

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

DERECHOS DE PUBLICACIÓN

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

Capítulo VI, Art. 46

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

PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Unported

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



“Se permite el uso comercial de la obra y de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.”

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



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO

Facultad de Economía,
Empresa y Negocios

Seminario de Especialización Profesional

Monografía Especializada

**“MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LOS CALL
CENTERS. CASO ESPECÍFICO: TELUS Y SYKES”**

Presentado por:

Mejía Salguero, Herberth Fermán
Mendoza Rodríguez, Gabriela Abigail
Posada Cardona, Esteffany Renee

Para optar al grado de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Asesora de contenido:

Licda. Zulma Jeannette Molina de Sánchez

Asesora de forma:

Licda. Ana Patricia Linares

ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, 16 DE JUNIO 2015



AUTORIDADES

Dr. David Escobar Galindo
RECTOR

Dr. José Enrique Sorto Campbell
VICERRECTOR
VICERRECTOR ACADÉMICO

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

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

COMITÉ O JURADO EVALUADOR

Lic. Guillermo Matta
PRESIDENTE COMITÉ EVALUADOR

Licda. Maryury Nohemí Posada Martínez
COMITÉ EVALUADOR

Lic. Víctor Manuel Cáder Varela
COMITÉ EVALUADOR

Asesor de Contenido:

Licda. Zulma Jeannette Molina de Sánchez

Asesor de Forma:

Licda. Ana Patricia Linares

ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, 16 DE JUNIO 2015

ÍNDICE.

Resumen	VIII
INTRODUCCIÓN	IX
SIGLAS Y ABREVIATURAS	X
Abreviaturas.....	X
Siglas.....	X
CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL	11
1.1 Gestión del talento humano.....	11
1.1.1 De recursos humanos a gestión del talento humano	11
1.2 Modelos de gestión del talento humano	14
1.3 Los call centers	25
CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	27
2.1 Antecedentes.....	27
2.1.1 Antecedentes de call centers en El Salvador.....	27
2.1.2 Los call centers como fuente de inversión.	31
2.2 TELUS Internacional, El Salvador.....	33
2.3 SYKES El Salvador.....	36
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	39
3.1 Objetivos.....	39
3.1.1 Objetivo General	39
3.1.2 Objetivos Específicos.....	39
3.2 Importancia	39
3.3 Descripción de la situación investigada	40

3.4 Modelos de gestión del talento humano en los call centers de América Latina	41
3.5 Modelos de gestión del talento humano en SYKES y TELUS.	45
3.5.1 TELUS	45
3.5.2 SYKES.....	49
3.6 Ventajas de la aplicación de los modelos de gestión de recursos humanos	53
3.8 Cuadro comparativo de modelos de gestión en TELUS y SYKES	55
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
4.1 Conclusiones	73
4.2 Recomendaciones.....	75
BILIOGRAFÍA.....	76
GLOSARIO.....	78
ANEXOS	80
Anexo 1.....	80
Anexo 2.....	86

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Call centers a nivel país.	28
Tabla 2. Directorio de empresas 2014. Actividad centro de llamadas	28
Tabla 3. Clasificación de actividades económicas de El Salvador	30
Tabla 4. Serie comparativa primer semestre 2014.	32
Tabla 5. Número de solvencias 2011	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Número de solvencias 2011-2014	33
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Pirámide de Responsabilidad Social Empresarial	18
Figura 2. Etapas Modelo Giftwork	20
Figura 3. Línea del tiempo TELUS Internacional, El Salvador.....	35
Figura 4. Línea del tiempo SYKES.....	38
Figura 5: Logo de Programa de Responsabilidad Social de Sykes.....	52
Figura 6. Cuadro comparativo de modelos de gestión en TELUS y SYKES	55

Resumen

La presente investigación trata sobre los distintos modelos de gestión de talento humano en los call centers, específicamente en Telus y Sykes, y el impacto del uso de estos en dichas organizaciones.

Al igual se presenta un cuadro comparativo entre ambos call centers, con información obtenida por medio de entrevistas con los directores de recursos humanos de Sykes y Telus, en el que se observan ciertas diferencias en la forma de aplicación de los modelos.

Una vez concluido el estudio, se realizaron conclusiones de acuerdo a los objetivos de la investigación, así como también se plasman una serie de recomendaciones conforme a lo investigado.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado por estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Dr. José Matías Delgado; el cual tiene por tema: “Modelos de gestión de talento humano en los call centers. Caso específico: Telus y Sykes.”.

Se engloba la evolución de la administración de recursos humanos hasta convertirse en una gestión del talento humano. Al igual, se desarrolla el nacimiento de los call center, cómo estos han adoptado la transición de gestión del talento humano y la importancia de su aplicación en dichas organizaciones.

El estudio se enfoca en los diferentes modelos de gestión del talento humano que pueden ser aplicados en los call centers del país, sus características y ventajas, y para poder conocerlo más detalladamente se realiza una investigación en dos empresas pioneras de este giro a nivel nacional, Telus y Sykes.

El objetivo de la investigación es presentar los modelos de la gestión de talento humano que aplican los call centers Telus y Sykes, se considera importante ya que en este tipo de empresas el principal factor utilizado es el humano, por lo que se vuelve de interés realizar un análisis comparativo de cómo administran los diferentes procesos de gestión del personal a través de los modelos.

La investigación se desarrolla a través de cuatro capítulos, en el capítulo uno se hace referencia teórica sobre la gestión del talento humano y los call centers, el capítulo dos expone los antecedentes de call centers en El Salvador y específicamente de Telus y Sykes, el capítulo tres habla sobre los objetivos de la investigación, su importancia, los modelos de gestión que son aplicados en ambas organizaciones, los que se obtuvieron por medio de entrevistas, al igual las ventajas de su aplicabilidad y un cuadro comparativo. En el capítulo cuatro son plasmadas las conclusiones y recomendaciones según los objetivos planteados.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Abreviaturas

Lic.	Licenciado
Licda.	Licenciada

Siglas

CUM	Coeficiente de Unidades de Mérito
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
ESI	Escuela Superior Internacional
IACBE	International Assembly for Collegiate Business Education
MUPI	Mueble Urbano para la Presentación de Información
PIB	Producto Interno Bruto
PROESA	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SED	Servicios Empresariales a Distancia
KPI	Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño)

CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Gestión del talento humano

Las empresas y organizaciones están compuestas por diversos elementos que son los que impulsan el desarrollo de sus actividades, los que se denominan: factores de producción. Éstos pueden variar dependiendo de cada empresa, y pueden ser catalogados como: materias prima, recursos energéticos, recursos financieros, maquinaria, recursos humanos, entre otros. La importancia que tiene cada elemento varía dependiendo de la naturaleza, visión y tecnología de cada empresa u organización. Pero toda organización, sin importar su rubro, naturaleza, visión o tecnología; tiene un factor indispensable sin el cual es imposible el desarrollo normal de las actividades de la organización, este factor crucial e insustituible es el personal o también llamado recursos humanos, los cuales abarcan a los trabajadores, técnicos, directivos y todo el personal que labora en la organización¹.

1.1.1 De recursos humanos a gestión del talento humano

Anteriormente la relación entre las personas y las organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva. Las personas eran tomadas como recursos, aislándolos en sus puestos de trabajo, con horarios rígidos establecidos, dependencia de la jefatura, ejecutores de tareas, entre otras cosas. Los objetivos de las organizaciones eran los prioritarios y eran incompatibles con los objetivos individuales de las personas. La solución que brindaban las organizaciones era de ganar – perder, ganando una parte más a costa de la otra.

¹ <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/844817903X.pdf>

Pero con el paso del tiempo, se comprobó que, si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe canalizar los esfuerzos de las personas para que ellas también alcancen sus objetivos y así ambas partes ganen.

La corriente humanista rompe con el autoritarismo característico de las teorías tradicionales de dirección de personal, en donde las personas se ven como un recurso más de las organizaciones y se convierten en socios de ésta; enfatizando un sistema de trabajo en donde los empleados puedan participar de decisiones organizacionales y contribuir en el diseño de sus funciones o actividades diarias; aportando conocimientos, destrezas y habilidades.

Esta concepción es la que permite que las organizaciones migren de una mentalidad de administración de recursos humanos en donde las personas dejan de ser simples recursos organizacionales a una gestión del talento humano considerándoles como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones; brindando mayor importancia al capital intelectual que aporta el personal a las empresas.

En la actualidad, se conoce que las organizaciones están constituidas de personas y dependen de éstas para poder alcanzar y cumplir los objetivos. Para las personas, la organización constituye el medio que les permitirá alcanzar los objetivos individuales, ya que las personas no podrían alcanzarlos por medio del esfuerzo personal aislado.

Según Chiavenato:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes [Chiavenato, 2011].

Dentro de la gestión del talento humano se deben de considerar seis procesos básicos para la gestión del personal:

Procesos para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa: se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluye el reclutamiento y selección del personal.

Procesos para organizar a las personas: son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Procesos para recompensar a las personas: son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluye recompensa, remuneración y prestación y servicios sociales.

Procesos para desarrollar a las personas: son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la formación y desarrollo, la administración del conocimiento y competencias, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

Procesos para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Procesos para auditar a las personas: son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

1.2 Modelos de gestión del talento humano

Los modelos para la gestión del talento humano son un conjunto de componentes necesarios para gerenciar el personal de la empresa, interrelacionado y organizado por niveles, cuyo objetivo es aportar al logro de la estrategia organizacional desde la dimensión humana, favoreciendo el desarrollo individual del potencial de las personas y su vida profesional.

Los modelos para la gestión del talento humano responsabilizan a todos los directivos de la organización en la gestión del talento humano a su cargo, además permite la toma de decisiones soportada en la información que generan las diferentes áreas de la empresa, facilitando el análisis de la situación de la empresa para el individuo, el equipo y la organización en general.²

Los modelos son características fundamentales de las organizaciones que deben ser cumplidas por la totalidad y cada una de sus partes. Los principios de los modelos son los siguientes:

- Sencillez
- Flexibilidad
- Integración
- Operación descentralizada

A continuación se presentan algunos ejemplos de modelos de gestión del talento humano que pueden implementar las empresas en la actualidad:

Balance vida-trabajo

El balance apropiado entre el trabajo y la vida cotidiana es el desafío de todo empleado. La familia es la base de la sociedad, la cual es indispensable para generar un desarrollo social equilibrado, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y disminuir la pobreza. Debido a esto las organizaciones han buscado adaptarse y sensibilizarse a los cambios del mundo moderno laboral y familiar. Las partes interesadas de la organización deben de ser el empleado y su grupo

² <http://www.epm.com.co/site/funcionarios/GenteEPM/GerenciamientodelTalentoHumano.aspx>

familiar; fomentando de esta manera la relación de calidad entre empleados y empleadores. Entre otros intereses distintos a la familia pueden ser deportes/hobbies, tiempo libre, intereses culturales, intereses espirituales/religión, intereses comunitarios, intereses políticos, como otros intereses profesionales complementarios o no a la actividad principal entre otras.

