesgo de sufrir lesiones que afectan negativamente el ritmo de trabajo.

Entre las lesiones más comunes se encuentran los dolores de cuello, de carácter muscular o degenerativo (cervicalgias), tendinitis de hombro, codo o muñeca, dolores lumbares (lumbalgias y lumbociáticas), síndromes compresivos de los nervios de la mano (túnel carpiano) o del codo (nervio cubital), entre otras. Y, lamentablemente, se trata de lesiones cada vez más frecuentes debido al estrés de la vida laboral.

Además de esto, el excesivo número de horas en la misma posición, el mal uso de los teclados o el ratón, han hecho que en los últimos años se haya incrementado considerablemente el número de consultas a especialistas debido a este tipo de lesiones. En este sentido, la región lumbar, la zona cervical y la extremidad superior son las partes más vulnerables a sufrir este tipo de lesiones.

En cuanto a problemas oculares, es común el aumento en la miopía, no pocos acaban optando por la cirugía laser para corregir las dioptrías adquiridas en el trabajo.

Miguel Moya, oculista privado en su publicación de internet, www.estrategiaspnl.com/aid asegura que “los síntomas directos de una exposición diaria a la pantalla del ordenador son por un lado el escozor de ojos, vista cansada y perdida progresiva de visión.

Al igual que la vista los oídos sufren de lesiones, esto puede ser debido a que los auriculares no tienen la graduación adecuada y muchas veces se escucha el sonido bajo o muy fuerte provocando un esfuerzo adicional, así mismo la presión en las orejas por los auriculares causa tensión.

Una misma actividad se puede efectuar utilizando el propio cuerpo de distintas maneras, pero si se realiza respetando ciertas normas posturales y ergonómicas, se consigue reducir la carga que soporta la espalda durante las tareas diarias y aumentar la seguridad del trabajo, previniendo muchos problemas de salud.

Debido a lo anteriormente expuesto, los Call Center aparte de tener programas de salud ocupacional, mobiliario y equipo ergonómico, también deben de tener programas de compensación para sus agentes, para apoyar a las metas de cumplimiento de la organización.

2.19 Compensación Laboral

Conforme a los aportes de Mondy y Noe (2005, pag 284), acerca de las compensaciones como perspectiva global, se extrae lo siguiente:

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos, y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización.

Se determina que la compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.

Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

Las compensaciones económicas pueden ser directas e indirectas:

- ✓ Compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- ✓ Por otro lado compensación económica indirecta, o bien prestaciones, son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

Así también en determinadas ocasiones se da la compensación no económica, como la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

3. METODOLGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente estudio se seleccionó el tipo de investigación descriptiva, con el objetivo de determinar las causas que originan el ausentismo y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de Call Center ubicadas en las zonas 13 y 10.

3.1 Unidad de Análisis

Se tomó como muestra a los Agentes Telefónicos y supervisores de Call Center que cuentan con más de cincuenta operadores o agentes telefónicos, ubicados en las zonas 10, 13 de la ciudad capital, a través de contactos con los gerentes de recursos humanos, gerentes de área o supervisores directos.

3.2 Universo y Muestra del Estudio

Para este estudio se estableció que el universo estaría conformado por la totalidad de los Call Center de la ciudad capital.

La muestra esta conformada por cuatro Call Center ubicados en las zonas 10 y 13 de la ciudad capital que cuentan con más de 50 agentes telefónicos

Los Call Centers analizados fueron:

No	Empresa	Muestra	
		Supervisores	Agentes
1	Pollo Campero	3	10
2	Atento	2	10
3	Digitex	3	10
4	Transactel	2	10
TOTAL		10	40

3.3 Diseño de instrumento:

Se diseñaron dos instrumentos, uno para Supervisores o encargados directos, y otro para los agentes telefónicos. El instrumento para Supervisores o encargados consta de una encuesta que se traslado a los 4 Call Center utilizados como muestra la encuestas están conformadas por 17 ítems, los cuales permitieron determinar las causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la planificación del trabajo. El instrumento elaborado para los Agentes telefónicos consta de 10 ítems, y tiene como objetivo obtener el punto de vista en cuanto a las ausencias por parte del agente telefónico (Ver anexos).

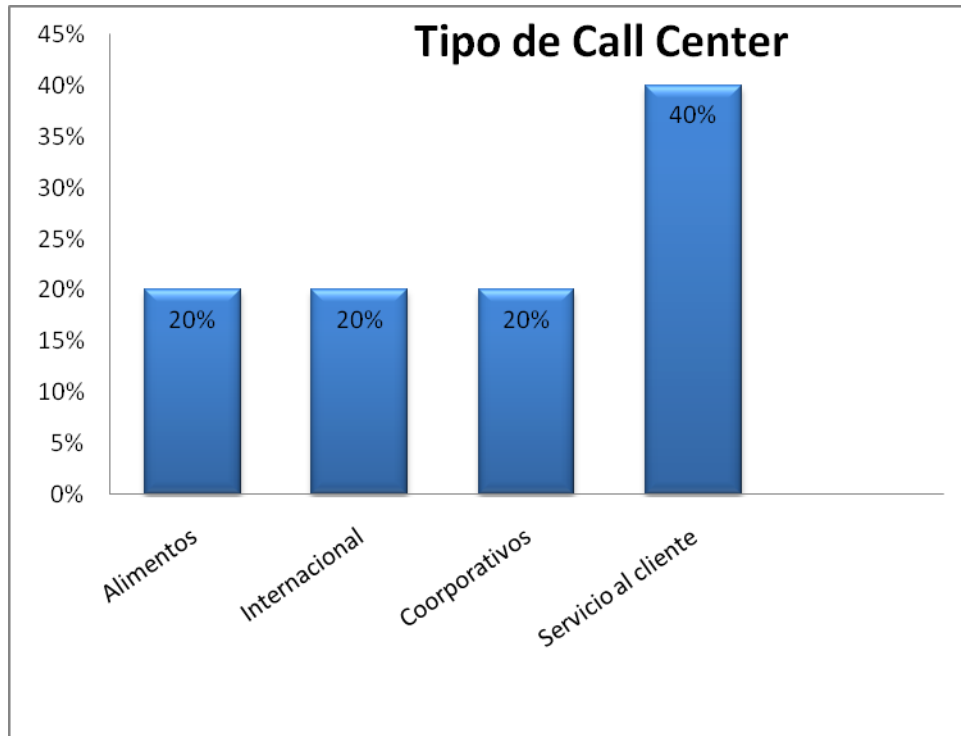
3.4 Procedimiento

- ✓ Se elaboraron los dos instrumentos de investigación, según las variables identificadas
- ✓ La validación de la encuesta se realizo en cuatro Call Center de las zonas 10 y 13.
- ✓ Para realizar la validación se solicitó apoyo a los supervisores directos de cada Call Center seleccionado, asi como de los agentes telefónicos.
- ✓ Por medio de correo electrónico se contacto a cada uno de los supervisores.
- ✓ Vía correo se envió la solicitud de apoyo para poder realizar el estudio.
- ✓ Se solicitó una cita, para la realización de una entrevista con los Gerentes de Recursos Humanos, o Supervisores directos.
- ✓ Para la aplicación del instrumento se estableció una fecha.
- ✓ La encuesta se aplicó a los supervisores directos.
- ✓ El segundo instrumento se aplico a los agentes telefónicos.
- ✓ Se procedió a la tabulación de los resultados obtenidos.
- ✓ Los datos conseguidos fueron analizados.
- ✓ Finalmente se procedió a formular las conclusiones y recomendaciones, así como una propuesta de mejora, que esta conformada por:
 1. Propuesta de Salud ocupacional
 2. Propuesta Ergonómica.
 3. Propuesta de premiar el cumplimiento.
 4. Propuesta del perfil y descripción de puesto para un agente.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los supervisores y encargados de los distintos Call Center con más de 50 colaboradores, seguido se presentaran los hallazgos obtenidos por el instrumento aplicado a los agentes telefónicos o colaboradores.

Gráfica No. 1

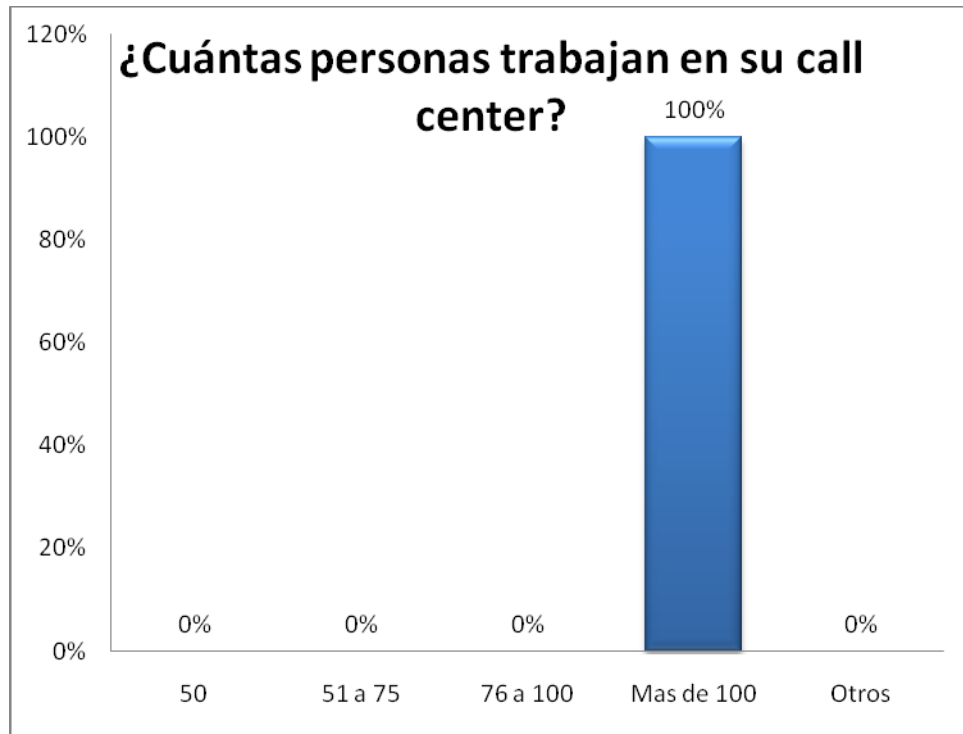


Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center, Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

De las cinco empresas de Call Center que se utilizaron como muestras el 20% es de alimentos, (comida rápida) otro 40% es de servicio al cliente, un 20% es empresarial y un 20% de llamadas internacionales.

Esto demuestra la diversidad de servicios que ofrece un Call Center y la importancia de este servicio como factor estratégico para satisfacer las necesidades del cliente.

Gráfica No. 2

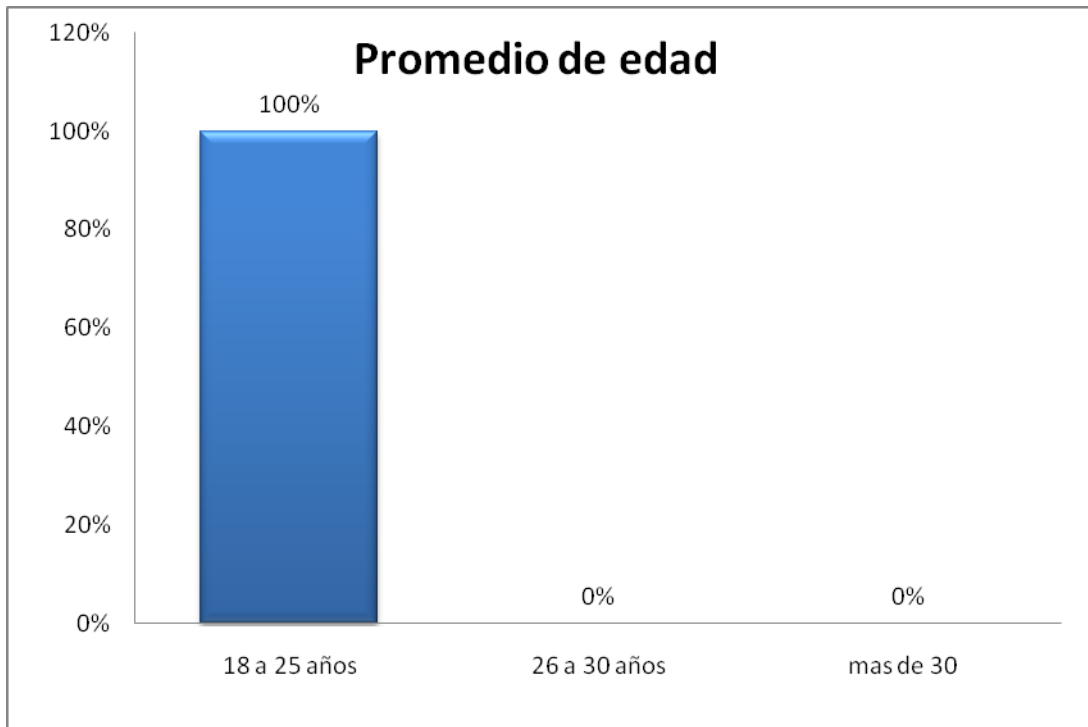


Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

De la muestra utilizada se puede observar que el 60% de las empresas de Call Center tienen más de 100 empleados y un 40% restante tiene de 50 a 75 empleados.