Poseer un mayor control del tiempo es importante para alcanzar una conciliación sana entre la vida profesional y la personal, cambiando la manera de trabajar y mejor aún; de vivir. Algunos beneficios que esto promete al empleado es aumentar su autoestima y motivación, contar con mayor satisfacción personal y realización en su rol familiar resultando un mejor rendimiento debido a la disminución del nivel de estrés; esto se ve reflejado en la organización en un aumento de productividad, y mejora en el clima laboral. Por otra parte, en todas las personas el balance entre la vida profesional y personal es un proceso constante que se efectúa de manera, consciente o no, a lo largo de la vida [Alles, 2012].

Los elementos de balance vida – trabajo son:

✓ *Horario y organización laboral*

Organizar el trabajo de una forma que favorezca la conciliación de la vida laboral y extra laboral de los colaboradores, introducir cierta flexibilidad en la empresa con respecto a la organización de los turnos, ritmos de trabajo, horarios, teletrabajo, trabajo a tiempo parcial, previo aviso sobre horas extras, turnos intercambiables o definidos con anticipación, puestos compartidos y pausas laborales.

✓ *Políticas de comunicación e información interna*

Contar con medios formales e informales de comunicaciones para hacer llegar información a diferentes niveles dentro de la organización y poder tomar decisiones adecuadas.

Transmisión de información sobre la organización misma, su entorno, sus productos y servicios, y especialmente sobre las personas que la componen; lo antes mencionado incide en la participación de los colaboradores, en la transmisión de información por canales rápidos y eficaces y en la recolección

de información por medio de prácticas o herramientas que garanticen una doble dirección de información

✓ *Desarrollo personal*

Estimular el desarrollo individual basado en la asignación de una persona con experiencia en la organización, que ayude al colaborador a comprender temas personales, organizativos o políticas que afecten a su desempeño, al igual comprende la asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador; los prospectos susceptibles de adquirir una nueva habilidad o conocimiento para futuros trabajos asignados (formación); oportunidades de ascenso y seguridad en el empleo o en el ingreso asociado con el trabajo.

✓ *Beneficios económicos*

Redituar el esfuerzo de los trabajadores con mejores salarios y mejores condiciones de trabajo, el balance radica en el esfuerzo, los resultados y los beneficios.

El reconocimiento a la productividad se ve reflejado con la implementación de compensaciones extras, como bonos al desempeño, incentivos especiales, premios por años de servicios o reconocimientos especiales.

✓ *Servicios para las familias*

La empresa se preocupa por el colaborador y una de las formas de demostrarlo es brindando servicios a sus familiares para que ellos encuentre un lazo de unión entre su trabajo y su familia, tales como servicio de guardería, geriatría, descuentos para familiares de empleados o actividades que incluyan a los familiares de estos.

✓ *Sistema de medición y control*

Medir el desempeño de los colaboradores según sus funciones u objetivos dentro de la empresa, así como también elaboración de estadísticas por parte de recursos humanos, tales como rotación y ausentismo, entre otros.

Así como a la empresa le interesa medir el desempeño de sus colaboradores también les interesa conocer la satisfacción de estos en la organización, realizándolo por medio de encuestas de clima laboral.

✓ *Iniciativa propia*

Iniciativa original y única que caracterice a la empresa, ya sea externa o interna, es decir dirigida al mercado o hacia los colaboradores; para lograr un sentido de pertenencia.

Responsabilidad social empresarial

Actualmente, las empresas han ido adoptando una cultura más amplia convirtiéndose en empresas más responsables.

Cada compañía puede enfocar sus prácticas de responsabilidad social hacia al interior o exterior de la empresa, el público interno de la empresa son los colaboradores, accionistas y alta gerencia, el público externo son los proveedores, clientes y comunidad en general

En el área interna, las prácticas de RSE van enfocadas en valores y transparencia que definan las acciones de la empresa, por lo tanto inciden directamente en los actores internos de ésta; las prácticas externas están relacionadas a toda la cadena de producción, es decir proveedores y clientes, así como también abarca el respeto al medio ambiente, las comunidades que los rodean e incluso el Estado. La empresa socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior porque su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que finalmente son los que hacen posible la existencia de la compañía.

Una empresa que no enfrenta problemas internos, en donde sus colaboradores se identifican con ella y que tiene una trayectoria transparente en términos del cumplimiento de la ley, garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones y le provee mayor legitimidad en sus prácticas a lo externo.

Una vez cumplidos estos requerimientos fundamentales, la empresa puede enfocarse hacia la dimensión externa y tendrá mayor impacto positivo.

La responsabilidad social empresarial

El compromiso que asumen las organizaciones con el desarrollo social de la comunidad en que se encuentran, así como con sus trabajadores y

empleados, a través de sus planes estratégicos, con las necesidades que emanan de las políticas internas y externas más allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza [Artega,2005]

La pirámide de responsabilidad social empresarial es una herramienta que ha sido creada con el propósito de ayudar a las organizaciones definiendo las áreas de acción en términos de responsabilidad social organizacional.³

Figura 1. Pirámide de Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: INCAE, Costa Rica

La pirámide cuenta con 5 ejes, los primeros dos son enfocados hacia un punto externo de la empresa, los últimos tres ejes se enfocan hacia lo interno.

✓ *Diseño y ejecución de políticas de estado*

Es la participación de la empresa en diferentes aspectos del país, beneficiando al desarrollo económico y productivo así como al desarrollo de sus habitantes.

✓ *Proyección comunidad*

Permite el desarrollo sostenible de la zona por medio de la integración de esfuerzos y cumplimientos de metas comunes de carácter local.

³ <http://www.iseade.edu.sv/noticias-cpc-es.php?noticia=11&tipo=>

✓ *Proyección familia*

Permite desarrollar las relaciones de la organización con la familia construyendo una relación entre la empresa y el trabajador más cercano.

✓ *Desarrollo de la persona*

Es necesario en toda organización para alcanzar los objetivos de esta. El permitir a las personas desarrollar sus habilidades, adquirir más conocimientos, mejorar destrezas y otorgarles motivación, propiciara a una mayor competitividad para la empresa.

✓ *Cumplimiento del régimen legal*

Es una acción necesaria y obligatoria para las empresas y una empresa no podrá ser responsable socialmente si no cumple con lo estipulado en la ley.

El número de empresas que buscan compromisos que van más allá de las obligaciones establecidas en el marco legal va en crecimiento, asumiendo un rol más responsable con la sociedad, beneficiando al incremento de los niveles del desarrollo social.

Las empresas buscan un desarrollo social, económico y un crecimiento productivo, mejorando su imagen con la sociedad. Conocemos que la productividad aumentará, siempre y cuando los empleados respondan de mejor manera en una empresa, que un empleado esté a disposición de realizar las actividades laborales hará que esta respuesta sea aún mejor. Por razón tal, para lograr alcanzar estos niveles de desarrollo y crecimiento productivo es necesario que las empresas se comprometan con el desarrollo integral de los empleados, buscando siempre alcanzar un equilibrio entre vida, familia y trabajo.⁴

Así mismo, la competitividad es un factor clave en la supervivencia de las organizaciones, las cuales debe atraer a los clientes con argumentos diferenciadores, surgiendo la necesidad de realizar negocios en un contexto favorable buscando garantizar un ambiente social donde exista estabilidad, ética,

⁴ <http://www.eleconomista.net/empresas/144516-almacenes-siman-y-transactel-empresas-modelo-en-responsabilidad-familiar-empresarial-html>

educación y desarrollo. De este modo, la organización presenta una imagen transparente al público, lo cual se traduce en beneficio; es una actividad planificada y proactiva, emprendida por las empresas como consecuencia de una orientación hacia la responsabilidad social y de sus políticas de mercadeo, ya que si éstas no se adaptan, pueden perder competitividad.

Giftwork

Para conformar un excelente lugar de trabajo se consideran cruciales las relaciones y la comunicación existente entre los líderes y los empleados de la organización.

Desde el punto de vista de los colaboradores, ellos consideran un excelente lugar de trabajo en el cual sientan confianza hacia la organización, el orgullo que posean sobre lo que hacen dentro de ésta y disfrutar trabajar con las personas que lo hacen, por otro lado, la gerencia considera que es cuando los objetivos de una empresa son alcanzados con el apoyo de personas que den lo mejor de sí mismas, trabajando juntos como un equipo en un espacio de confianza.

Por lo tanto, según el modelo Giftwork, para crear un lugar de trabajo excelente es necesaria la implementación de nueve etapas, que se explican a continuación:

Figura 2. Etapas Modelo Giftwork



Fuente: Great place to work

✓ *Reclutamiento y Bienvenida*

Es la forma en la cual los candidatos que se van a contratar deben de ser elegidos de acuerdo al perfil idóneo de la empresa, que los valores de los candidatos sean de acuerdo a los de la cultura organizacional, que ellos aporten verdadero valor a la empresa.

✓ *Inspiración*

Estimular a los empleados para que ellos sientan que el trabajo que desempeñan, va más allá de un simple puesto en la empresa. Hacer comprenderlos las metas vinculadas con la misión y visión del lugar donde trabajan, así como también, compartir la realidad del ambiente competitivo de la compañía para que ellos sean conscientes del impacto de su contribución tanto en la empresa como en la industria en la que trabajan.

✓ *Discurso*

Consiste en comunicar de forma transparente. Es la manera en la cual la administración, sobre todo la gerencia, comparte información, ya sea de carácter positivo o negativo para los empleados, así como también la accesibilidad para con los empleados, para responder sus dudas o preguntas.

✓ *Escuchar*

Es el acceso que los empleados tienen para poder comunicarse con la Gerencia, indica que para la empresa es relevante solicitar las ideas que los colaboradores puedan tener para incorporarlas a los diferentes procesos donde se toman decisiones acerca de los trabajos que ellos realizan, así como también brindarles la oportunidad de expresar desacuerdos.

✓ *Agradecimiento*

Demostrar a los colaboradores de la empresa su reconocimiento y aprecio por el buen trabajo realizado, así como también, por los esfuerzos extraordinarios.

✓ *Desarrollo*

Las diferentes oportunidades que la empresa provee hacia sus colaboradores para poder descubrir y desarrollar sus talentos y habilidades, para que puedan realizar una contribución mayor a la compañía y al igual tener un crecimiento personal.

✓ *Cuidado*

Comprende los diferentes beneficios o gratificaciones especiales que la empresa da a los empleados para demostrarles que les interesa el bienestar de ellos, no solo como trabajadores, sino como personas fuera del trabajo. Al igual, va inmerso proveer apoyo y comprensión en situaciones de necesidad para ellos.

✓ *Celebración*

Es la forma en la cual la compañía celebra sus éxitos, triunfos, metas o incluso aniversarios, así como también estimular la diversión y la camaradería en los empleados y entre las jerarquías de la empresa.

✓ *Compartir*

La manera en la que la empresa se asegura que su fuerza laboral obtenga una parte justa de los resultados que se lograron como equipo. Estimular compensaciones totales que promuevan la justicia, también tener programas para que los empleados se sientan motivados a realizar trabajos de voluntariado para con la sociedad. [Del Valle Daniel; Nungaray Adriana, 2012.]

Gestión por competencias.

Definición de competencia:

“Conjunto de talentos, aptitudes físicas y psicológicas, que permiten el desempeño exitoso de una persona en un puesto determinado, comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”. [Levy Leboyer, 2003]

La gestión por competencias busca aportar a la organización identificando, valorando, adaptando y entrenando los talentos y las cualidades cognitivas de las personas en la organización para el desarrollo de las actividades requeridas en su perfil o cargo determinado.

La gestión por competencia es crear valor por medio de la gestión del conocimiento y el cultivo de las aptitudes centrales de la organización, es decir, involucra, registra, mide y valora las acciones que aportan valor a la organización. Esto debe de ser dominado por el personal en su puesto de trabajo con el objetivo de tener un desempeño exitoso.

“Se podría entrenar a un pato para que trepe un árbol, pero mejor es entrenar a una ardilla”. [Anónimo].

En otras palabras, la gestión por competencia busca que cada integrante ocupe un puesto de trabajo, a la medida y acorde a las competencias de éste, garantizando de esta manera un mayor valor a sus resultados.

A continuación se presentan las etapas de implementación del modelo de gestión por competencias:

- ✓ *Selección de personal:* Un proceso de selección deberá cumplir una serie de requisitos si pretende ser eficaz; por lo tanto cuenta con las siguientes características: Identificación adecuada del candidato que mejor se adapta al puesto, ofreciendo la capacidad necesaria para el óptimo desempeño y obtención de los objetivos de la empresa.
En primer lugar, se investigan las competencias necesarias para la obtención de buenos resultados en el puesto, de esta manera se podrá conseguir que las personas que trabajan en ella se ajusten al puesto, sean competentes y trabajen de forma eficaz.

- ✓ *Diseño de puestos:* es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

- ✓ *Formación del personal:* Es necesario que el personal cuente con habilidades y manejo de procedimientos necesarias de forma efectiva para alcanzar los objetivos de la empresa, para lograr su éxito la formación del personal debe de ser prioridad y debe ser realizada de forma continua, ya que el factor humano es el recurso más valioso de una empresa, tanto el individuo como la organización salen beneficiados al mantener dicha formación.

- ✓ *Evaluación del desempeño:* Es necesario diseñar los perfiles para cada puesto, según las competencias requeridas para un óptimo desempeño y, posteriormente, evaluar a los profesionales, comparando las competencias requeridas y aquellas que realmente deberían tener para poder llevar a cabo sus actividades y responsabilidades.

- ✓ *Compensación:* las organizaciones ofrecen a sus empleados compensaciones por el tiempo, intelecto y capacidad física que disponen para realizar su trabajo. Este debe de ser de forma justa y acorde a sus necesidades, las cuales pueden ser monetarias y/o no monetarias.

Entre las cuales pueden ser:

Monetarias:

- Sueldo
- Aguinaldo
- Bonos
- Comisiones
- Créditos
- Asignaciones frente a nacimientos o casamientos

No monetarias:

- Descuentos en productos o servicios de la empresa
- Salas para cuidado de hijos
- Acceso a instalaciones de ocio como clubes
- Planes de retiro
- Telefonía celular
- Uniformes

- ✓ *Planes de carrera:* Es un método de desarrollo de futuras aptitudes que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados a fin de proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

Implica la relación de una serie de adecuaciones puesto-persona el cual partiendo de los requerimientos del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal que necesita para alcanzar sus objetivos.

1.3 Los call centers

Ya teniendo claro la gestión del talento humano, los diferentes procesos que comprende y la variedad de posibles modelos que pueden existir para cada empresa, enfocaremos la investigación del presente trabajo en los centros de atención de llamadas o popularmente conocidos como call centers.

Los call centers nacen con la necesidad de brindar una mejor atención al cliente, vender de una manera más fácil productos y servicios, realizar encuestas, tener comunicación más efectiva con proveedores, los socios comerciales u otros grupos y otros motivos de gran peso para realizar una actividad que pudiera cubrir estos requerimientos.

Se centran en la realización de una actividad donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encargan de brindar una atención o servicio telefónico. Esta es una herramienta de comunicación que ocupa el teléfono como medio de comunicación básico.

Existe la clasificación de call centers basados en su ubicación que pueden ser internos (operados por la propia compañía) o externos (por medio de otra

empresa). Hay firmas que se dedican a establecer centros de llamadas (con la infraestructura necesaria y el personal entrenado) y comercializan dicha prestación para brindar una atención o servicio telefónico a diferentes compañías.

Al igual, los call centers pueden ser de entrada, es decir cuando el cliente es quien inicia el contacto, o de salida, cuando es el centro de llamadas quien lo inicia; los propósitos de las llamadas pueden ser por motivos como: gestión de clientes, órdenes de venta, soporte técnico, cancelaciones o reclamos, gestión de cobros, renovaciones, encuestas de satisfacción al cliente, entre otros.

Por todo lo mencionado anteriormente, sabemos que los call centers son empresas que están compuestas por factores de producción que impulsan el desarrollo de las actividades que se realizan en ellas. Para que un call center pueda ser más competitivo en un mercado globalizado es necesario otorgarle importancia a la participación del personal de trabajo, porque por medio de las personas es como se lograrán alcanzar los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes de call centers en El Salvador.

En los principios del 2000, las grandes compañías comenzaron a llevar sus servicios al cliente en el extranjero debido al menor costo laboral que lo convertían más atractivo para el negocio. Las ubicaciones fueron India, Filipinas y África del Sur. Para finales del año 2000 colocar las empresas en el exterior empezó a no dar resultados debido a que los usuarios tenían problemas comprendiendo el acento de dichos agentes, por lo tanto procedieron a la búsqueda de nuevos mercados, entre los que han encontrado a El Salvador, un nuevo socio estratégico.

En nuestro país, la industria de los call centers ha sido el segmento más dinámico dentro del sector de servicios empresariales a distancia; empresas de categoría mundial tales como: Stream Global Center, Sykes, Teleperformance, Ria, Benson Communications, Atento y Telus International; son algunas de las compañías que se han establecido en el país para proveer servicios a clientes en el exterior. En el país la industria de Servicios Empresariales a Distancia (SED), actualmente, tiene una tasa de crecimiento del 22% en empleos generados.

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

Tabla 1. Call centers a nivel país.

DEPARTAMENTO	UNIDADES ECONÓMICAS	PERSONAL OCUPADO
TOTAL	29	6619
LA LIBERTAD	7	1110
SAN SALVADOR	21	5289
SANTA ANA	1	220

Fuente: DIGESTYC Dirección de Transparencia, Acceso a la Información y Participación Ciudadana

Tabla 2. Directorio de empresas 2014. Actividad centro de llamadas

Departamento	Municipio	Nombre Comercial	POTotal
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	APEX EL SALVADOR	1
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	BLACKHAWK SUPPORT SERVICES (EL SALVADOR), LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE	1
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	ACE SOLUTIONS, S. A. DE C. V.	1
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GLOBE TECH INDUSTRIES	1
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ADNEXUS CONSULTING,S.A DE C.V.	1
SAN SALVADOR	AGUILARES	DIGISERVE , S.A. DE C.V.	1
SAN SALVADOR	AGUILARES	CENTROS DE CONTACTO SETECIENTOS VEINTICINCO, S.A. DE C.V.	1
LA LIBERTAD	SANTA TECLA	GRUPO GENERAL	2
LA LIBERTAD	CIUDAD ARCE	VOPI.COM, S.A. DE C.V.	2
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	THE OFFICE MASTER LTDA DE C. V.	2
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FONOMED, S.A DE C.V.	2
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTROS DE CONTACTO SETECIENTOS VEINTICINCO, S.A. DE C.V.	2
SAN SALVADOR	AGUILARES	BEST COLLECTION , S.A. DE C.V.	2
SAN SALVADOR	AGUILARES	CALL CENTERS EXPORT , S.A. DE C.V.	2
SAN SALVADOR	AGUILARES	FUSION TELECOMUNICATIONS EL SALVADOR	2
SAN SALVADOR	AGUILARES	TXVIA EL SALVADOR	2
SAN SALVADOR	AGUILARES	N S C, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	2
LA LIBERTAD	CIUDAD ARCE	ALPHIL GROUP , S. A. DE C. V.	3
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ADD + SOLUTIONS, S.A. DE C.V.	3
SAN SALVADOR	AGUILARES	SMART COLLECTION, S.A. DE C.V.	3
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	ALL STATES COMMUNICATION SERVICES, S.A DE C.V.	4

SAN SALVADOR	AGUILARES	PROFESSIONAL TELESALLES, S. A. DE C. V.	5
LA LIBERTAD	SANTA TECLA	FLASH VENTURES SAN SALVADOR, LTDA. DE C. V.	6
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	WITHOUT BORDERS, S. A.	6
SAN SALVADOR	AGUILARES	SKYWARD,S.A DE C.V.	6
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	J C T INTE DATA PROSYSTEMS S.A DE C.V.	7
SAN SALVADOR	AGUILARES	UNIVERSAL AZTECA II , S.A. DE C.V.	7
SAN SALVADOR	AGUILARES	GLOBAL CALL CENTERS, SA DE CV.	9
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CALL PLUS, S.A. DE C.V.	10
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SMART COLLECTION, S.A. DE C.V.	10
SAN SALVADOR	AGUILARES	MAYA MULTI MARKETING	11
SAN SALVADOR	AGUILARES	HAPPY TOURS TRAVEL AGENCY , S.A. DE C.V.	12
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TECHTALKERS, S.A. DE C.V.	12
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GIFT ABROAD EL SALVADOR, S.A DE C.V.	12
SAN SALVADOR	AGUILARES	MY TEAM S.A. DE C.V.	12
SAN SALVADOR	AGUILARES	HAPPY TOURS TRAVEL AGENCY , S.A. DE C.V.	15
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DIRECTEL INTERNATIONAL, S.A DE C.V.	16
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ONE WORLD KITCHEN DESING S. A DE C. V.	17
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SERVICIOS C G S.A DE C. V.	18
SAN SALVADOR	AGUILARES	EXECUTION BPO S.A DE C.V.	18
SAN SALVADOR	AGUILARES	H&D SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A DE C.V.	21
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	INFINITE OUTSOURCING, S.A. DE C.V.	22
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BUSINESS COMMUNICATIONS COMPANY , S. A. DE C. V.	25
SAN SALVADOR	AGUILARES	AMERICATELL CALL CENTERS, S. A. DE C. V.	31
SAN SALVADOR	AGUILARES	JP COMMUNICATIONS INC. YOUR BEST SOLUTION	31
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ESALTEL, S. A. DE C. V.	32
SAN SALVADOR	AGUILARES	BUSINESS COMMUNICATIONS CENTER, S, A DE C. V.	45
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	EXACTO COMMUNICATIONS, S. A. DE C. V.	60
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DYNAMIC ANSWERING SERVICES, S. A. DE C. V.	92
LA LIBERTAD	CIUDAD ARCE	FOCUS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	104
SAN SALVADOR	AGUILARES	TE ESCUCHO	115
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SKYCOM EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	121
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	OUTSOURCING SERVICES INTERNATIONAL, S.A. DE C.V.	122

SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TE ESCUCHA.	123
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTRIC BUSINESS SOLUTIONS, S. A. DE C. V.	158
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SKYCOM LATINOAMERICA, S. A. DE C. V.	159
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HELIO CENTRIC	161
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	STREAM GLOBAL SERVICES EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	180
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	BPC, S. A. DE C. V.	192
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	UBIQUITY GLOBAL SERVICES EL SALVADOR, S. A. DE C. V.	298
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GETCOM, S.A DE C.V.	317
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	RH-T, S.A DE C.V.	338
SAN SALVADOR	SAN MARCOS	CITI INFO CENTROAMERICA, S.A DE C.V.	365
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	RIA DE CENTROAMERICA, S. A. DE C. V.	418
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HR-O S,A DE C.V.	549
LA LIBERTAD	SANTA TECLA	TRANSACCIONES TELEFONICAS	622
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GETCOM INTERNATIONAL, S.A DE C.V.	623
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	DIGITEX EL SALVADOR	677
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	BENSON COMMUNICATION S.A DE C.V.	768
LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	FOCUS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	844
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ATENTO.	1603
LA LIBERTAD	SANTA TECLA	TELUS INTERNATIONAL EL SALVADOR	1789
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SYKES EL SALVADOR LIMITADA	2428
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TELEPERFORMANCE EL SALVADOR	3000

Fuente: Directorio de Empresas 2014. Actividad Centro de Llamadas (Call Centers) DIGESTIC

Tabla 3. Clasificación de actividades económicas de El Salvador

Código	Descripción
822	Actividades de las centrales de llamadas (call centers)
8220	Actividades de las centrales de llamadas (call centers)
82200	Actividades de las centrales de llamadas (call centers)
8220001	Centro de llamadas (call centers)

Fuente: Ministerio de Economía. Dirección General de Estadísticas y Censos.

2.1.2 Los call centers como fuente de inversión.

Según PROESA la industria de servicios empresariales a distancia (SED) en El Salvador, ha experimentado un crecimiento en los últimos años. Compañías con prestigio internacional han encontrado en el país un socio estratégico. Estas compañías prestan servicios a otras multinacionales desde El Salvador con resultados excepcionales en indicadores clase de desempeño (KPI) de la industria. PROESA (Agencia de promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador) ha sido la institución que sirvió de enlace para que los call centers entraran al país. La mayor parte del capital de inversión del SED proviene de Estados Unidos y en la actualidad, hay empresas que prestan el servicio de call centers de manera prioritaria en idioma inglés y español y de manera secundaria en francés, alemán y portugués.

Las 5 empresas más grandes en los servicios empresariales a distancias son:

- Sykes
- Telus
- Teleperformance
- Atento
- Convergys

PROESA menciona que la industria de servicios empresariales a distancia genera más de 16,500 empleos directos, más de 11,000 estaciones de trabajo y más de 55 compañías locales y extranjeras. La mano de obra calificada es mayor a los 160 mil estudiantes de educación superior y más de 700 estudiantes se gradúan anualmente de escuelas bilingües.

Se estima un crecimiento del 5% anual y tiene una participación del 60% del Producto Interno Bruto (PIB). Tan solo en los últimos tres años entraron a El Salvador cinco nuevas compañías, 16 expandieron operaciones y una hizo una subcontratación, lo que representó una inversión de \$15 millones.⁵

⁵ <http://www.eleconomista.net/2014/11/11/suena-la-llamada-al-crecimiento>

Estas empresas, según datos oficiales, se encuentran entre los 25 mayores empleadores privados del país y se posicionan entre las diez industrias más importantes en dicho listado.

Y para continuar potencializándolo, a principios de octubre de 2014 se realizó el foro “El Salvador Shared Service”, en el cual actores privados, gubernamentales y académicos aportaron opiniones para la estrategia nacional para optimizar las ventajas y solucionar las necesidades.

“Esta industria todavía tiene margen de crecimiento y partes en las que se puede seguir apostando y que nos puede dar un aporte considerable para llegar al 3% de crecimiento económico que hemos fijado como meta”, manifiesta William Granadino, presidente de PROESA.

Los call centers, dentro el rubro servicios benefician al país enfrentando los problemas económicos y sociales gracias al crecimiento que ha tenido este giro. En nuestro país, el sector Servicios durante el primer semestre del año 2014 obtuvo el mayor número de solvencias emitidas.

Tabla 4. Serie comparativa primer semestre 2014.

CANTIDAD DE SOLVENCIAS EMITIDAS MENSUALMENTE (1er. SEMESTRE 2014)							
RUBRO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
Industria	114	173	189	126	179	183	964
Comercio	450	649	703	550	777	610	3739
Servicios	452	765	720	576	887	691	4091
Electricidad	4	4	4	1	4	4	21
Construccion	33	87	88	102	139	105	554
Transporte	78	117	118	83	112	74	582
Ingenios	0	1	2	2	0	0	5
Beneficios de café	2	6	6	4	4	8	30
Agropecuario	33	59	71	66	95	128	452
Inactivas	195	253	265	196	250	262	1421
Aperturas	24	40	29	32	39	30	194
TOTAL	1385	2154	2195	1738	2486	2095	12053

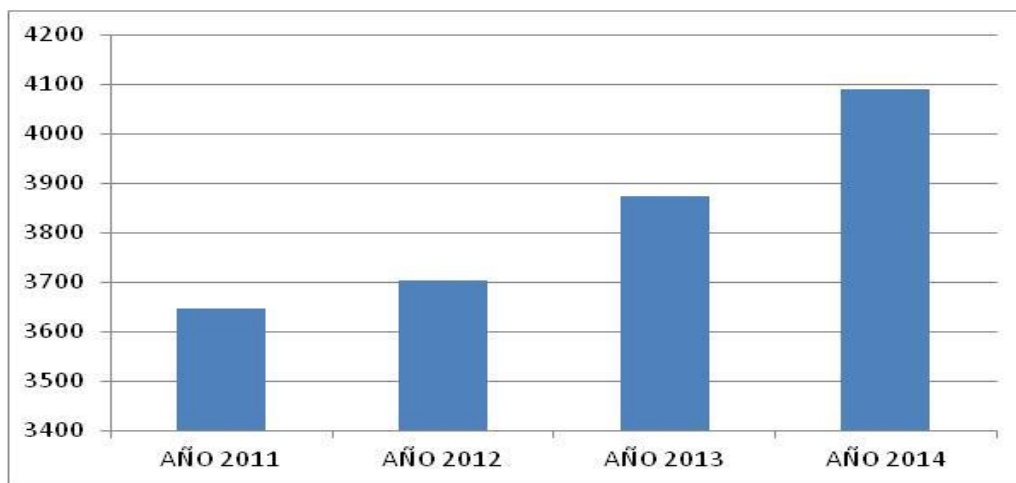
Fuente: DIGESTYC, Departamento de Registros Administrativo y Solvencias.

Tabla 5. Número de solvencias 2011

AÑO	NÚMERO DE SOLVENCIAS
AÑO 2011	3648
AÑO 2012	3704
AÑO 2013	3874
AÑO 2014	4091

Fuente: DIGESTYC, Departamento de Registros Administrativo y Solvencias

Gráfico 1. Número de solvencias 2011-2014



Fuente: DIGESTYC, Departamento de Registros Administrativo y Solvencias

2.2 TELUS Internacional, El Salvador.



TELUS International, El Salvador inició operaciones en el año 2006 con 32 miembros en el equipo en el edificio SISA Santa Tecla, El Salvador. El enfoque era proveer servicio al cliente a una de las cuentas estadounidenses.

En el año 2007, se une un cliente más al portafolio y es desde ese momento cuando TELUS International, El Salvador inicia a generar mayores oportunidades de trabajo en el país.

Para el año 2008 se inaugura el centro de operaciones en Antiguo Cuscatlán del edificio Madre Selva con capacidad para 400 colaboradores, generando más de 200 oportunidades adicionales.

En el 2009 se genera el punto de partida más importante para el crecimiento de TELUS International, El Salvador. Es el año en que se inicia a brindar servicios a un importante cliente Centro Americano, cuestión que permitió generar 300 nuevos puestos de trabajo. Este mismo año TELUS International es reconocido como una de las mejores compañías para trabajar en Centro América, recibiendo el premio “Best Place to Work” en Centro América por parte de “The Great Place to Work Institute”.

En este mismo año, se celebra el primer Día de Servicio TELUS International, El Salvador, con más de 200 voluntarios quienes realizaron una transformación completa al centro escolar Benjamin Bloom en Apopa.

En el 2010 TELUS International, El Salvador se posicionó como la mejor empresa para trabajar en el país, siendo el call center de mayor crecimiento, terminando el año con 1,600 miembros. TELUS International, El Salvador crece en un impresionante 180%.

En el mismo año Plaza Merliot, se centraliza las operaciones y se inaugura nuevas instalaciones para promover un ambiente de excelencia por el cual se caracteriza TELUS International, El Salvador. El área cuenta con 2 salones de juegos, 1 cine y 8 salas de reuniones temáticas.

Durante el 2011 el portafolio de servicios al cliente se diversifica aún más, ampliándose en proporcionar servicios en diferentes idiomas, dentro de estos francés, portugués, italiano y alemán.

Figura 3. Línea del tiempo TELUS Internacional, El Salvador.



Fuente: Propia

Valores

- Podemos aceptar el cambio e iniciar la oportunidad.
- Pasión por el crecimiento.
- Creemos en el espíritu trabajo en equipo.
- Tenemos el coraje para innovar

Beneficios

TELUS International ofrece:

- *Salud:*
 - o Seguro Médico
 - o Seguro de vida
 - o Descuentos en seguros de automóvil
- *Servicios En Instalaciones:*
 - o Universidad
 - o Doctor
 - o Cafeterías
 - o Transporte
 - o Áreas recreacionales

- *Diversión:*
 - Restaurantes
 - Hoteles
 - Parques de atracciones
 - Cafeterías
 - Ópticas
 - Tiendas de ropa y accesorios
 - Salones de belleza y spas
 - Gimnasios
 - Librerías

Responsabilidad social

29 octubre de 2011 – TELUS International y sus Héroes, celebran la tercera edición de su "Día de Servicio" (Day of Giving), entregando a la comunidad proyectos que mejoran la calidad de vida y educación para niños y jóvenes. Una jornada programada por el departamento de Responsabilidad Social Empresarial, en la cual todos los héroes dejan las llamadas y sus centros de trabajo para unirse por un bien común buscando impactar de manera positiva la vida educativa de muchos niños al construir o remodelar las instalaciones de su escuela para que pueda ampliarse la cobertura educativa y permitirles tener una educación digna.