El contar con más de 50 empleados demuestra el tráfico de llamadas que se reciben en los diferentes Call Center, por lo que es importante contar con la totalidad del personal programado para recibir o emitir las llamadas proyectadas, de lo contrario esto redundara en pérdidas económicas significativas y desatención al usuario.

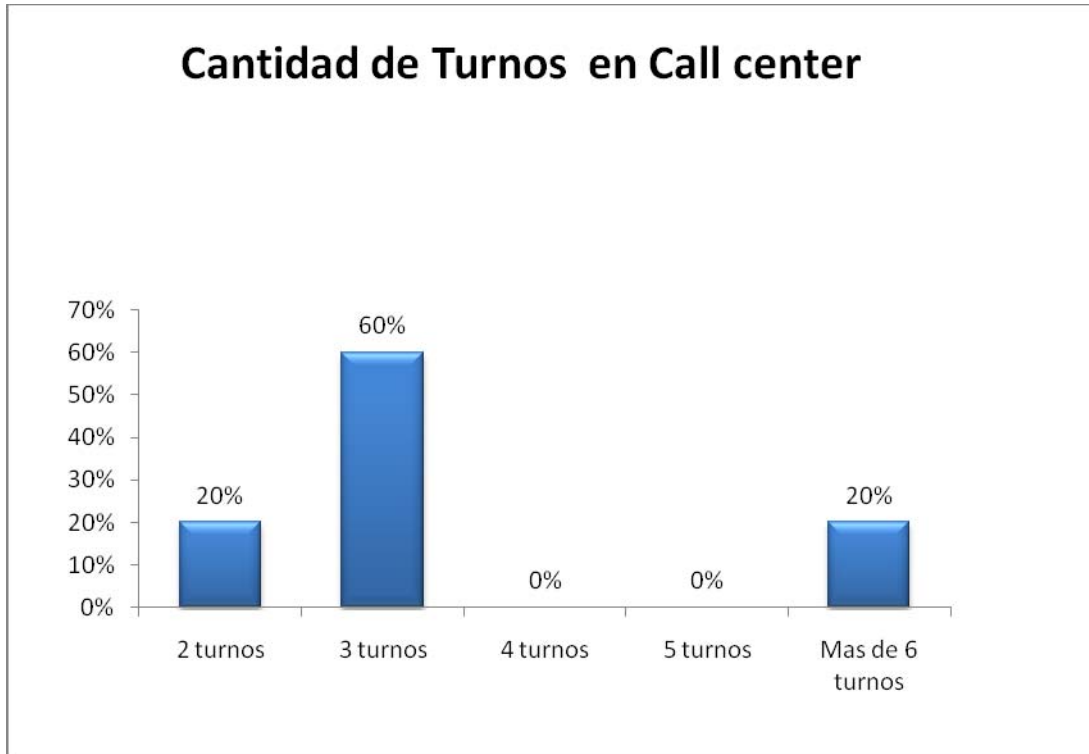
Gráfica No. 3



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

El promedio de edad que se maneja en los Call Center encuestados es de 18 a 25 años, jóvenes universitarios o que tienen pensado iniciar una carrera, buscan diversidad de horarios que les permita trabajar y estudiar a la vez, así mismo para muchos es su primera experiencia laboral, este negocio en la mayoría de los casos no necesita gente con experiencia, sino gente con energía y dinamismo que proyecte seguridad y confianza a la otra persona que esta en la línea.

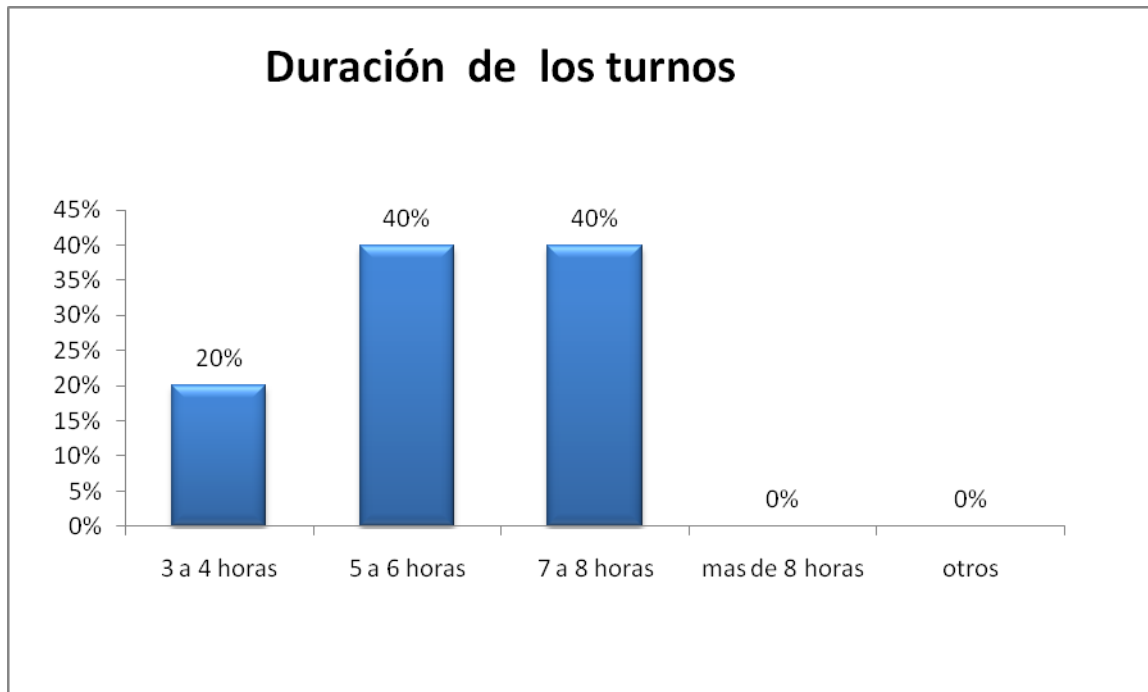
Gráfica No. 4



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

La investigación aporta que el 80% de los Call Center programan tres o más turnos, lo que indica que las jornadas de trabajo son extensas, porque inician sus actividades desde muy temprano y terminan a altas horas de la noche. Los agentes telefónicos pasan en una misma postura largos periodos de tiempo, en cubículos pequeños, recibiendo o emitiendo llamada tras llamada, esto puede causar problemas auditivos, visuales, burn out (trabajador quemado); además, el trabajo es sumamente rutinario, cada llamada representa una persona con diferentes consultas o problemas y con carácter muchas veces agresivo que buscan una solución rápida a su necesidad.

Gráfica No. 5



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

Se observa que el 80% de los turnos en los call center manejan un rango de 5 a 8 horas, lo cual indica que los agentes telefónicos pasan en una misma postura largos periodos de tiempo, pudiendo provocar en el colaborador lesiones y daños en el sistema circulatorio, por mantenerse sentado el 100% del tiempo que permanece en su puesto de trabajo, por lo que es necesario que al colaborador se le provea mobiliario ergonómico adecuado a su trabajo. Cada llamada representa una persona con diferentes consultas o problemas y con carácter muchas veces agresivo que buscan una solución rápida a sus necesidades.

Gráfica No. 6



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

Se puede observar que dependiendo el tipo de negocio hay días donde se programa más personal, y este varía según las proyecciones y el tráfico de llamadas que se atenderá.

Por ejemplo, en los Call Center de comida rápida el día donde se programa más personal es el domingo, así mismo el viernes representa el 40% siendo el día que más gente se programa, seguidos por el martes, jueves y domingo con un 20%.

Gráfica No. 7

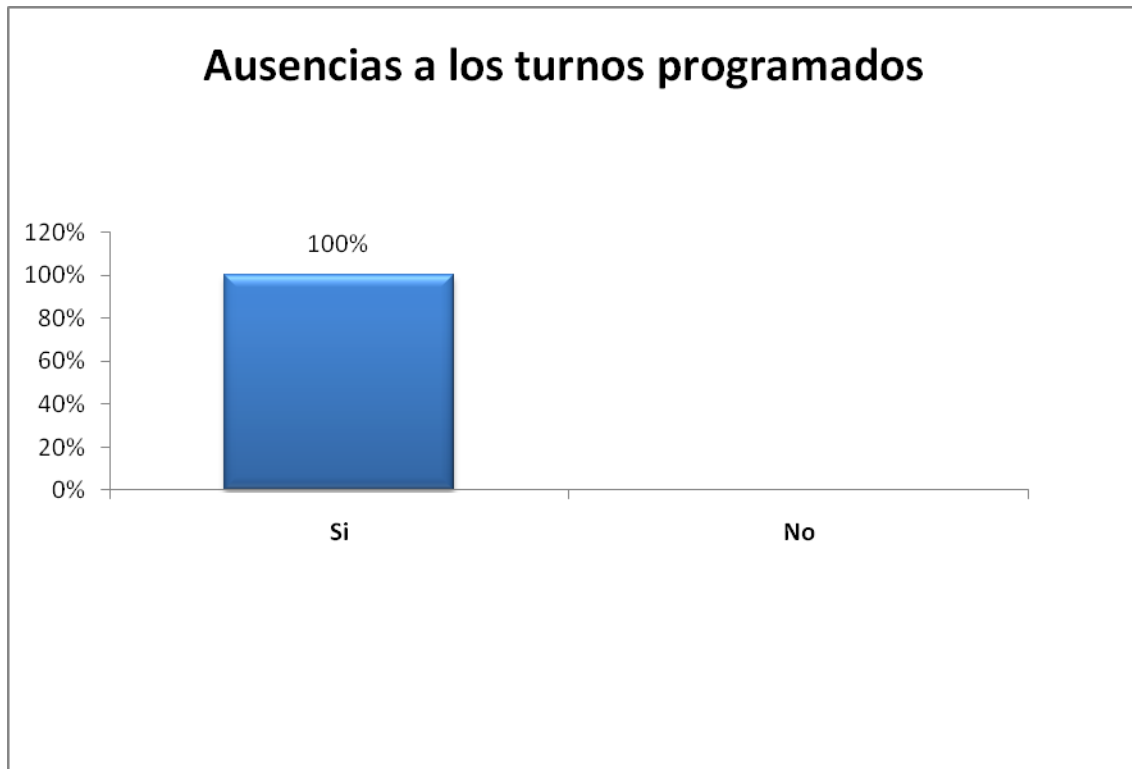


Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

Se observa que el mayor tráfico de llamadas en los distintos call center es en la mañana, seguida por una un 20% para la tarde, noche y madrugada.

Esto indica que la mayor cantidad de llamadas son atendidas en esta jornada, concentrando así la mayor cantidad de colaboradores. La programación de horarios juega un rol clave para el éxito de los Call Center, debido a que una mala programación y no contar con el personal necesario para cubrir la demanda de llamadas afectaría de forma directa la productividad del negocio.

Gráfica No. 8

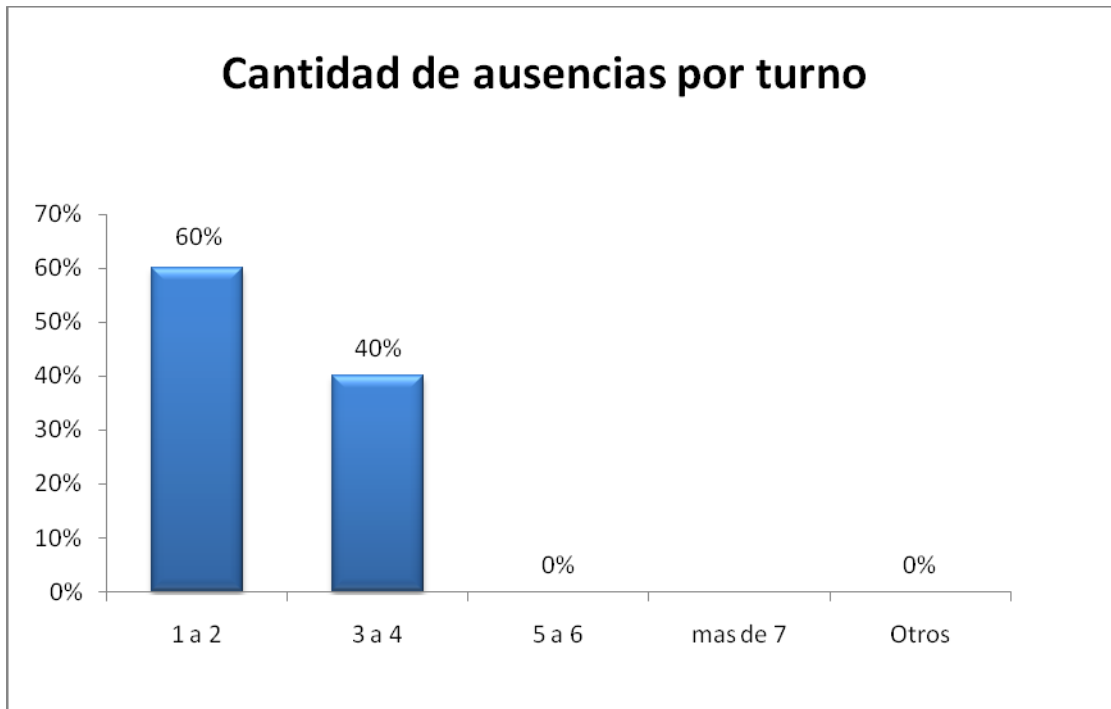


Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center, Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

Los call center utilizados como muestra indican que en el 100% de los turnos establecidos en la empresa, siempre hay ausencias a los turnos programados.

El no contar con el personal programado a la hora indicada impacta de manera negativa la operación, las estadísticas, proyecciones y servicios que presenta el Call Center no se cumplen, por tal motivo los supervisores o encargados se ven en la necesidad de extender la jornada laboral del colaborador que está presente.

Gráfica No. 9

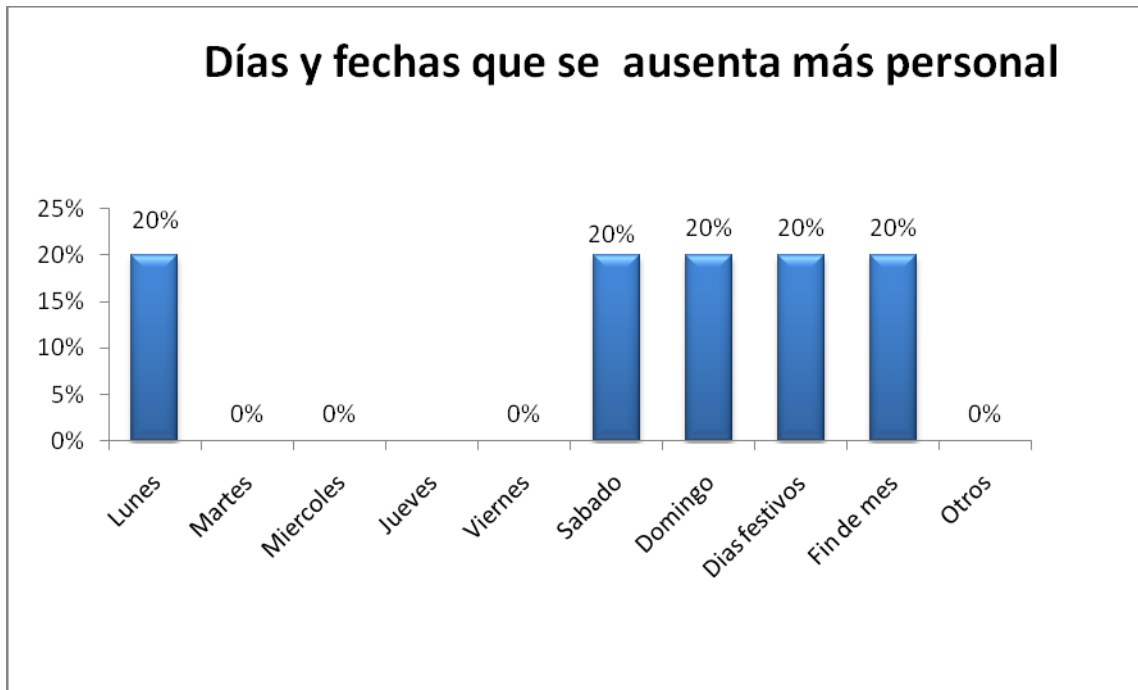


Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

El número de ausencias a los turnos programados es de 2 personas con un 60% y un 40% con 3 a 4 faltas, lo que indica que existe una alta tasa de ausentismo en los Call Center.

La industria de los Call Center a nivel mundial y Guatemala no es la excepción sufre de altas tasas de ausentismo, los cuales tienen distintas causas. Se han utilizado varios recursos para combatir este mal entre los que destaca bonos por presentismo, que consiste en otorgar incentivos económicos a aquellos agentes que si se presentan a todos sus turnos en un período determinado. La ausencia de un colaborador perjudica la calidad del servicio que presta la empresa por lo que es vital conocer como impacta esto en la operación de los Call Center.

Gráfica No. 10

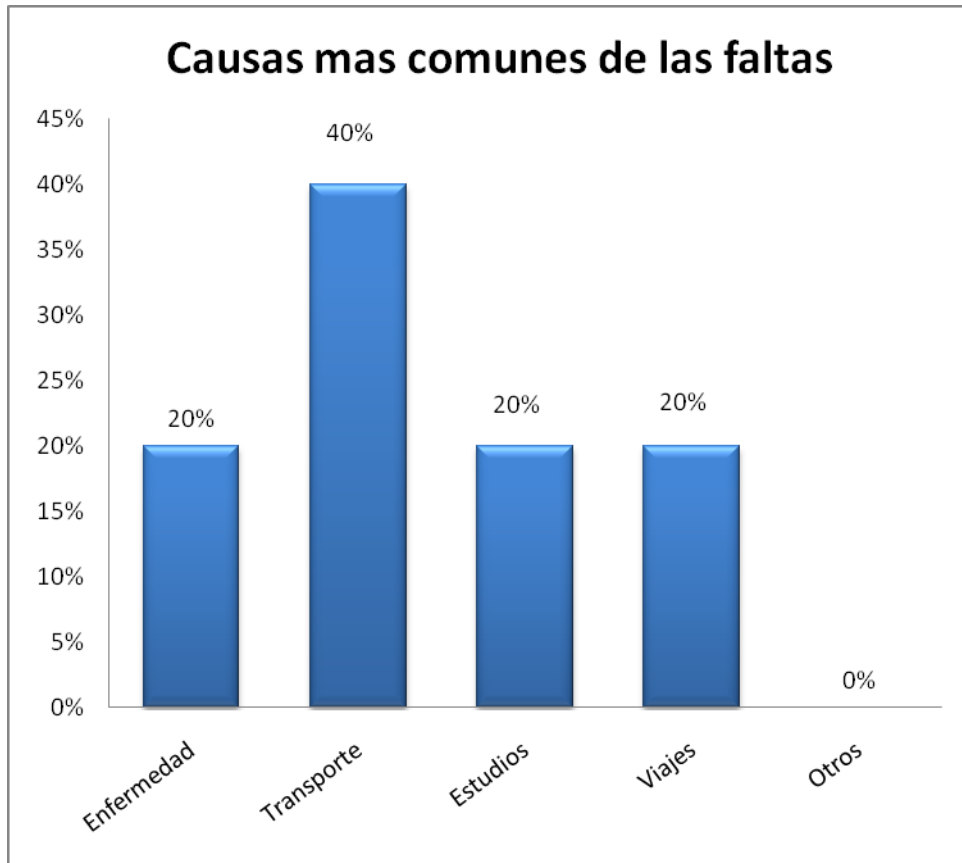


Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

Dependiendo el tipo de negocio los días y fechas que más personal se ausenta varía, los supervisores encuestados indicaron que los días festivos, fines de mes, sábado y domingo y el día lunes todos con un 20% cada uno.

Esto coincide en parte con los días que se programa más personal. Se puede interpretar que por ejemplo las faltas de lunes pueden ser causadas por cansancio de haber trabajado toda la semana incluyendo sábado y domingo, así mismo las demás fechas representan una mayor carga de llamadas a la usual lo que puede indicar que los colaboradores interpretan que estos días el trabajo se intensifica.

Gráfica No. 11



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

Los supervisores encuestados indicaron que la causa más común del ausentismo en los Call Center en un 40 % es la falta de transporte, indicando así que algunas de los Call Center entrevistados otorgan transporte a sus colaboradores pero otros no, para este punto también es importante considerar la distancia de la vivienda del colaborador a su trabajo que al salir de noche no cuentan con transporte para llegar a su vivienda y con un 20% están las ausencias causadas por enfermedad, propia o de algún pariente (hijo, madre etc.)

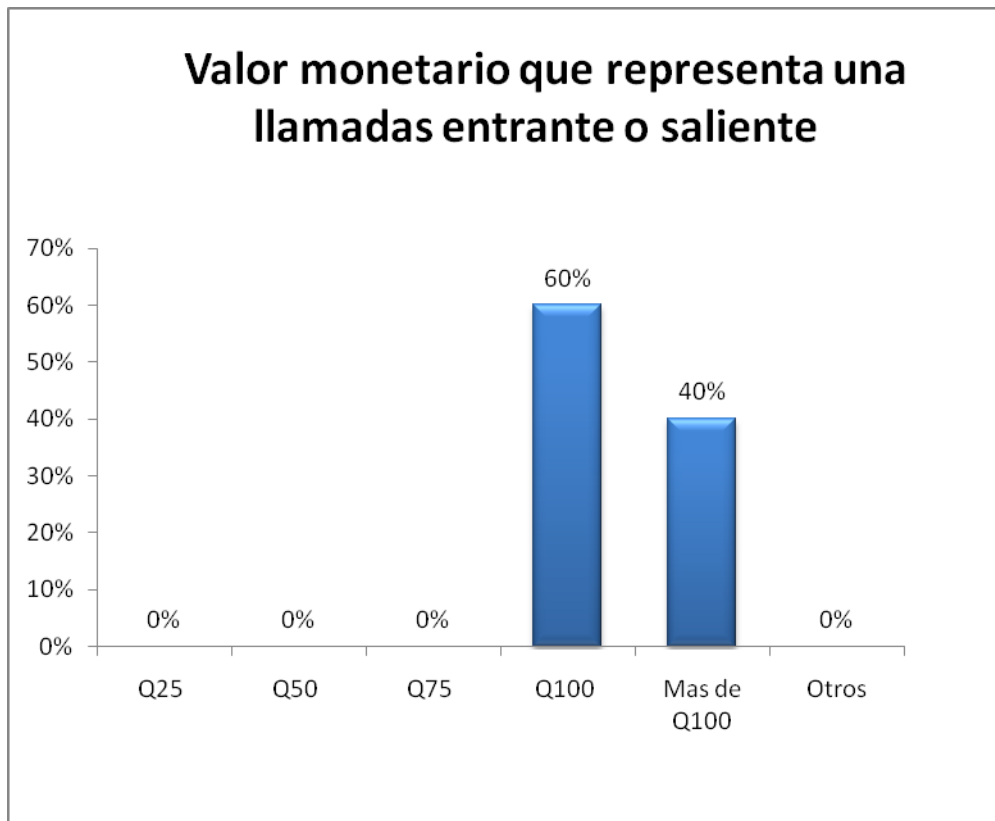
Gráfica No. 12



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center, Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

Un 60% de las ausencias no son reportadas y un 40% los colaboradores llaman o solicitan permiso para ausentarse, a las faltas que no son justificadas los supervisores encuestados indicaron que, aplican sanciones disciplinarias.

Gráfica No. 13



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center, Guatemala, agosto-septiembre, 2009

Según los resultados los supervisores encuestados, indican que, el 60% de las llamadas que se pierden en los call center están valoradas en Q100.00, mientras que el 40% de los encuestados valora la llamada perdida en más de Q100.00. El costo de las llamadas perdidas es cuantificado y reportado a las altas gerencias; en estos reportes se determinan las causas y se toman las respectivas acciones, entre las cuales se pueden mencionar contratación de mas personal en turnos de mas demanda, actualización de sistemas de software y hardware para hacer la operación mas eficiente, penalizaciones a los ausentes, entre otras.