2.3 SYKES El Salvador



Historia

SYKES llegó a El Salvador en agosto de 2003 e inició operaciones en diciembre de 2004 con un edificio y cerca de 200 empleados; prestando servicio a algunas de las más prestigiosas empresas con altos niveles de satisfacción del cliente y calidad de servicio internacionales.

Como resultado del gran éxito obtenido con excelente nivel de Inglés de El Salvador y la confianza de sus clientes, SYKES El Salvador inauguró su segundo edificio en noviembre de 2006. Esto trajo nuevas cuentas y nuevos puestos de trabajo y oportunidades de crecimiento profesional para el país.

En agosto de 2008 SYKES El Salvador inició operaciones en su tercer edificio. Mostrando el crecimiento y la estabilidad de la empresa; contando con más de 1,500 empleados y 10 clientes.

En 2012 SYKES creció a 2,200 empleados, proporcionando el crecimiento, desarrollo y oportunidades para todos sus miembros. El éxito se ha basado en el talento que reside dentro de los edificios y las acciones bien dirigidas hacia la creación de empleo estable y competente para los salvadoreños.

Valores

- Profesionalismo en todo lo que hacemos
- Respeto hacia la diversidad de culturas e ideas de otros
- La integridad es el núcleo de nuestro carácter
- Fiable hacia los demás
- La excelencia es el autógrafo de tu trabajo

Beneficios

En SYKES el área de Compensaciones y Beneficios ha sido creada para satisfacer mejor, organizar posiciones y dejar que nuestros empleados sepan acerca de sus beneficios y cómo usarlos.

Esta zona se ha comprometido a investigar diversas formas de recompensar a los empleados por su desempeño.

Ofrecen amplia variedad de beneficios:

- Servicio de Cafetería
- Programa de Reembolso para la Educación
- Servicios médicos
- Seguro de vida
- La licencia por paternidad

- Los programas de reconocimiento
- Bono de referencia del Empleado
- Transporte de Noche
- Teléfonos de cortesía
- E-learning educación
- Acceso a Internet de cortesía
- Horarios adaptables
- Licencia civil
- Seguro Médico
- Licencia por duelo
- Descuentos especiales

Figura 4. Línea del tiempo SYKES.



Fuente: Propia

CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Presentar los modelos de la gestión de talento humano que aplica los call centers casos específicos Telus y Sykes.

3.1.2 Objetivos Específicos

Puntualizar los modelos de gestión del talento humano aplicados en call centers casos específicos Telus y Sykes.

Comparar los modelos de gestión de talento humano implementados en los call centers casos específicos Telus y Sykes.

Determinar las ventajas de los modelos de gestión de talento humano implementados en los call centers casos específicos Telus y Sykes.

3.2 Importancia

Como se ha visto, el sector de los call centers en el país es uno de los más importantes, con mayor crecimiento y que brinda muchos empleos a la sociedad salvadoreña en general.

Este sector creció un 22 % en el último año, y cuenta con una trayectoria comprobada en El Salvador con un alto nivel de satisfacción al cliente para empresas líderes dentro de los servicios empresariales a distancia, más una base diversificada de mercados atendidos.⁶

⁶http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=9453163

En el presente año se pronostica que los call centers crecerán entre 8 y 10 % en Latinoamérica, En El Salvador, de acuerdo a estudios de Aspect, el rubro crece en promedio 12 % cada año, en 2015 el crecimiento sería similar.⁷

Es por esta razón que nace la importancia del presente trabajo, queriendo identificar los modelos de gestión que se utilizan dentro de algunos call centers del país, siendo su principal insumo el talento humano salvadoreño.

Al ver que dentro de los call centers el principal factor utilizado es el humano, se vuelve a identificar la importancia que están tomando las personas en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales en las empresas.

Para dar respuesta eficiente a las tendencias de los mercados y a los avances tecnológicos con los que se enfrentan las organizaciones, es importante que se busque brindar mayor valor a los resultados y esto se logrará mejorando las capacidades y las formas de realizar las actividades. De manera tal, que al gestionar efectivamente al talento humano brindando lugares adecuados de trabajo, mejorando la comunicación interna y externa de la organización, esto se logrará. Es por eso que se ha escogido como sujeto de investigación a TELUS y SYKES, los dos call centers con mayor número de empleados del país.

3.3 Descripción de la situación investigada

Como se mencionaba en el capítulo anterior, en la actualidad, hablar de pirámide organizacional es sinónimo a hablar de antigüedad, los avances tecnológicos que ha sufrido la humanidad en los últimos años, sobre todo en el campo de la informática y las comunicaciones, han impulsado a las empresas a hacer cambios drásticos en sus operaciones y procedimientos. En las empresas, la frontera entre la vida laboral y tiempo libre existe cada vez menos, estas buscan brindarles a los empleados oportunidades de crecimiento y carrera, se da así en las empresas call centers, que son organizaciones que compiten por trabajar con socios que estén

⁷<http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/743-arranca-el-salvador-shared-services-call-center-bpo-forum-2014>

felices de su lugar de trabajo, desarrollando personas que se sientan cómodas y puedan hacer más efectivas las actividades laborales.

Para esto, resulta necesario aplicar diferentes modelos de gestión del talento humano para poder realizar de una manera más efectiva el trabajo realizado dentro de los call centers.

3.4 Modelos de gestión del talento humano en los call centers de América Latina

En la actualidad, el brindar un balance entre la vida laboral y personal del empleado, horarios flexibles, el poder seleccionar personal capacitado y competente para los puestos de trabajo que requieren cubrir las empresas, bajar los niveles de ausentismo, tener responsabilidad social empresarial interna y externa con el medio ambiente, comunidad, entre otros, resulta necesario para poder tener una mayor productividad y aumentar los niveles de ganancias empresariales.

Es por esta razón, que las empresas reconocen que los empleados prefieren un modelo flexible de trabajo sobre un aumento en su salario. "Hoy los profesionales priorizan la posibilidad de disponer de sus horarios como forma de lograr un mejor balance entre vida laboral y personal" [Miguel Carugati].

El cambiarse de trabajo por el salario no es siempre la principal razón, ahora, la posibilidad de cambios de horarios y el tiempo libre han tomado mayor prioridad en cuanto a la estabilidad laboral de los empleados. Así lo concluye un estudio de la revista Oracle, el 68% de los entrevistados dijo que prefiere trabajar en un ambiente flexible y móvil. Más de la mitad cree que así se aumenta la productividad, y es algo visible a nivel mundial ya que existen empresas donde se trabaja fuera de la oficina el 100% del tiempo. LiveOps, por ejemplo, es un call

center que cuenta con más de 20,000 operadores trabajando desde su casa en el horario que ellos eligen.⁸

El lograr que las personas, que son la principal fuente de producción en un call center, cumplan los objetivos y brinden resultados excelentes, requiere de estrategias de motivación, comunicación constante y concesión de oportunidades de crecimiento.

La comunicación es importante dentro de las compañías, así como el brindar todas las herramientas e instalaciones necesarias para efectuar un trabajo efectivo: las computadoras, los auriculares, los teclados, entre otros.

Implementar una sala de esparcimiento es una práctica que les permitirá a los operadores descansar en su tiempo libre y aumentará el rendimiento en las horas de trabajo. A mayor motivación, menor ausentismo. Hablamos de pertenencia y compromiso con el ámbito de trabajo.

El brindar bonos económicos por cumplimiento de objetivos, beneficios de maternidad, títulos académicos, contribuye a una mayor estabilidad laboral.

Diseñar programas de formación y capacitación a medidas de las necesidades del personal, conlleva a alcanzar un mejor nivel de formación organizacional. Capacitar al personal tanto técnica como humanamente, se transforma en una garantía de éxito en el cumplimiento de los objetivos. Hablar de la formación humana es hacer referencia a contribuir, con virtudes y valores a la sana convivencia dentro de la empresa y así lograr el mejor ambiente laboral posible.

Capacitar al personal de la empresa ayuda a su desarrollo profesional y personal, construyendo ventajas competitivas que ayudarán a la organización en un futuro. Contar con un buen clima laboral entre empleados y el análisis de las prácticas y políticas de gestión de personas de las compañías beneficia a que el personal se sienta parte de la empresa y realicen las actividades laborales con motivación.

⁸ <http://www.cecillasolano.com.ar/blog/reducir-ausentismo-contact-center/>

El conocer los rasgos y competencias de un empleado es favorecedor para la empresa por la razón de adquirir personal competente en los puestos de trabajo, realizando las actividades laborales con mayor efectividad y productividad contribuyendo a la empresa con el cumplimiento de los objetivos.

Como en el caso del call center Teleperformance, este aplica los modelos de gestión del talento humano priorizando el desarrollo del personal, poseen una herramienta “E-learning” enfocada en potencializar el liderazgo, concurso de alto nivel y supervisión directa de los participantes. Esta herramienta se ha desarrollado para mejorar las habilidades y apoyar el crecimiento de los agentes como futuros líderes, proporcionando vías de aprendizaje flexibles, con planes de formación a medida de las expectativas y necesidades de cada empleado, a los que se puede acceder de una manera cómoda en cualquier momento y desde cualquier parte.

Así también, Teleperformance cuenta con otros programas como “Jump” basado en los planes de desarrollo personal para los empleados para ocupar puestos de liderazgo en la compañía y “teleperformance Academy, Institute & University” programa enfocado al desarrollo de estudiantes.

Teleperformance es una empresa multinacional ejemplo de la práctica del modelo de balance vida trabajo, tienen un programa llamado “Sports Club” que promueve los deportes a sus empleados como una herramienta para el cuidado físico y una mejora en la calidad de vida, motivándolo a distraerse, jugar y a la práctica del deporte en equipo. Realizan campeonatos nacionales y un campeonato mundial entre Brasil y Argentina. “Teleperformance For Fun Festival” es un festival anual que reconoce y celebra el talento artístico único del empleado, incentivando a demostrar sus habilidades en baile, música o arte.

ATENTO es un call center reconocido a nivel mundial por estar en 15 países, tiene un compromiso social que gira en torno a generar empleo, ciudadanía responsable

y una conciencia eco eficiente que permite un desarrollo sostenible en los países en los que está presente. ATENTO selecciona a los empleados, formando y desarrollándolos en el mercado, comprometiéndoles con la mejora del clima laboral como forma de asegurar la satisfacción de clientes y usuarios.

Se comprometen con la sociedad para que las personas sean capaces de alcanzar su máximo potencial y puedan llegar a convertirse en miembros activos de las comunidades y en los motores de un crecimiento sostenible.

El compromiso con la eco-eficiencia busca como objetivo conseguir un uso óptimo de los recursos naturales, al tiempo que emplea tecnologías que ayuden a minimizar la huella de carbono y a reciclar residuos, promoviendo así una mayor conciencia medioambiental.

ATENTO se encuentra entre las 25 mejores compañías para trabajar a nivel mundial y esto es por el nivel de compromiso que tienen los colaboradores con la organización.

Cuenta con variados programas educativos que buscan proporcionar formación y herramientas profesionales para los empleados. Promueve a los empleados inserción en el mercado laboral, compañerismo y motivación entre empleados. Los países en los que se encuentra ATENTO son Argentina, Uruguay, Brasil, Chile, Colombia, Puerto Rico, Estados Unidos, México, Marruecos, Perú, Guatemala, El Salvador, Francia y Panamá.

Otra empresa conocida a nivel mundial que aplica modelos de gestión del talento humano es Convergys, realiza responsabilidad social empresarial con los accionistas, clientes, empleados, comunidades y medio ambiente.

La empresa call center mexicana Goliardos Technology, realiza un examen de competencias laborales buscando complementar y agilizar el proceso de selección de la empresa, detectando aquellos rasgos, destrezas y habilidades que favorecen el perfil de un buen agente. Entre los rasgos que consideran Goliardos esenciales para seleccionar a un agente están:

- Facilidad de palabra
- Amabilidad
- Paciencia
- Confianza hacia el cliente
- Manejo de la presión
- Tolerancia
- Perfil de ventas

Estos rasgos los complementan con habilidades enfocadas en el puesto de trabajo donde se desarrollará la persona.

3.5 Modelos de gestión del talento humano en SYKES y TELUS.

Luego de conocer los modelos de gestión de recursos humanos y la aplicación de estos en diferentes call centers reconocidos en Latinoamérica, realizamos diversas visitas y entrevistas a personal de las empresas a investigar, la directora de recursos humanos de Telus International Deborah Rosales y al director de recursos humanos de Sykes El Salvador Lic. Edgardo González, obteniendo la información necesaria para reconocer diferentes características de los modelos de gestión aplicados en tales empresas.

De acuerdo a la información obtenida, se encontraron características de los modelos de gestión del talento humano asociados a la aplicación en los call center.

3.5.1 TELUS

Constantemente TELUS trabaja en mantener una cultura organizacional y un clima laboral excepcional, donde el personal interno se sienta valorado, motivado, se divierte y se desarrolla. De esta manera TELUS busca bajar los niveles de ausentismo y la rotación del personal, que para el año 2014 fue del 30%, un porcentaje muy bajo en comparación de otras empresas del mismo giro.

El reclutamiento y bienvenida del personal de TELUS, se busca de manera interna así como externa. Para búsqueda externa, cuentan con un programa robusto de referidos, a través del cual los empleados pueden referir a candidatos externos y ganar premios o bonos por referencias que resulten efectivas. Entre las publicaciones internas se informa acerca de vacantes a través de los medios de comunicación como un boletín diario institucional y carteleras ubicadas en las instalaciones de TELUS.

Para la búsqueda externa, atraer nuevo personal para TELUS se facilita con la programación de diversas actividades; entre éstas se incluyen Open House, en las instalaciones de la empresa, así también como participación en ferias de empleo en Universidades y Centros Comerciales. Las publicaciones de las ofertas de empleo se realizan por diversos medios en los que se incluyen periódicos, redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn, en portales electrónicos como Tecoloco y Joven360.

Al momento de seleccionar, todo nuevo empleado participa en la inducción general de la compañía, esta incluye información relevante sobre procesos, políticas, procedimientos y realizan una visita guiada para que conozcan las áreas más relevantes y su nuevo ambiente de trabajo.

Con respecto a los objetivos, TELUS busca estimular a los empleados con el logro de estos, luego estos son reconocidos individualmente y los dan a conocer en reuniones de equipo y a través de comunicados en los medios de comunicación interna. Estimulan a los empleados por medio de bonos e incentivos para reconocer las buenas prácticas y desempeño según objetivos pre-definidos.

TELUS cuenta con equipos que trabajan en la constante actualización y mejora de las instalaciones, de paquetes de beneficios, actividades motivacionales, actividades de responsabilidad social, desarrollo y aprendizaje, que den suficientes razones al personal para sentirse a gusto por trabajar en la compañía.

En cuanto a horarios rotativos, TELUS brinda especialmente a las áreas operativas la alternativa de hacer cambios temporales de horarios, para cubrir necesidades personales especiales.

Para los estudiantes, TELUS cuenta con una alianza con ESI, Escuela de Management, que imparte sus clases para licenciatura y postgrado en las instalaciones de la empresa, esto al alcance de su comunidad de colaboradores, quienes tienen una variedad de beneficios en cuanto al acceso a esta opción educativa: están exentos de pago de matrícula, ya que solamente pagan el 30% del costo total del programa. Al finalizar el programa educativo, los estudiantes reciben un título acreditado Internacionalmente por IACBE (International Assembly for Collegiate Business Education), avalado por la Universidad de Franklin de Ohio.

Además, los estudiantes que requieren un cambio de horario de jornada para cubrir sus horarios de clases, pueden hacer solicitudes de modificación de horario para atender a esa necesidad.

El talento humano de TELUS es gestionado en pro del desarrollo de los colaboradores. Tienen y se preocupan por mantener una cultura innovadora, centrada en los miembros del equipo, basados en su fórmula del éxito "Empleados felices, igual a clientes felices"

TELUS busca el desarrollo de las habilidades y destrezas de su personal, ellos reciben capacitaciones técnicas sobre las cuentas a las que brindan el servicio y para desarrollar habilidades como liderazgo y otras destrezas de desarrollo profesional, reciben capacitaciones y participan en eventos de entrenamiento. Además, cuentan con una plataforma virtual que contiene cursos en línea que pueden ser tomados incluso fuera de las instalaciones de TELUS.

TELUS permite que exista oportunidad de carrera para los empleados, "En TELUS tenemos un sinfín de historias de éxito de agentes que han sido promovidos a supervisores y así sucesivamente muchos casos que denotan las oportunidades

de crecimiento lateral o hacia arriba en nuestra estructura organizacional” esto fue comentado (Deborah Rosales Morán, entrevista personal, 21 de Abril de 2015). TELUS publica internamente las vacantes y el personal participa de éstos procesos. Además, cuentan con un programa interno que facilita formas de mejora de las áreas que presentan oportunidades en los casos de personal que al participar en un proceso de selección no es elegido; en base a sus oportunidades se le brinda asesoría para abordar dichas oportunidades.

La comunicación en TELUS es abierta y fluida entre todo el personal de la empresa; se interesan en que el personal reciba información de interés oportunamente, a través de su jefe inmediato y/o los medios de comunicación interna, como el boletín diario y la red social interna. Además, esta última plataforma permite que el colaborador interactúe y exponga sus preocupaciones, solicitudes y también reconozca y comparta buenas experiencias en la compañía. Con el fin de tener una buena comunicación, TELUS realiza una encuesta anual con la búsqueda de tomar en cuenta la opinión y toda sugerencia de sus colaboradores.

Los empleados de TELUS proveen su opinión sobre temas relevantes relacionados a los beneficios y condiciones de trabajo; sus opiniones son escuchadas a través de encuestas, focus groups y una práctica de comunicación abierta, permite que sean parte de la toma de decisiones sobre temas que los impactan.

La empresa se esfuerza por brindar las mejores condiciones de espacio físico donde el personal pueda separarse por un momento del trabajo. Cuentan con áreas de descanso o juego, en estas tienen videojuegos y otras áreas donde el personal puede descansar y conversar en su tiempo libre. TELUS es la única empresa que cuenta con un McCafé en sus instalaciones, cuentan con una amplia cafetería y actualmente están en proceso de construcción de un gimnasio interno.

La aplicación de la Responsabilidad social empresarial en el personal interno, lo realizan con la implementación de prácticas responsables que generen un clima

de trabajo favorable, fomente el equilibrio entre la vida laboral y familiar y busquen el desarrollo personal y profesional de los miembros de la empresa. Algunos ejemplos de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial para los colaboradores TELUS son los siguientes:

- TELUS University: esta práctica permite a los colaboradores estudiar in-house una carrera o maestría, a un precio preferencial y obteniendo doble titulación.
- Programas de capacitación interna y externa, el apoyo al crecimiento y los planes de carrera de los empleados.
- Clínica empresarial del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. El brindar servicios médicos de una manera más fácil y oportuna para los empleados es una de las prácticas que brinda TELUS, esta clínica también brinda asistencia dental, de nutrición y psicológica.
- Paquete de beneficios en los que se incluyen seguros de vida, médico hospitalario y de vehículo.
- Promociones y descuentos en diferentes establecimientos comerciales para los empleados.

3.5.2 SYKES

La práctica de balance vida trabajo de SYKES se implementó desde el primer año operacional en El Salvador, pero no fue hasta el 2008 que tomó más fuerza el tema balance vida trabajo y se definieron más las estrategias de retención del talento así como los planes de reclutamiento. La empresa posee 3 pilares principales, el primordial es “People excellence” que contempla tres fases del talento humano: atraer, desarrollar, y retener. SYKES posee un porcentaje de rotación anual de 45% anual, menor al promedio de las empresas del mismo giro que es el 50%.

SYKES busca constantemente nuevos talentos ya sea en periódicos, redes sociales, MUPI, televisión, radio y vallas electrónicas; toda persona interesada que desea formar parte de SYKES, una vez finalizadas sus evaluaciones, analizan el perfil para colocarlo en la cuenta con la que mejor encaja según los requisitos del perfil y según las habilidades detectadas en la persona, posteriormente reciben programas de capacitación. Los programas de capacitación varían de 4 semanas a 3 meses dependiendo de la cuenta. Esta capacitación es remunerada.

Las personas que deciden formar parte de SYKES y logran completar los requisitos necesarios, se les muestran todas las instalaciones, el personal de las diferentes áreas, y zonas de descanso, buscando que los nuevos integrantes de la empresa se sientan bienvenidos y con mayor confianza.

Según los resultados de las evaluaciones de desempeño SYKES cuenta con un programa de “reconocimientos trimestrales” en el cual se escogen 140 personas que poseen las calificaciones más altas en la organización y se hace una visita en todas las cuentas para felicitar personalmente al empleado. Se les da un regalo, un diploma y una foto con la gerente general, reconocimiento que es muy valorado en los empleados, esta información fue concedida por (Edgardo Gonzáles, entrevista personal, 20 de marzo de 2015)”.