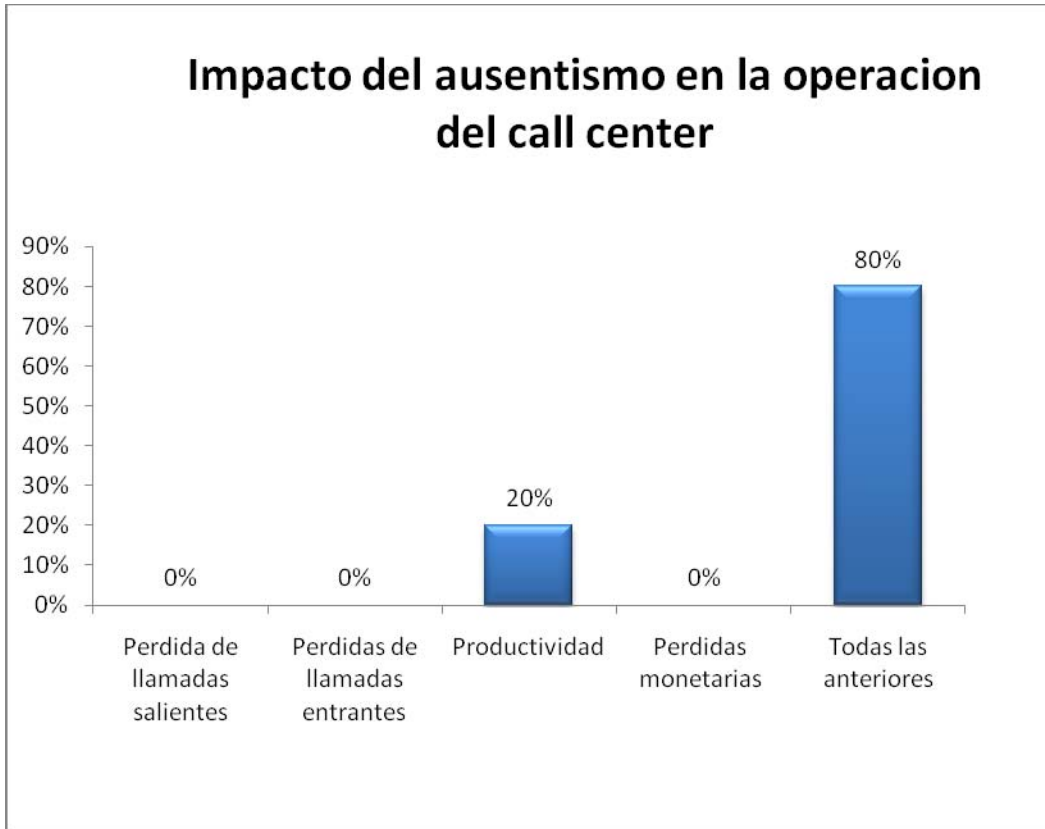
Gráfica No. 14



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

Se identifica que un 40% de de los agentes telefónicos en un call center reciben más de 35 llamadas por turno. La ausencia de un colaborador a su turno representa pérdidas cuantiosas para la empresa.

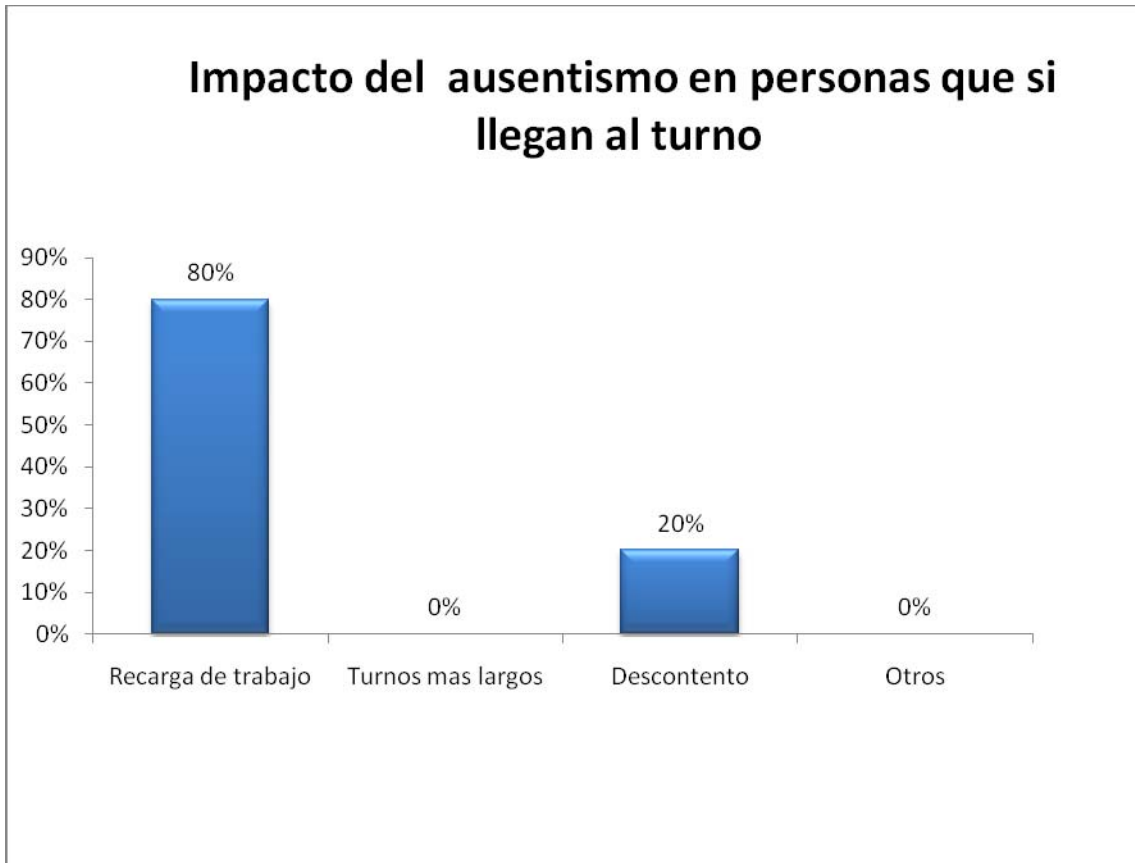
Gráfica No. 15



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

El mayor impacto que se da por el ausentismo del personal en las empresas de call center es en la pérdida de llamadas salientes o entrantes; las horas o turnos que los agentes no se presentaron a sus horarios de trabajo establecidos no son pagadas.

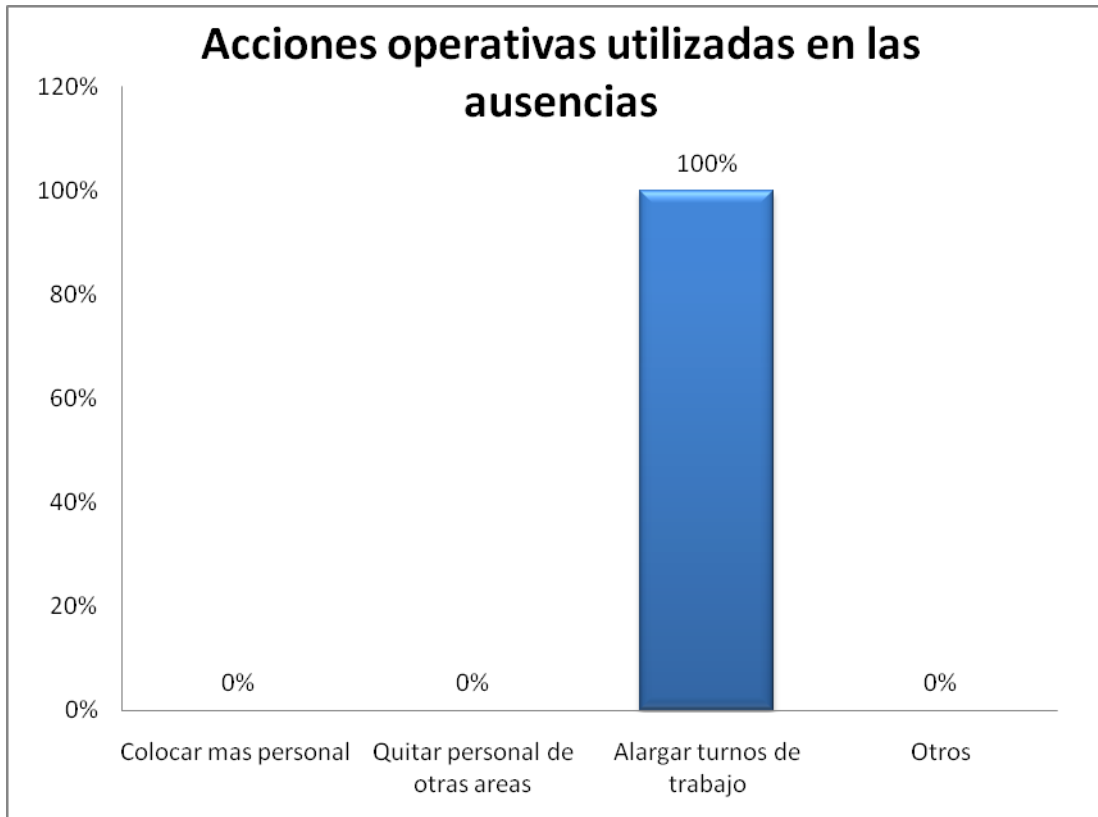
Gráfica No. 16



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center, Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

Las personas que si llegan al turno se ven afectadas por el ausentismo de sus compañeros, la recarga de trabajo y su turno se vuelve más extenso, provocándoles desgaste extra por la cantidad de llamadas.

Gráfica No. 17



Fuente: Encuesta para Supervisores o Encargados de Call Center. Guatemala, agosto-septiembre, 2009.

La acción operativa que utilizan los supervisores que manejan el Call Center es extender los turnos por las ausencias que se presentan, así mismo esto genera stress en el agente que se presenta al turno y debe continuar con el siguiente.

Análisis de Respuestas a Cuestionario Aplicado en Agentes Telefónicos

Las encuestas trasladadas a los agentes telefónicos arrojaron los siguientes resultados:

1. Satisfacción en el trabajo:

El 70% de los agentes encuestados indico que se siente satisfecho con su trabajo mientras que un 30% no lo esta, esto indica que hay un porcentaje importante que no esta conforme con la labor que realizan. Este resultado otorga una oportunidad de mejora para plantear estrategias que logren que el 100% de los colaboradores puedan sentirse satisfechos con su trabajo y así poder obtener mejores resultados para lograr alcanzar los objetivos de la empresa.

2. Percepción del trabajo:

Rutinario, dinámico, cansado y buen Ambiente por los compañeros, en este orden, es como describen los colaboradores de Call Center a su trabajo. Lo anterior indica que el trabajo es rutinario por la gran cantidad de contactos que se realizan en cada turno, por esto es importante reducir los turnos a la menor cantidad de horas continua, así mismos realizar intermedios con sesiones de estiramiento como se plantea a continuación.

3. Grado de importancia al trabajo en Call Center vrs otras actividades

Un 90% de los agentes tiene otra actividad de igual o mayor importancia al trabajo. El resultado anterior indica que los agentes telefónicos priorizan muchas veces asistir a otras actividades primero que al turno de trabajo ausentándose al mismo.

4. Actividades que realiza:

Estudios, Deportes y otro empleo en este orden son las actividades que realizan con el mismo grado de importancia al trabajo que efectúan en el Call Center. La naturaleza del trabajo en Call Center es por turnos, debido a esto los colaboradores comparten su tiempo realizando otra actividad, donde algunas veces deciden asistir a alguna y ausentarse en otra.

5. Ausencias al trabajo en los últimos tres meses

El 75% de los agentes consultados ha faltado a sus turnos por lo menos una vez en los últimos tres meses. Este porcentaje indica que hay un porcentaje importante de ausencias que afectan directamente la productividad del Call Center.

6. Si su respuesta es si por que razón:

Enfermedad, Estudios, transporte, y otro empleo son las causas más comunes de las ausencias.

7. Cuenta con oportunidades de ascenso en su empleo:

Un 70% indica que son muy pocas las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Lo anterior se debe a que la cantidad de colaboradores en los Call Center es grande y todos buscan una oportunidad donde hay pocos puestos de desarrollo.

8. Relaciones laborales con compañeros:

De buenas y muy buenas fueron calificadas las relaciones de trabajo con los demás compañeros. Lo anterior indica que existe buena química dentro de los puestos pares de trabaja dentro de un Call Center

9. Las relaciones laborales con sus supervisores son:

De Regulares a malas fueron calificadas las relaciones con los supervisores. Estos resultados indican que existe la oportunidad de trabajar con los supervisores para que desarrollen un mejor liderazgo hacia el equipo de trabajo

10. Como considera las condiciones del mobiliario y herramientas de su trabajo

De Regulares a buenos fueron calificados el mobiliario y equipo que utilizan los agentes telefónicos. Esto se debe al uso cotidiano del mobiliario, donde se pueden encontrar con situaciones como: auriculares en mal estado, sillas desajustadas, monitores sin filtro protector a la vista, espacio físico reducido etc.

Los anteriores resultados indican que los agentes de Call Center comparten el grado de prioridad del trabajo con otra actividad como por ejemplo los estudios donde ellos mismos

manifiestan que sus faltas son por asistir a la universidad, así como enfermedades propias o de un familiar y también por otro empleo.

Independiente del motivo de la ausencia esta, afecta la operación del Call Center de dos formas, y a los demás colaboradores por recarga de trabajo, turnos mas largos entre otras variables.

Los agentes describen al trabajo como algo rutinario, cansado pero dinámico debido a la cantidad de contactos que se realizan y el compañerismo que llegan a desarrollar con los demás colaboradores, esto se da debido a que comparten intereses y estilos de vida en común.

Otro aspecto a resaltar es la falta de oportunidad para crecer dentro de la organización, esto debido a la gran cantidad de colaboradores q buscan un mismo objetivo, provocando rotación de personal debido a que muchos busquen además, otras fuentes de empleo donde puedan tener una mayor probabilidad de desarrollo.

Respecto al mobiliario y equipo lo consideran de bueno a regular y hacen énfasis en que pasan largos periodos de tiempo sentados, consideran que deberían ofrecerles un ambiente de trabajo mas confortable, saludable y ergonómico.