SYKES busca crear un sentimiento de pertenencia y es por ello que ha creado diferentes actividades como el “día de la familia” en donde los empleados pueden disfrutar de un evento 100% pagado por la empresa. SYKES también cuenta con varios beneficios para la vida personal del empleado así como programas de apoyo a la educación llamado “reembolso educativo” del cual el único requisito es mantener un CUM arriba o igual a 8; esto aparte de la gran gama de horarios disponibles con los que cuenta SYKES debido a que es una empresa 24/7 y esto beneficia en la flexibilidad de los horarios para que empleado pueda acoplar de una mejor forma su tiempo entre el trabajo y el estudio; teniendo en cuenta que el 40% de la población que labora en SYKES son estudiantes.

La comunicación es importante para crear un sentido de pertenencia. SYKES posee varios canales de comunicación donde el personal puede externar alguna sugerencia y/o comentar sobre algún tema; incluso poseen una herramienta de comunicación directa llamada “Ask Bea” (Beatriz Peralta, gerente general) donde personalmente responde y le da seguimiento a dichos temas; o pueden solicitar una cita para reunirse en persona con ella; cabe mencionar que para esta herramienta es irrelevante el cargo que se posea dentro de la organización. También SYKES busca conocer la opinión de sus colaboradores a través de encuestas de satisfacción de empleado, encuestas de clima laboral y mesas redondas de temas específicos.

SYKES permite las oportunidades de carreras para los empleados, en donde publican internamente las ofertas de empleo de plazas disponible a través del correo electrónico, intranet y boletines en todos los pisos y áreas. Promoviendo la oportunidad de crecimiento y carrera al personal interno en un 99%, a menos que se necesite una plaza sumamente especializada o no se logre encontrar internamente quien ocupe dicha plaza se recurre a contratación externa.

Las instalaciones poseen un entorno agradable con un amplio cubículo y todo el equipo necesario para poder desempeñar su trabajo. Así mismo cuenta con áreas de juego como de ping pong, videojuegos, áreas de descanso, cafeterías, zonas al aire libre. Poseen un área de salud y seguridad ocupacional que comprueba que todo el entorno esté funcionando y de acuerdo al estándar, como aires acondicionados, manejo de emergencias, extintores, señalización y/o rutas de evacuación.

Figura 5: Logo de Programa de Responsabilidad Social de Sykes.



Fuente: SYKES

Misión de la Organización de Responsabilidad Social

SYKES participa activamente en ayudar a reducir las limitaciones educativas de niños y niñas que viven en municipios de pobreza extrema, lo que contribuye a mejorar la calidad de la educación para las zonas desfavorecidas del país.

Responsabilidad Social Corporativa

En el campo social y el desarrollo ético de negocios, SYKES ha sido siempre un ciudadano corporativo responsable.

En 2007, el programa Sembrando Esperanza nació, y se alinea hacia una contribución directa para la educación. Los niños y niñas en el programa reciben los beneficios de las donaciones de alimentos, la construcción de infraestructuras, la formación especial de los maestros de la zona.

Actualmente hay 16 escuelas y más de 4.500 estudiantes de Rosario de Mora, San Salvador que ha recibido la ayuda del programa.

Responsabilidad Social orientada al público interno

Poseen un programa, completamente gratuito, llamado "SYKESS ACADEMY" en donde ayudan a las personas a mejorar el idioma inglés cuando desean formar parte de la empresa pero que no logran satisfacer el nivel requerido para dicha contratación.

3.6 Ventajas de la aplicación de los modelos de gestión de recursos humanos

Conociendo los modelos de gestión ocupados por los call center TELUS y SYKES, podemos conocer las ventajas de estos, entre las que se encuentran.

- ✓ Disminución del estrés. La aplicación de los modelos ayudan a que el personal se encuentre motivado, pueda distraerse y se le proporcione áreas de descanso o juego.
- ✓ Disminución del ausentismo. Contar con horarios rotativos, bonos y prestaciones mayores a las otorgadas por la ley ayudan a que el personal se encuentre motivado.
- ✓ Cumplimiento de objetivos. Ambos call center otorgan bonos y reconocimientos al personal destacado. Al mismo tiempo se felicita a los colaboradores por sus buenas prácticas y desempeño en el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Desarrollo de habilidades. Mantener el personal en crecimiento profesional es una tarea siempre realizada en estas empresas. Este se encuentra en constante capacitación con el fin de incrementar su desarrollo.
- ✓ Reduce los gastos en cuidados de salud. Brindar seguros médicos, cuarto de lactancia para las madres, permiso de maternidad y paternidad ayudan a la reducción de gastos en salud.
- ✓ Buen equipo de trabajo. Incrementar la satisfacción en los colaboradores ayuda a que estos se encuentren con mayor motivación. Que reciban remuneraciones más justas, la comunicación ascendente y descendente facilita el trabajo en equipo.
- ✓ Oportunidad de crecimiento. Cuentan con diferentes programas internos que facilitan los planes de carrera para los empleados, además ambas empresas priorizan las vacantes ofertadas para ser ocupadas por personal interno de las empresas.
- ✓ Horarios flexibles. Existen diferentes opciones en horarios para los empleados durante las 24 horas del día y en los siete días de la semana. La

flexibilidad de horarios busca beneficiar a los empleados especialmente estudiantes para que estos tengan la oportunidad de crecer en sus objetivos personales.

- ✓ Comunicación interna y externa. Fomentan políticas, programas y herramientas que ayudan a la comunicación entre el personal. Tienen varios canales de comunicación en donde el personal puede informarse de diversas situaciones que sucedan en las empresas, puedan opinar y brindar sugerencias y comunicarse hasta con personal superior. Contar con comunicación interna y externa dentro de los call center hace que se cuenten con ambientes muchos más abiertos y de confianza generando un mejor trabajo en equipo
- ✓ Mayor competitividad empresarial. Los call center necesitan estar a la vanguardia de la competitividad mundial, aplicar los modelos de gestión ayudan a que el personal pueda ser más competitivo beneficiando a la empresa en mayor productividad.
- ✓ Relaciones familiares más fuerte. Realizan diversas actividades que ayudan a que los empleados puedan tener más tiempo para su familia estando en la empresa. Ambas empresas realizan actividades en las que cada empleado tiene la oportunidad de invitar a familiares y ser parte de ellas.
- ✓ Índice de rotación menor que el promedio de la industria. Desde que ambos call center aplican los modelos de gestión, los niveles de rotación se han visto a la baja. Actualmente el promedio del índice de rotación de la industria de call center es del 50%, Telus y Sykes han logrado mantenerse por debajo de ésta con 30% y 45% respectivamente.
- ✓ Imagen positiva de la empresa. Ambas empresas tienen buena reputación por brindar una imagen positiva a los clientes. Personas dentro del mercado laboral aspiran a obtener un puesto dentro de las empresas por las prestaciones y beneficios que otorgan, atrayendo por esta positiva imagen a mejores talentos del mercado. La buena reputación que tienen ambos call center se da en gran medida gracias a los colaboradores

3.8 Cuadro comparativo de modelos de gestión en TELUS y SYKES

Figura 6. Cuadro comparativo de modelos de gestión en TELUS y SYKES

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	PROCESOS PARA LA GESTION DEL PERSONAL	COMPONENTES	SYKES	TELUS
Balance vida Trabajo	<u>Procesos para recompensar a las personas.</u>	Horario y organización laboral	Brinda diferentes opciones de horarios flexibles dentro de las 24 horas del día, el 40% de la población son estudiantes y dan la oportunidad de que estos puedan acoplarse a un horario de estudio y trabajo.	Brinda especialmente a las áreas operativas la alternativa de hacer cambios temporales de horarios.
	<u>Procesos para desarrollar a las</u>	Políticas de comunicación e	Sykes fomenta la política de puertas	Se interesan en proporcionar

	<u>personas.</u>	información interna	abiertas por lo que posee varios canales de comunicación donde las personas pueden externar alguna sugerencia y/o comentar sobre diversos temas. Poseen una herramienta de comunicación directa con la gerente general (Beatriz Peralta, gerente general de Sykes) “Ask Bea”	información al personal a través de su jefe inmediato o medios de comunicación como el boletín diario y la red social interna.
		Desarrollo de personal	Sykes brinda la oportunidad de carreras a los empleados, publicándose internamente las ofertas de empleo a través de correos electrónicos e	Telus informa por medio de publicaciones internas dando a conocer las plazas disponibles a través de medios de comunicación como

			<p>intranet.</p> <p>A nivel de agentes cuentan con un programa llamada Leap leadership evaluation and advancement program que está orientado al crecimiento de los agentes. En este programa las personas se preparan y cuando hay una oportunidad de plaza disponible pudiendo aplicar a ella.</p> <p>A nivel de líderes de equipo y superior se ocupa un modelo de gestión de talento en base a planes y desarrollo de competencias y se</p>	<p>boletines diarios institucionales y carteleras en las instalaciones.</p>
--	--	--	--	---

			invierte acorde al refuerzo necesario de cada persona.	
	<u>Procesos para recompensar a las personas.</u>	Beneficios económicos	Cuentan con el programa de apoyo “Reembolso educativo” que el único requisito es tener un cum de 8. Otorgan también seguro de vida, servicios médicos, bonos por referir a un empleado.	Brindan tarjetas promocionales, seguro médico, seguro de vehículo, seguro de vida, bonos por referencia de empleado y también incentivos. Los estudiantes están exentos de pago de matrícula y pagan el 30% del costo total de un programa educativo.
		Apoyo para las familias	Sykes realiza diferentes actividades para beneficios de los empleados entre estas	Telus realiza actividades como <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuarto de lactancia para las madres

			<p>tienen</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Family movie day ✓ Entregas de mameluco ✓ Licencia por paternidad ✓ Sykes got talent ✓ El día de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permiso de maternidad de 84 días ✓ Día de padres trimestralmente ✓ Permiso de paternidad de 5 adicionales a la ley ✓ Permiso de 5 días por matrimonio
		Sistema de medición y control	<p>Sykes realiza evaluaciones del desempeño a su personal, en el caso de los agentes del área de producción se enfoca en evaluar la calidad de la llamada, duración de esta y satisfacción del cliente, en el caso de las plazas superiores se enfoca en base a los</p>	<p>En las áreas operativas se realizan evaluaciones semanales buscando detectar áreas de mejora. En el área administrativa se evalúa en base a objetivos y se realizan mensualmente. Así también, se realizan encuestas y focus group pudiendo obtener información acerca de la</p>

			objetivos. Por medio de encuestas de satisfacción del empleado, encuestas del clima laboral y mesas redondas de temas específicos, Sykes conoce la opinión de colaboradores.	satisfacción de los trabajadores.
	<u>Procesos para retener a las personas.</u>	Iniciativa propia	<p>Sykes crea condiciones para los empleados beneficiadoras para el personal como</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Transporte nocturno ✓ Teléfonos de cortesía ✓ Descuentos especiales ✓ Juegos de mesa ✓ Áreas de descanso 	<p>Telus brinda a sus empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Salas de juego ✓ Sala de descanso ✓ Cine ✓ McCafe ✓ Transporte nocturno ✓ Descuentos con empresas aliadas