5. PROPUESTA

Reducción del Ausentismo Laboral en las Empresas de Call Center

Licenciado Edwin Leonel Lemus Urbina

Guatemala, 2011

5.1 Introducción

De acuerdo al estudio realizado, se estableció que las empresas de Call Center, sufren un porcentaje considerable de ausentismo impactando de manera directa en la operación del mismo, en diferentes aspectos como:

- ✓ Pérdidas monetarias significativas
- ✓ Productividad
- ✓ Servicio al cliente deficiente
- ✓ Sobrecarga de trabajo
- ✓ Horarios extensos

Asimismo los supervisores de piso y encargados de los distintos Call Center enfatizan que las razones por las cuales no asisten a sus labores los agentes telefónicos son varios, destacándose los problemas para transportarse, los horarios de trabajo, problemas de salud a nivel personal y familiar, viajes, entre otros. Por lo anterior, es importante aplicar un plan de acción que permita reducir al menor porcentaje posible el ausentismo. La siguiente propuesta se basa en aspectos ergonómicos, de salud ocupacional, e incentivos que motiven al agente a presentarse a sus labores según se ha programado lo que redundará en beneficio de la empresa y del trabajador.

5.2 Justificación

La propuesta que se presenta tiene como finalidad ofrecer al agente telefónico un lugar de trabajo confortable, saludable y atractivo para que realice sus tareas con el menor riesgo posible.

Aspectos como: postura adecuada al estar frente al computador, ejercicios de estiramiento muscular para evitar lesiones y disminuir la carga de stress, incentivos por presentismo son aspectos que se consideran en la propuesta. Además se presenta el perfil de puesto adecuado para que contrataciones del agente sean más efectivas.

Los Call Center consideran importante conservar la salud de los trabajadores y que el mismo perciba que se valora su trabajo. En la medida que el trabajador se sienta satisfecho brindará un mejor servicio lo que redundará en beneficio personal y de la empresa.

Actualmente los Call Center tienen clara la idea de que un excelente servicio hace la diferencia y que el objetivo empresarial es mantener y captar nuevos clientes. Los Call Center se están convirtiendo en las maquilas modernas y Guatemala presenta una extraordinaria infraestructura para la creación de los mismos, negocios como restaurantes, bancos, servicios varios han creado sus propios Call Center para brindar mejor servicio a los clientes.

Esta industria esta dando una gran oportunidad de empleo a jóvenes universitarios que por la facilidad de horarios pueden seguir sus estudios y trabajar al mismo tiempo. Tratar el problema del ausentismo es de vital importancia para mantener los estándares de productividad, el no contar con el personal programado para recibir las llamadas esperadas crea estadísticas negativas y costosas para la empresa.

5.3. Objetivos

5.3.1 General

Propiciar mejores condiciones de trabajo que permitan reducir el ausentismo laboral en los Call Center.

5.3.2 Específicos

- a) Proponer herramientas ergonómicas que permitan que el agente permanezca en su puesto de trabajo como el menor daño posible.
- b) Diseñar un programa de salud integral para que el agente desempeñe su trabajo adecuadamente aplicando medidas preventivas.
- c) Desarrollar un plan de incentivos, dándole mayor valoración a la presencia y colaboración prestada por el agente, esto con el fin de reducir y eliminar el ausentismo a los horarios establecidos.
- d) Proponer un perfil y una descripción de puesto adecuado al trabajo de Call Center.

5.4 Programa de Salud Ocupacional

Con el aval del servicio médico de la empresa se proponen las siguientes actividades:

- ✓ Realizar diariamente en los diferentes turnos, sesiones de estiramiento muscular, antes de ingresar al turno, o bien tres horas después de haberlo iniciado, a través de una guía que permita ilustrar los diferentes ejercicios que se pueden realizar en la estación de trabajo, esto tiene como objetivo romper la monotonía y brindar momento de relajación mental y física.
- ✓ Implementar trimestralmente chequeos médicos y cursos para el cuidado de la voz, disminuyendo de esta forma el riesgo de que el trabajador padezca de lesiones e infecciones en la garganta.
- ✓ Revisar semestralmente el funcionamiento de oídos y vista para evitar la pérdida de funcionamiento de ambos sentidos.

Guía Ejercicios de Estiramientos para Agentes de Call Center

INTRODUCCION

Estirarse es algo común en todas las personas. De hecho, es posible que muchas personas lo hagan unas cuantas veces mientras estaba sentado o en una posición particular frente a la computadora, definitivamente se siente bien, y, más allá de esta sensación de bienestar, un programa consistente de estiramiento puede generar grandes ganancias en términos de flexibilidad y movimientos articulatorios, así como económicas a la empresa por preocuparse por sus colaboradores.

Pero primero, se debe aclarar un punto: **¿Qué es el estiramiento?**, se puede definir como el acto de estirar, de extender o alargar su cuerpo o los miembros, el estiramiento ayuda a desarrollar y mantener un nivel de flexibilidad saludable, reduce la tensión muscular, mejora la postura, relaja mentalmente, incrementa el nivel de energía, incrementa la capacidad de movilidad, lo que significa que los miembros y las articulaciones podrán ir más lejos sin dolor ni sensaciones de incomodidad.

El consenso es absoluto, en cuanto a que todas las personas se deberían estirar, independientemente de la actividad laboral que realicen, edad, género, o nivel de flexibilidad. El estiramiento debe de ser parte de su rutina diaria.

Existen algunos ejercicios de flexibilidad sencillos, que incluso puede practicar mientras ve televisión, utiliza la computadora, o antes de ir a la cama, en este caso se sugiere una guía de estiramiento para los agentes de Call Center, quienes pasan varias horas sentados en una misma posición, sujetos a stress, y lesiones musculares por la rutina del trabajo. Esta es una guía sencilla, práctica y efectiva que se puede realizar entre 5 a 7 minutos.

Objetivo

- ✓ Proporcionar una guía de estiramientos con ejercicios prácticos que disminuyen la tensión y lesiones musculares en los agentes de Call Center .
- ✓ Ofrecer un mejor ambiente laboral,

Procedimiento

La guía de estiramiento se otorgará al agente telefónico en su período de capacitación como un documento más que debe manejar. Se enseñará como debe realizar cada ejercicio y a que hora puede efectuarlo.

Se recomienda realizar los estiramientos una vez por turno y al medio de la jornada, esto quiere decir que si un turno dura 8 horas el estiramiento debe de realizarse a las 4 horas de haber iniciado el turno, o bien si es de 5 a las dos horas y media.



10 Segundos cada lado
De pie o sentados, estiramos lateralmente el cuello, inclinando la cabeza hacia un lado ayudandonos de la mano.



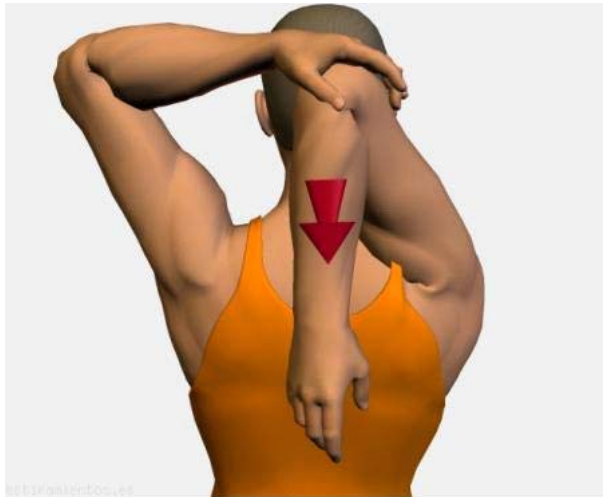
20 segundos
De pie o sentados, con las manos entrelazadas por detrás de la cabeza por encima de la nuca. Tire de la cabeza para llevarla hacia abajo, sin mover el tronco, hasta que la barbilla toque el pecho.



10 segundos cada lado
De pie o sentados, con las piernas ligeramente separadas, inclinamos el cuerpo hacia un lado. Nos ayudamos cogiendonos el codo con la mano.



20 segundos
De pie o sentados, entrelazamos las manos y estiramos los brazos hacia arriba, como si quisieramos tocar el techo



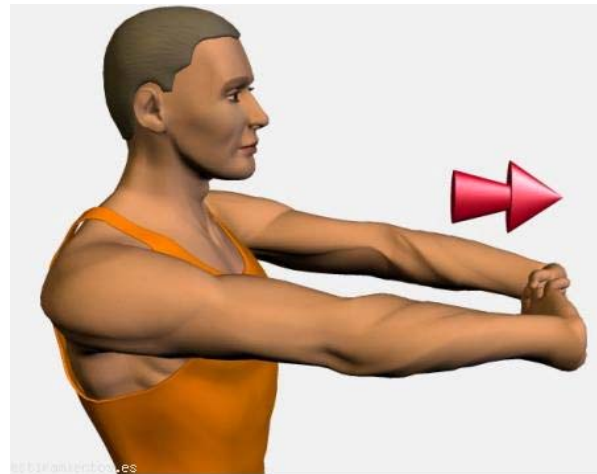
15 segundos cada brazo
De pie o sentados, con los brazos sobre la cabeza, se sostiene un codo con la mano del otro brazo. Lentamente, tiraremos el codo hacia la nuca.



2 veces, 5 segundos cada uno
De pie o sentados, con los brazos estirados pegados al cuerpo, levantamos los hombros



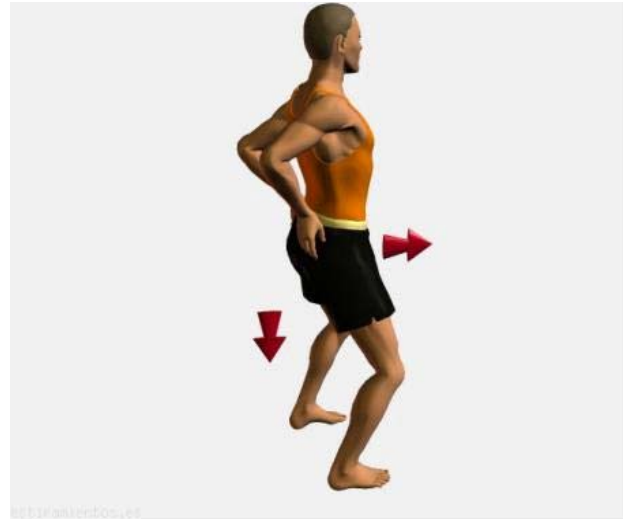
15 segundos cada brazo
De pie o sentados, pasamos el brazo por encima del hombro contrario, estiramos ayudandonos con la otra mano



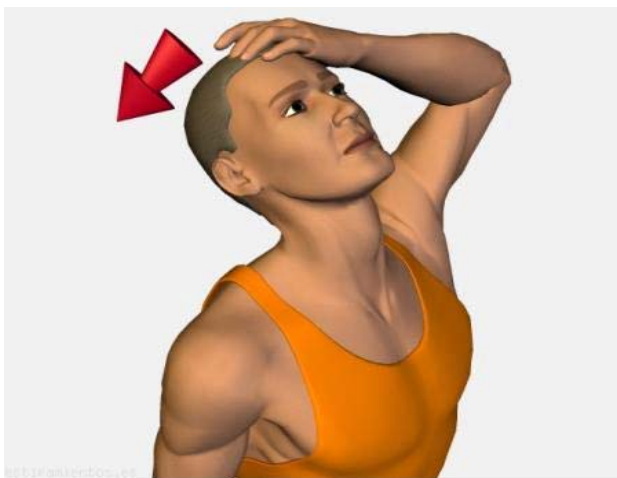
15 segundos
Entrelazamos las manos, con las palmas de las manos hacia delante, estiramos los brazos hacia delante



15 segundos cada mano
Entrelazamos las manos y giramos la muñeca en ambos sentidos



15 segundos
De pie, con las piernas separadas, las manos apoyadas en la espalda, echamos la cintura hacia delante



5 segundos
De pie o sentados, coloque una mano sobre la frente y con suavidad lleve la cabeza un poco hacia atrás. tire con cuidado de la cabeza hacia atrás todo lo que pueda, sin mover el tronco



2 veces, 5 segundos cada uno
De pie o sentados, con las piernas ligeramente separadas, estiramos alternativamente los brazos intentando alargar una mano mas que la otra



10 segundos cada brazo
De pie o sentados, con un brazo flexionado por detrás y por abajo. El otro brazo también flexionado por detrás de la cabeza. Se entrelazan los dedos de ambas manos. Tirar con ambas manos en sentidos contrarios



15 segundos
De pie o sentados, cruce una muñeca sobre la otra entrelazando las manos. estire y extienda los brazos hasta que las manos queden por encima de la cabeza y hacia atrás



10 segundos cada lado
De pie, con las piernas separadas, los brazos apoyados en la cadera, giramos el torso hacia un lado

5.5 Programa Ergonómico

Uno de los aspectos menos mencionados, pero que más influye en la problemática del ausentismo en la industria de los Call Center, tiene que ver con el mobiliario y la estructura de sillas, escritorios, teclado, mouse, auriculares, espacio, etc.

Al hablar de mobiliario, uno de los aspectos fundamentales son las sillas. Las sillas deben permitir que el cuerpo de la persona que va a permanecer sentada por determinada cantidad de horas, no sufra”, por eso mismo comunicar sobre la postura adecuada al sentarse, las distancias correctas al estar frente al computador, el uso de mouse, teclado es importante debido a que usualmente se vincula el “factor silla” al ausentismo: “Si usted le da a su empleado una silla que le provoca dolor de espalda, al día siguiente falta porque le duele esa zona del cuerpo”.

Gustavo Perrotta de Erasmo, uno de los principales fabricantes de sillas para oficinas del país, afirma: “Lo más importante es adaptar la silla a las exigencias de espacio. Además, por supuesto, uno de los intereses de los Call Centers es sacar el máximo rendimiento de los metros cuadrados que tienen”.

El puesto de trabajo debe necesariamente ser ergonómico. Es decir, tiene que estar de acuerdo con el cuerpo del que trabaja. Tiene que formarse entre el asiento y la persona que trabaja una especie de simbiosis. Trabajar implica una cantidad de movimientos que se hacen consciente o inconscientemente al estar sentado. El asiento debe permitir que estos movimientos se hagan sin que el operador se dé cuenta.

En cuanto a las medidas, éstas tienen que estar adecuadas al trabajo que se va realizar. No es lo mismo una persona que trabaja con papel, si usa solamente el teléfono. En segundo lugar está la posibilidad de estar aislado dentro del conjunto, tema en el que entran dos cosas. Por un lado, la percepción que tiene la persona que tiene una especie de cubículo o su propia oficina. Esto tiene que ver con la altura de los paneles, entre otras cosas. El agente no puede estar en un ambiente de contaminación sonora.

Empresas que se dedican a la fabricación de cubículos para Call Center ofrecen estaciones con características vinculadas al aislamiento del sonido, paneles acústicos y

distintos diseños, dependiendo de la estructura de costos y la identidad de la compañía donde se instalen. Por lo anterior se propone:

- ✓ Colocar afiches que comuniquen la postura adecuada la postura adecuada al sentarse y el uso correcto de las herramientas básicas de trabajo.
- ✓ Proporcionar sillas adecuadas al puesto de trabajo.
- ✓ Revisar quincenalmente su funcionamiento, usualmente estas sillas tienden a aflojarse por el uso constante y el darles mantenimiento preventivo contribuirá a evitar lesiones musculares.
- ✓ Utilizar auriculares adecuados al volumen de llamadas, teléfonos que permitan graduar el sonido de las bocinas y potencia del micrófono, con el objetivo de adecuarse a aquellos clientes que por alguna razón necesitan hablarles más fuerte o viceversa; hablar fuerte puede causar lesiones en los oídos.
- ✓ Contar con varias estaciones de bebidas en lugares estratégicos para el uso de los colaboradores, el estar hablando constantemente provoca que la garganta se seque y necesita refrescarse constantemente.
- ✓ Las estaciones de trabajo o cubículos deben tener medidas adecuadas para proporcionar un ambiente de privacidad y de tranquilidad al agente telefónico, evitando que el sonido y ruido de las otras llamadas interfieran en su servicio.

Afiches

Posturas correctas para un agente de Call Center

INTRODUCCIÓN

Los agentes de Call Center pasan varias horas sentados frente a la computadora, atendiendo llamadas de clientes que buscan soluciones rápidas a sus solicitudes, es común que termine con un dolor en el cuello, dolor en su antebrazo por utilizar el mouse y el teclado por un tiempo significativo. Por lo anterior mantener una postura adecuada es importante así como el uso correcto de las herramientas de trabajo.

Los problemas físicos inician desde la postura, hay que asegurarnos de tener un asiento con respaldo, de modo que no añadamos tensión innecesaria a nuestra espalda. Otro punto a considerar es el soporte que nos aporta tener los pies bien plantados en el físico. También es importante tomar en cuenta **la distancia** que hay entre nuestro cuerpo y el teclado o el ratón, para evitar dolores posteriores. El monitor no debe causar que giremos la cabeza, pues acumulamos más tensión en el cuello. Importantísima es **la iluminación**, para evitar el desgaste visual.

La propuesta que se presenta a continuación consta de tres afiches los cuales ilustran de forma grafica la forma correcta de sentarnos, las distancias adecuadas para el uso del espacio físico entre las herramientas de trabajo y nuestro cuerpo.

Objetivo

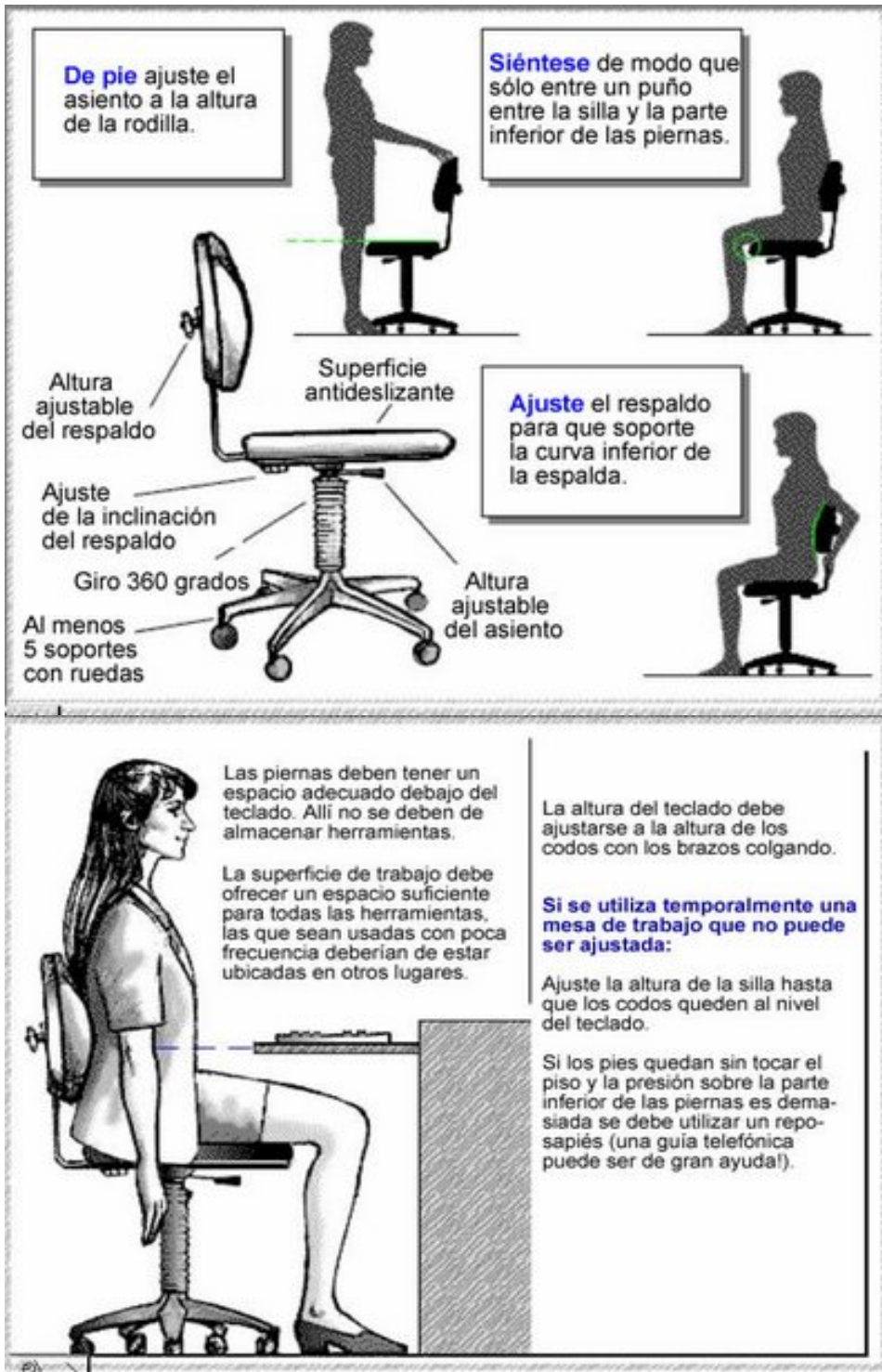
- ✓ Informar de forma grafica la postura adecuada de sentarse para una agente de Call Center.
- ✓ Ilustrar las distancias adecuadas y usos correctos de las herramientas de trabajo.
- ✓ Evitar lesiones por posturas inadecuadas

Procedimiento

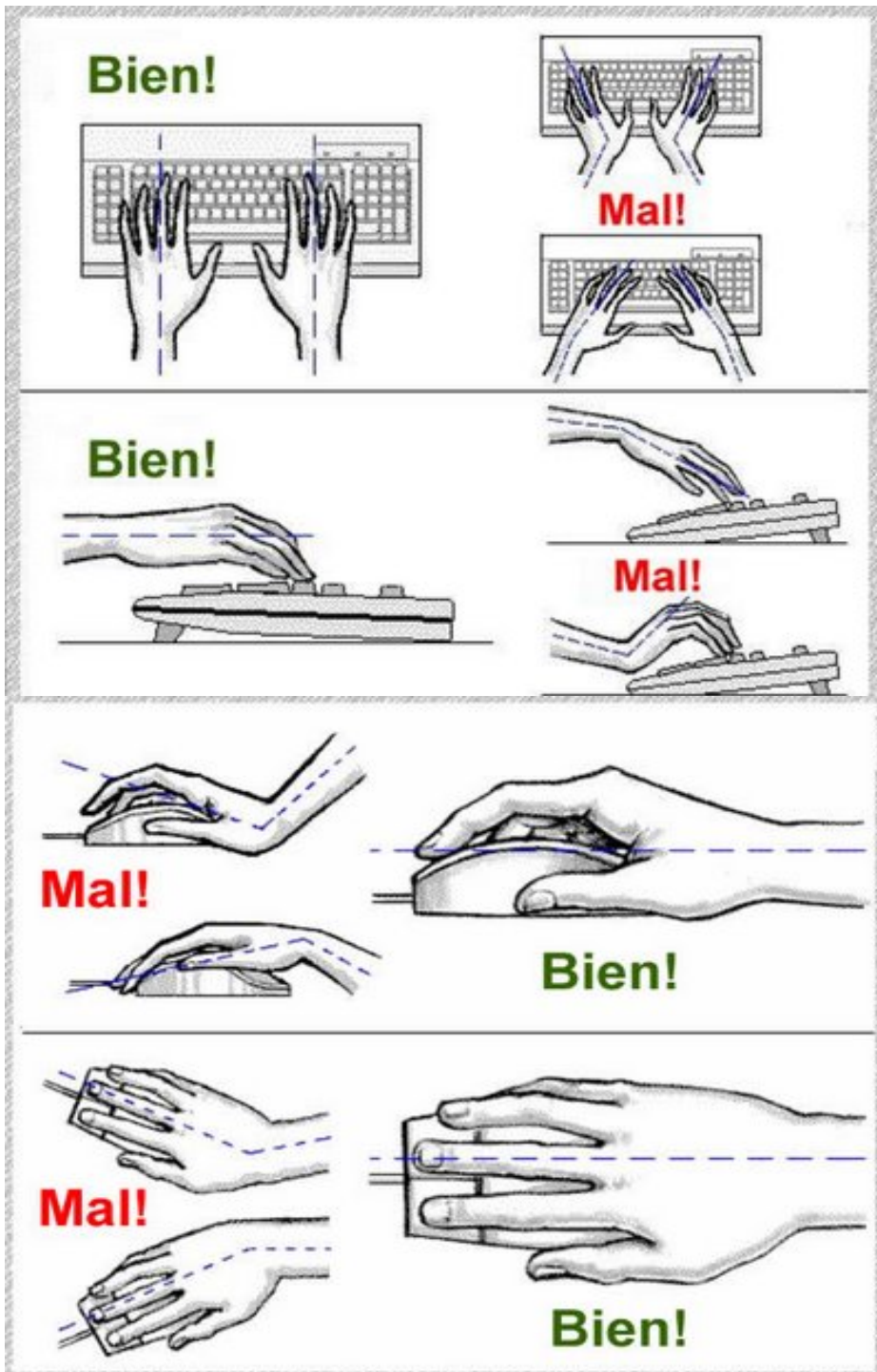
Los afiches serán impresos en tamaño de 11 x 15 pulgadas. Serán colocados en las carteleras del Call Center.

Durante el periodo de capacitación se mostrara en base al afiche la postura y distancias adecuadas en la estación de trabajo.

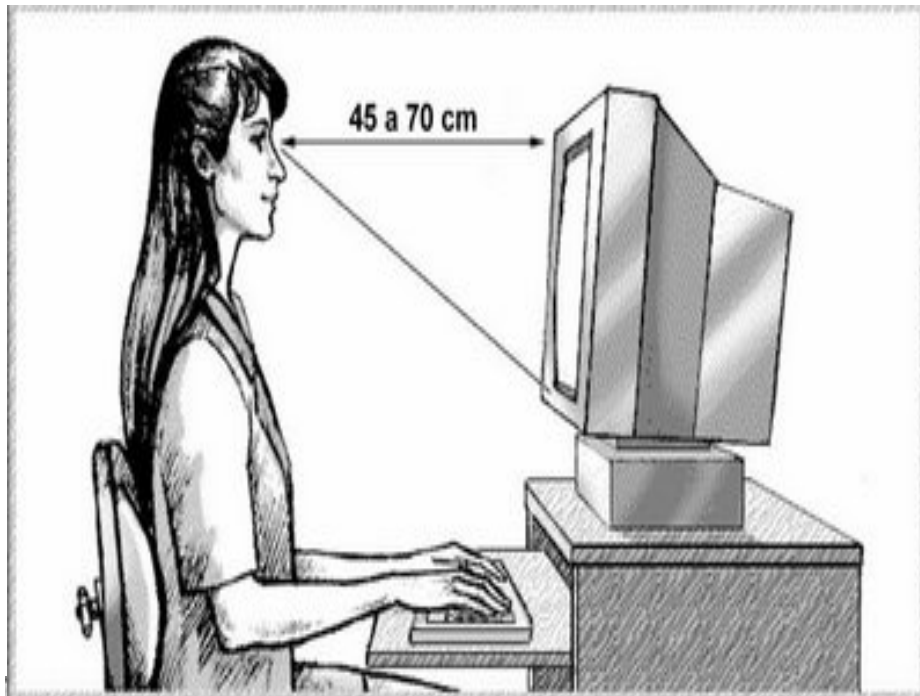
Afiche 1



Afiche 2



Afiche 3



Zona poco común:
más de 50 cm

Zona ocasional:
de 25 a 50 cm

Zona usual:
hasta 25 cm



Zona poco común: para objetos menos utilizados o que sólo basta mirarlos como ser los retratos, reloj, portalápices, etc.

Zona ocasional: para objetos que se utilizan periódicamente como por ejemplo el teléfono, calculadora, libretas, etc.

Zona usual: para los objetos que se utilizan más frecuentemente, como el teclado, el mouse y notepad.

5.6 Propuesta de Incentivos por Cumplimiento.

Con el fin de combatir el ausentismo y ofrecer un panorama laboral atractivo se propone otorgar un bono mensual correspondiente al 10% del salario a aquellos colaboradores que no tengan faltas y entradas tarde a sus turnos

Cabe mencionar que cada Call Center puede manejar las variables que considere necesarias para su funcionamiento.

CUMPLIMIENTO

Descripción

Se premiara a los colaboradores con un bono del 10% a los que cumpla con las siguientes variables:

- ✓ **Contar con un record completo de asistencias a los turnos programados durante el mes.**
- ✓ **Mantener la puntualidad en los turnos programados durante el mes.**

Metodología

- ✓ **Las personas que incumplan con alguna de las variables anteriores automáticamente no califican para el bono.**

5.7 Costos

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
50	Afiches: Posturas adecuadas para Call Center	Q 20.00	Q 1,000.00
200	Guía: Estiramientos para Agentes de Call Center	Q 19.00	Q 3,800.00

5.8 Perfil y Descripción del Puesto para Agente y Supervisor de Call Center

INTRODUCCIÓN

Contar con un perfil de puesto definido y acorde a la necesidad de la empresa ayuda en identificar personas que pueden ocupar las vacantes y con ellas lograr los objetivos establecidos por la organización.

En este caso, el perfil que se propone es para el agente de Call Center, el cual tiene como finalidad ayudar a las empresas de este negocio a identificar las habilidades básicas que se necesita para ser un agente y supervisor efectivo, se toman aspectos como escolaridad, ubicación de su vivienda, edad, hábitos, entre otros aspectos. El objetivo principal es proponer un perfil que ayude a identificar factores que pueden influir en determinado momento a que el colaborador se ausente a los turnos programados, causando un impacto directo en la en la productividad del Call Center.

Objetivo

- ✓ Proporcionar una perfil del agente y supervisor de Call Center
- ✓ Proporcionar una descripción de puesto para el agente y supervisor de Call Center.

Perfil de un Agente Telefónico:

Edad: 20 a 25 años

Sexo: Indiferente

Estado civil: Soltero

Escolaridad: Diversificado

Experiencia: Deseable en servicio al cliente

Lugar de ubicación: Zonas aledañas al Call Center

Disponibilidad: Completa, disposición para trabajar en turnos rotativos días festivos,

Función básica: Atender las llamadas que ingresan o se realizan desde el Call Center cumpliendo con los estándares de servicio establecidos para satisfacer las necesidades del cliente.

Habilidades generales

1. Mantener un trato cortés
2. Teclear rápidamente sin errores
3. Manejo de las necesidades de los clientes
4. Escuchar y responder mientras se tecléa
5. Presentación de los servicios en una forma profesional
6. Ingresar información en un sistema automatizado
7. Ser atento con el cliente
8. Entregar mensajes clara y concisamente
9. Determinar necesidades del cliente
10. Seguimiento de políticas y procedimientos
11. Hacer preguntas apropiadamente

Habilidades telefónicas (cómo suena en el teléfono)

1. Tono: debe ser claro, agradable, interpretativo.
2. Ritmo: con pausas, frases cortas,
3. Inflexión: suave, sin que se sienta vía teléfono.

Es importante que se midan estas características en un candidato, tomando en cuenta que al pasar por alto la disponibilidad de horario y la ubicación de su vivienda puede afectar la productividad en no cumplir con las metas establecidas por tendencia a ausentarse y dar prioridad a otras actividades.

DESCRIPCION DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1. Nombre del puesto:	Agente Telefonico de Call Center
2. Departamento:	Call Center
3. Categoría del puesto:	Operativo
4. Ubicación física de la empresa:	Call Center
5. Naturaleza del contrato:	Indefinido
6. Jefe inmediato:	Supervisor
7. Personas a su cargo:	Ninguna
8. Personas en el puesto:	50

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

✓ Función Básica

Atender todas las llamadas que ingresan y salen del Call Center cumpliendo los estándares de calidad y pasos del guion de servicio. Promover los productos de la empresa en cada llamada.

III DIMENSIÓN DEL PUESTO

- ✓ **CONOCIMIENTOS:** Dominio de office. Conocimientos básicos de servicio al cliente.
- ✓ **INGENIO E INICIATIVA:** Ingenio para promover los productos de forma creativa.
- ✓ **CONDUCTA:** Educado, ordenado, responsable, puntual, con valores y principios.

IV. RESPONSABILIDADES

- ✓ **Responsabilidad Económica:** Ninguna.
- ✓ **Maquinaria y Equipo:** Computadora, teléfonos, auricular, locker, llaves.
- ✓ **Responsabilidad por Información confidencial:** Datos de clientes, (teléfono, dirección, tarjetas), cuya divulgación provocaría graves consecuencias para la empresa.
- ✓ **Supervisión:** Supervisor.
- ✓ **Mobiliario:** Cubículos

V. RELACIONES DEL PUESTO

- ✓ **Con personas dentro de la empresa:**
 - Supervisores (consultas, asesoría)
 - Departamento de Servicio al Cliente
- ✓ **Con personas fuera de la empresa:** Con clientes

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ **Ambiente:** Ambiente agradable de trabajo en la central de llamadas. Cuenta con buena iluminación, aire acondicionado y servicios básicos (sanitario) además con una cafetería estilo restaurante.
- ✓ **Equipo de protección:** Ninguno.
- ✓ **Riesgos:** Visual por la computadora, Auditivo por contacto directo con el teléfono, Dolores musculares en espalda por pasar largos periodos sentados, Dolor en antebrazo por utilización de mouse y teclado
- ✓ **Esfuerzo Físico:** realiza 100% de sus actividades sentado
- ✓ **Esfuerzo Mental:** el puesto demanda un esfuerzo mental del 30%
- ✓ **Herramientas Básicas:** teléfono, computadora, Auricular.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

- ✓ **Nivel Académico:** Mínimo graduado de nivel diversificado o ser estudiante universitario.
- ✓ **Experiencia Laboral:** Haber tenido una experiencia laboral previa.

- ✓ **Requisitos Deseables:** conocimientos de ventas, servicio al cliente, conocimientos geográficos de la capital e interior del país, disponibilidad de horario.
- ✓ **Habilidades y destrezas:** Digitar rápidamente, Manejo de relaciones interpersonales, Capacidad de comunicarse adecuadamente, saber escuchar e interpretar. Creatividad.

VIII. PRINCIPALES ACTIVIDADES

- ✓ Recibir las llamadas que ingresan al Call Center.
- ✓ Seguir los procedimientos establecidos en la toma de pedidos.
- ✓ Promover los productos nuevos y promociones.
- ✓ Escuchar y prestar atención a las solicitudes del cliente.
- ✓ Cuidar el equipo de trabajo.

Perfil de un supervisor de Call Center:

Edad: 22 a 30 años

Sexo: Indiferente

Estado civil: indiferente

Escolaridad: mínimo tercer año de universidad, ideal pensum cerrado

Experiencia: Ideal haber trabajado en Call Center, manejo de personal, conocimientos básicos administrativos, KPI.

Lugar de vivienda: Zonas aledañas al Call Center

Disponibilidad: Completa, disposición para trabajar en turnos rotativos días festivos,

Función básica: Atender, auxiliar y dar seguimiento a todas las necesidades de los agentes telefónicos referentes a información, resolución de problemas con clientes, manejo de equipo y consultas, para que estos puedan llegar a las metas de venta del departamento.

Habilidades generales

1. Mantener un trato cortés
2. Relaciones interpersonales
3. Manejo de las necesidades de los clientes
4. Escuchar
5. Presentación de los servicios en una forma profesional
6. Ingresar información en un sistema automatizado
7. Ser atento con el cliente
8. Entregar mensajes clara y concisamente
9. Determinar necesidades del cliente y de los agentes a su cargo
10. Seguimiento de políticas y procedimientos

DESCRIPCION DE PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

- | | |
|--|--|
| 9. Nombre del puesto: | Líder Operativo – Supervisor Call Center |
| 10. Departamento: | Call Center |
| 11. Categoría del puesto: | Operativo |
| 12. Ubicación dentro de la empresa: | Oficinas centrales |
| 13. Naturaleza del contrato: | Indefinido |
| 14. Jefe inmediato: | Coordinador Operativo y/o Gerente
Call Center |

- | | |
|-----------------------------------|---------------------|
| 15. Personas a su cargo: | Agentes Telefónicos |
| 16. Personas en el puesto: | 15 |

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

✓ **Función Básica:**

Atender, auxiliar y dar seguimiento a todas las necesidades de los agentes telefónicos referentes a información, resolución de problemas con clientes, manejo de equipo y

consultas, para que estos puedan llegar a las metas de venta del departamento. Motivar para el logro de objetivos e identificar las debilidades y fortalezas de cada integrante del equipo para llevarlos a los estándares de desempeño deseados.

III DIMENSIÓN DEL PUESTO

- ✓ **CONOCIMIENTOS:** Administración de personal, Dominio de office. Conocimientos básicos de indicadores operativos y parámetros de calidad. Técnicas de ventas, manejo de quejas y servicio al cliente.
- ✓ **INGENIO E INICIATIVA:** Ingenio para motivar a los integrantes de grupos a lograr las metas de ventas establecidas. Ser previsor a las eventualities propias del puesto.
- ✓ **CONDUCTA:** Educado, ordenado, responsable, puntual, con valores y principios.

IV RESPONSABILIDADES QUE HA DE ASUMIR

- ✓ **Responsabilidad Económica:** Ninguna
- ✓ **Maquinaria y Equipo:** Computadora, Fotocopiadora, Fax, sistema, Planta Telefónica, Teléfonos, Pantallas.
- ✓ **Responsabilidad por Información confidencial:** Datos de clientes, (teléfono, dirección, tarjetas), Transacciones, ventas, frecuencia de compra, cuya divulgación provocaría graves consecuencias para la empresa
- ✓ **Supervisión:** Coordinador Operativo.
- ✓ **Recursos Materiales:** Cubículos, papelería, archivo, cuadernos, teléfono.

V. RELACIONES DEL PUESTO

- ✓ **Con personas dentro de la empresa:**
 - Con los gerentes, líderes o supervisores del Call Center
 - Coordinador administrativo para la planificación de horarios, pagos, premios.
 - Con personal de Línea de Servicio al cliente en la resolución de problemas,
 - Con personal de contabilidad para solución de facturas mal procesadas
 - Con personal de Apoyo Operativo para el seguimiento a sistemas,

- Con los agentes telefónicos y con personal de monitoreo para escuchar llamadas.
- ✓ **Con personas fuera de la empresa:** Clientes, proveedores etc.

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ **Ambiente:** Ambiente agradable de trabajo en Call Center. Cuenta con buena iluminación, aire acondicionado y servicios básicos (sanitario) además con una cafetería.
- ✓ **Equipo de protección:** Ninguno.
- ✓ **Riesgos:** Visual por la computadora e hipertensión o stress por presión de trabajo.
- ✓ **Esfuerzo Físico:** realiza 50% de sus actividades de pie y 50% sentado
- ✓ **Esfuerzo Mental:** el puesto demanda un esfuerzo mental del 50%
- ✓ **Herramientas Básicas:** Base de datos, teléfono.

VII. REQUISITOS DEL PUESTO

- ✓ **Nivel Académico:** Estudiante Universitario de cuarto año de las carreras de Administración de empresas, Ingeniería, Recursos Humanos, Mercadotecnia o carrera a fin.
- ✓ **Experiencia Laboral:** Haber trabajado en un Call Center, por lo mínimo 2 años, con pruebas de alto desempeño y de haber participado directamente en la dirección y manejo de personal.
- ✓ **Requisitos Deseables:** Conocimiento de la geografía del área metropolitana y departamental (zonas, municipios, cabeceras) Creatividad, pro actividad, capacidad de análisis, capacidad crítica, disponibilidad de horario.
- ✓ **Habilidades y destrezas:** Liderazgo, Manejo de relaciones interpersonales, Capacidad de comunicarse adecuadamente, saber escuchar e interpretar. capacidad de trabajar bajo presión, mucha creatividad e iniciativa y capacidad de análisis.

VIII. PRINCIPALES ACTIVIDADES

- ✓ Supervisar que los agentes estén realizando bien su trabajo (caminar entre pasillos)
- ✓ Verificar que los promotores tengan su equipo en buen estado (diadema, PLU)

- ✓ Comunicar a los promotores sobre cambios en precios, promociones o eventos relacionados con la toma de pedidos.
- ✓ Mantener el rendimiento y productividad del equipo retroalimentando sus resultados oportunamente.
- ✓ Motivar al equipo para el alcance de metas.
- ✓ Estar pendiente sobre las faltas a turnos de los integrantes
- ✓ Estar pendiente de las entradas a turno.
- ✓ Mantener el orden en la central de llamadas
- ✓ Atender a todos los promotores en sus consultas sobre pedidos, direcciones, producto, etc.
- ✓ Solucionar problemas referentes a la toma de pedidos.
- ✓ Atender las quejas de clientes molestos.
- ✓ Velar por el buen estado del equipo de trabajo (computadoras, teclados, mouse, sillas, cubículos)
- ✓ No tener llamadas en espera (llamadas en cola)
- ✓ Escuchar a los promotores en sus sugerencias y consultas.
- ✓ Atender todas las necesidades dentro de la central de todos los promotores cuando lo soliciten.
- ✓ Asistir a las reuniones de cada semana.
- ✓ Y Cualquier otra actividad que el jefe inmediato requiera.

6. CONCLUSIONES

- Las causas más comunes de las ausencias en los agentes telefónicos de Call Center son los estudios, esto debido a que la mayoría de las personas que laboran en Call Center son universitarios, y muchas veces se presentan exámenes o tareas de ultimo momento, otra causa importante es el transporte, para este punto también es importante considerar la distancia de la vivienda del colaborador a su trabajo y el horario que asiste, así mismo están las ausencias causadas por enfermedad, propia o de algún pariente (hijo, madre etc.) y las causadas por otro empleo.
- Los Call Center manejan turnos en un rango de 5 a 8 horas, lo cual indica que los agentes telefónicos pasan en una misma postura largos periodos de tiempo, pudiendo provocar en el colaborador lesiones, por mantenerse sentado el 100% del tiempo que permanece en su puesto de trabajo, en cubículos pequeños, recibiendo o emitiendo llamada tras llamada, esto puede causar problemas auditivos, visuales, burn out (trabajador quemado) por lo rutinario del trabajo
- Los días que mas se ausenta personal son los días festivos, fines de semana, coincidiendo con los días que más personal se tiene programado
- El mayor impacto que genera el ausentismo en las empresas de Call Center es en la pérdida de llamadas salientes o entrantes, que redundan en la productividad y en perdidas monetarias significativas, así mismo las personas que si llegan al turno se ven afectadas por el ausentismo de sus compañeros en la recarga de trabajo y sus turnos se vuelven más largos, provocándoles un desgaste extra por la cantidad de llamadas.
- Debido a la naturaleza de trabajar por turnos, los agentes telefónicos dividen su tiempo realizando otras actividades entre las que destacan los estudios, deportes y otro empleo en un mismo grado de importancia al trabajo realizado en el Call Center.

7. RECOMENDACIONES

- Que las empresas de Call Center establezcan varios turnos, los cuales tengan un promedio de duración de cuatro horas, según los resultados de la investigación la mayoría de los agentes que trabajan en los Call center son estudiantes universitarios se pueden ofrecer turnos de 4 horas para los estudiantes y turnos de 6 – 8 horas para los empleados que no estudian.
- Determinar un tiempo prudencial de intermedio entre cada turno, con la finalidad de que el agente telefónico no pase más de ocho horas realizando un trabajo rutinario que le genere stress y que afecte la calidad del servicio, durante este tiempo el agente puede realizar una serie de los ejercicios de estiramiento, incluidos en la propuesta.
- Proporcionar transporte al personal que tiene turnos noche y de madrugada, establecer una ruta para recoger y dejar al personal en sus viviendas, esto evitara que los colaboradores que vivan lejos sean los últimos en entregar llegando muchas veces hasta tres horas después del salir del turno.
- Contratar personal que satisfaga los requisitos de reclutamiento, selección y contratación, ubicando al colaboradores que residan cerca del perímetro de la ubicación del Call Center lo cual reduce las ausencias por no tener transporte.
- Mantener una revisión constante del mobiliario y equipo (sillas, cubículos, auriculares, computadoras etc.) con el fin de evitar lesiones musculares, problemas auditivos y visuales etc.
- Llevar control estadístico de las ausencias del agente por genero (masculino/femenino y motivo) con el fin de determinar cual es que más se ausenta, lo cual ayudaría a definir mejores estrategias de contratación y retención.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Chiavento, I. (2002) **Administración de Recursos Humanos**, (5ta Ed.) México. McGraw Hill.
- ✓ Chiavento, I. (1995) **Recursos Humanos**, (5ta Ed.) México. McGraw Hill
- ✓ Chiavento, I. (2004) **Administración de Recursos Humanos**, (1ra Ed.) México. McGraw Hill
- ✓ Dessler, Gary (2001) **Administración de Personal**. Prentice Hall, México
- ✓ Instituto Mexicano de Telemarketing, (2004) **Telemarketing- Centros de contacto y su posición estratégica en la mercadotecnia**. Documento. México.
- ✓ Figueroa, Sandra (2004) **Call Center, Integración Informática-Teléfono**. Documento, México
- ✓ Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). **Administración: una perspectiva global**. (12^a. Edición.) México: Editorial Mc-Graw Hill.
- ✓ Pilar Nova Meller, (1996) **Relaciones Laborales**. Madrid, España. UCM ediciones
- ✓ Ribaya Mallada (2008) **La gestión del ausentismo laboran en las empresas**. Artículo publicado en Revista Inter-Fórum. España
- ✓ Francisco, Javier (2007) **El ausentismo laboral: causas y tratamiento jurídico**. España
- ✓ Beitler, Luis (2006) **Teacher Roberto Clemente Middle School**. Artículo, Chicago, USA.
- ✓ Molinero, Jesús Francisco (2006) **Ausentismo Laboral**. España Ediciones Montecorvo

- ✓ Mampower, (2007) **Herramientas y métodos de evaluación para Call Center. Documento. Argentina**
- ✓ Prensa Libre (2009) **Revista Vía Libre. Guatemala**
- ✓ El Periódico (2009) **Sección Economía. Guatemala**
- ✓ Bustamante A. (1995) **Diseño ergonómico en la prevención de la enfermedad laboral. Madrid, España**
- ✓ De Antonio M. (1987) **Factores ergonómicos en el diseño de una silla de oficina. Barcelona, España**

Direcciones de internet

- ✓ www.almenaraestudios.com
- ✓ www.tamelabsentismo.es
- ✓ www.accenture.es
- ✓ www.sofofa.clofofa.cl
- ✓ www.knowledge.com
- ✓ www.pronacom.org
- ✓ www.gesteopolis.com
- ✓ www.phantronics.com
- ✓ www.mundocontac.com
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ergonom>

9. ANEXOS

Entrevista / Supervisores

Buenos días / tardes, usted ha sido elegido como muestra para un estudio sobre **cómo afecta el ausentismo en los Call Center**. Por favor responda a cada pregunta en la categoría de su elección. No hay respuestas buenas o malas. **La información será CONFIDENCIAL**. Agradecemos de antemano su colaboración.

Nombre de la empresa: _____

Puesto _____

1. ¿Que tipo de Call Center maneja?

Alimentos	Internacionales	Cooperativos- Bancos	Servicio al cliente	Otros

Especifique:

2. ¿Cuántas personas trabajan en su Call Center?

50	51-75	76-100	Mas de 100	Otros

Especifique:

3. ¿Cual es el promedio de edad que maneja?

18 a 25 años	26 a 30 años	Mas de 30

4. ¿Cuántos turnos de trabajo tiene en su Call center?

2 turnos	3 turnos	4 turnos	5 turnos	Mas de 6 turnos

¿Por qué?

5. ¿De cuantas horas son los turnos?

3 a 4 horas	5 a 6 horas	7 a 8 horas	Mas de 8 horas	Otros

Especifique:

6. Qué días programa más personal?

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

7. En que horario programa más personal?

Madrugada	Mañana	Medio día	Tarde	Noche	Otros

Especifique:

8. ¿Regularmente tiene alguna ausencia de colaboradores a los turnos programados?

Si	No

9. ¿Usualmente cuántas personas promedio se ausentan a cada turno?

1 a 2 personas	3 a 4 personas	5 a 6 personas	Mas de 7 horas	Otros

Especifique:

10. ¿Frecuentemente qué , días y fechas se ausentan mas personas?

Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo	Dias Festivos	Fin de mes	Otros

Especifique:

11. Cuáles son las causas mas comunes de sus faltas?,

Enfermedad	Transporte	Estudios	Viajes	Otros

Especifique:

12. ¿El colaborador reporta su ausencia con anticipación?

SI	NO

13. ¿En términos monetarios cuanto representa una llamada (entrante o saliente) en su call center?

Q25.00	Q50.00	Q75.00	Q100.00	Mas de Q100.00	Otros

Especifique:

14. ¿Cuántas llamadas entrantes o salientes en promedio genera un agente telefónico por hora?

15-20	20-25	25-30	30-35	Mas de 35

Especifique:

15. ¿Cómo impacta el ausentismo de las personas en la operación del Call Center? ¿de que forma?

Perdida de llamadas salientes	Perdida de llamadas entrantes	Tiempo altos de respuesta a los clientes	Productividad	Perdidas Monetarias significativas	Todas las anteriores

16. ¿Cómo afecta el ausentismo a las personas que si llegan al turno?

Recarga de trabajo	Turnos mas largos	Descontento	Otros

Especifique:

17. ¿Qué acciones operativas toma cuando el personal se ausenta?

Colocar más personal en cada turno	Quitar personal de otras áreas	Alargar turnos de trabajo	Otros

Especifique:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Cuestionario / Agentes

Buenos días / tardes, usted ha sido elegido como muestra para un estudio sobre: **Call Center**. Por favor responda a cada pregunta en la categoría de su elección marcando con una X. No hay respuestas buenas o malas. **La información será CONFIDENCIAL.**

Nombre de la empresa: _____

Puesto _____ Sexo: F ___ M ___

11. Se siente satisfecho con su trabajo:

Si ___ No ___ A veces ___

12. Cual de los siguientes aspectos describe mejor a su trabajo:

Rutinario ___ Dinámico ___ Buen ambiente ___ Cansado ___ Otros ___

13. Realiza otra actividad con el mismo grado de importancia al trabajo:

Si ___ No ___

14. Cual de las siguientes actividades realiza:

Otro empleo ___ Estudios ___ Deportes ___ Viajes ___ Otros ___

15. En los últimos tres meses se ausentado de su trabajo:

Si ___ No ___

16. Si su respuesta es si por que razón:

Enfermedad ___ Falta de motivación ___ Transporte ___ Cansancio ___
Estudios ___ Otros ___

17. Cuenta con oportunidades de ascenso en su empleo:

Si ___ No ___ Muy Pocas ___

18. Las relaciones laborales con sus compañeros son:

Muy buenas ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___

19. Las relaciones laborales con sus supervisores son:

Muy buenas ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___

20. Como considera las condiciones del mobiliario y herramientas de su trabajo:

Muy buenas ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!