<p>Giftwork</p>	<p><u>Procesos para integrar a personas.</u></p>	<p>Reclutamiento y bienvenida</p>	<p>Todas las personas que desean ser parte de Sykes, una vez finalizadas las entrevistas y evaluaciones, se les analiza el perfil para colocarlo en la cuenta con la que mejor encaja. Entre las actividades que realiza sykes están:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento interno ✓ Reclutamiento externo ✓ Open house ✓ Entrenamiento inicial <p>Sykes presenta al nuevo personal de la empresa las diferentes áreas como bienvenida.</p>	<p>Se realizan entrevistas y exámenes para conocer el nivel de inglés y evaluar si cuentan con los requerimientos necesarios para el puesto. Así también, Telus realiza el reclutamiento del personal de diversas formas, entre las que se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento interno ✓ Reclutamiento externo ✓ Referencia a nuevos candidatos ✓ Open house ✓ Entrenamiento inicial <p>Telus presenta las diversas áreas al nuevo</p>
------------------------	--	-----------------------------------	---	---

				personal de la empresa como bienvenida.
	<u>Procesos para recompensar a las personas.</u>	Inspiración	Existe Un programa que se lama G4 "GOLDEN 4" en el que se evalúan 4 criterios: puntualidad, asistencia, cumplimiento de metas, duración de las llamadas. Se les recompensa cada 3 meses a las personas que cumplen con los criterios.	
	<u>Procesos para desarrollar a las personas.</u>	Discurso	La gerencia tiene comunicación con el personal por medio de: ✓ Correo	Se comparte información por medio del Boletín diario y la red social interna

			electrónico ✓ Intranet ✓ Boletineras	
		Escuchar	Sykes cuenta con el programa Ask Bea, de manera que puede comunicarse con el gerente general de manera directa y realizan encuestas de satisfacción del empleado	A través de la intranet y la red social interna se permite que el colaborador interactúe comunicando sus preocupaciones o intereses hacia los superiores
	<u>Procesos para recompensar a las personas.</u>	Agradecimiento	Sykes cuenta con un programa de reconocimiento trimestral en el cual se escogen 140 personas que tienen la calificación más alta y se les entregan dos regalos,	Se reconoce individualmente por logros y se mencionan en reuniones de equipo y a través de los medios de comunicación interna.

			un diploma y una foto con la gerente general.	
	<u>Procesos para desarrollar a las personas.</u>	Desarrollo	Ídem. Desarrollo de personal	Ídem. Desarrollo de personal
	<u>Procesos para recompensar a las personas.</u>	Cuidado	Ídem. Apoyo para la familia y beneficios económicos	Ídem. Apoyo para la familia y beneficios económicos
	<u>Procesos para retener a las personas.</u>	Celebración	Sykes realiza reconocimientos mensuales con una celebración de los “Top performance”, el mejor de cada cuenta, realizan celebraciones para días festivos permitiendo al personal llegar con vestimenta según la	

			ocasión premiando a los mejores disfraces.	
	<p><u>Procesos para recompensar a las personas.</u></p> <p><u>Procesos para retener a las personas.</u></p>	Compartir	<p>Mensualmente se realizan 3 actividades con un promedio de 25 personas voluntarias, entre las actividades que se realizan están: pintar escuelas, sembrar huertos escolares, donaciones de equipo, restauración de manglares, reforestación, limpieza de playas, liberación de tortugas, etc. En beneficio a la comunidad se visitan hogares de niños, se entregan regalos,</p>	<p>Participación de niños de bajos recursos en Tin Marín</p> <p>Construcción de casas, intervenir en el Complejo Educativo Walter Soundy y en el Centro Escolar Refugio de la Paz y poner a disposición del alumnado clases extracurriculares de matemáticas, inglés, deporte, canto, baile, guitarra, debate, entre otros.</p>

			<p>comida y donaciones. En el mes de octubre se venden camisas para recolectar dinero para donar a personas que combaten el cáncer. Los nombres de los programas de voluntariado son</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa sembrando esperanza ✓ Donaciones de alimentos ✓ Construcción de Infraestructura ✓ Formación especial de maestros en la zona 	
Gestión por Competencias	<u>Procesos para integrar personas.</u>	Selección personal de	Todas las personas que desean ser parte de Sykes, una vez	Se realizan entrevistas y exámenes para conocer el nivel de inglés y

			finalizadas las entrevistas y evaluaciones, se les analizan el perfil para colocarlo en la cuenta con la que mejor encaja. El nivel mínimo con que debe contar en conocimiento de idioma ingles es del 85%	evaluar si cuentan con los requerimientos necesarios para el puesto. El nivel mínimo con que debe contar en conocimiento de idioma ingles es del 85%
	<u>Procesos para desarrollar a las personas.</u>	Formación del personal	Sykes cada 6 meses realiza una capacitación para desarrollo de las habilidades de sus colaboradores.	Reciben capacitaciones técnicas sobre las cuentas a las que proveen el servicio. Para desarrollar habilidades como liderazgo y otras destrezas de desarrollo profesional reciben capacitaciones y

				participan en eventos de entrenamiento, además, cuentan con una plataforma virtual que contiene cursos en línea que pueden ser tomados incluso fuera de telus.
	<u>Procesos para organizar a las personas.</u>	Evaluación del desempeño	Sykes realiza a todo el personal evaluaciones de desempeño, asociada al cumplimiento de dicho trabajo de manera exitosa; lo que se espera y que necesita instruirse y desarrollarse más dependiendo de la plaza en la que se encuentra la persona. El	En el área operativa las evaluaciones se realizan semanalmente y en el área administrativa se realizan mensualmente.

			proceso de evaluación de desempeño, se mide mensualmente a los agentes y semestralmente a nivel administrativo basado en metas numéricas.	
	<u>Procesos para recompensar a las personas.</u>	Compensación	Ídem. beneficios económicos y apoyo para las familias	Ídem. beneficios económicos y apoyo para las familias
	<u>Procesos para desarrollar a las personas.</u>	Planes de carrera	Ídem. desarrollo de personal	Ídem. desarrollo de personal
	<u>Procesos para retener a las personas.</u>	Clima laboral	Sykes posee un área de salud y seguridad ocupacional que comprueba que todo el entorno esté	Telus busca mantener una cultura organizacional y un clima laboral excepcional donde los

			funcionando y de acuerdo al estándar.	empleados se sientan valorados, motivados, se diviertan y se desarrollen. Al igual, se esfuerzan por dar las mejores condiciones de espacio físico donde los colaboradores puedan trabajar y descansar.
Responsabilidad social empresarial	<u>Procesos para recompensar a las personas.</u>	Diseño/ Ejecución políticas de estado	Sykes generó 400 nuevos empleos en el 2014 beneficiando el desarrollo económico y productivo del país	Telus generó 207 nuevos empleos en el 2014 beneficiando el desarrollo económico y productivo del país
		Proyección comunidad	Ídem. Compartir	Ídem. Compartir
		Proyección familia	Ídem. Apoyo para la familia	Ídem. Apoyo para la familia

		Desarrollo de la persona	Ídem. Formación del personal	Ídem. Formación del personal
		Cumplimiento del régimen legal	Sykes cumple todos los aspectos legales	Telus cumple con lo estipulado a la ley

Fuente: propia

Al analizar el cuadro anterior podemos observar que los call centers TELUS y SYKES implementan en su gestión de talento humano los modelos: balance vida trabajo, Giftwork, gestión por competencias y responsabilidad social empresarial.

Cada uno de los modelos se asocia en la manera de gestionar al personal de la empresa, favoreciéndoles en beneficios y prestaciones. Debido a la naturaleza de las compañías se observa el esfuerzo que estas realizan para mantener al personal capacitado, motivado, inspirado, comprometido y satisfecho ya que de esta manera se llegan a cumplir los objetivos de la empresa y a la vez se busca retener al personal, ya que este sector se caracteriza por una alta tasa de rotación.

El modelo de balance vida trabajo, se enfoca más en el proceso para recompensar a las personas. Este las incentiva brindando variada disponibilidad de horarios, otorgamientos de beneficios económicos, servicios para las familias, mediciones de desempeño, y satisfacción del personal por medio de encuestas.

El modelo giftwork, brinda incentivos y satisface las necesidades de su personal por medio del proceso de recompensas. Lo inspira y motiva a través del reconocimiento del buen trabajo y esfuerzo realizado, mejorando su bienestar por medio de los beneficios y gratificaciones otorgadas. Al mismo tiempo, este modelo desarrolla a las personas por la formación personal y profesional dentro de la empresa, brindando comunicación que les permita tomar en cuenta su opinión.

El modelo de gestión por competencias juega un rol importante en ambas empresas. Los componentes de este modelo se relacionan con los procesos básicos para la gestión del personal, integrándolo, organizándolo, recompensándolo, desarrollándolo y reteniéndolo.

La responsabilidad social empresarial se enfoca totalmente al proceso de recompensar a las personas. Este modelo incentiva y satisface necesidades individuales del personal desarrollando las relaciones con la familia al construir un lazo entre la empresa y el trabajador más cercano y con la comunidad buscando el beneficio social y económico para esta.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Con base en la investigación realizada se concluye que:

- Según la información obtenida, en Telus y Sykes no existe un modelo exacto de aplicación, ya que éstas lo adaptan según su cultura organizacional usando una combinación de los diferentes modelos de gestión del talento humano, como: balance vida trabajo, giftwork, gestión por competencias y responsabilidad social empresarial. Al utilizar una combinación de modelos se logra observar que estos impactan en distintos procesos de la gestión del talento humano ya que los modelos poseen enfoques diferentes.
- Es importante la aplicación de los modelos en los call center ya que estos aportan a crear un ambiente saludable, proactivo e ideal para los colaboradores de dichas empresas, brindándoles beneficios, reteniéndoles y desarrollándoles haciendo que el personal se identifique más y brinde mayor productividad. Gracias a la adopción de los modelos de gestión, Telus y Sykes lograron minimizar los índices de rotación a un 30% y 45% respectivamente, debajo del 50% promedio de la industria de los call center.
- De los seis procesos de la gestión del talento humano, los que más se relacionan con los modelos aplicados en los call center Telus y Sykes, son los procesos de recompensar al personal y desarrollar al personal. Los call center necesitan que los colaboradores se encuentren incentivados y desarrollados profesionalmente, por lo que ambas organizaciones ofrecen remuneraciones atractivas, prestaciones adicionales a la ley, aprendizaje, capacitaciones, desarrollo de carreras y comunicación abierta y fluida dentro de la empresa.

- Al aplicar los modelos de gestión, se obtienen beneficios que favorecen al personal y a las empresas de igual manera, el permitir en la organización el desarrollo de habilidades, crecimiento, motivación en el trabajo, flexibilidad de horarios, hace posible mantener en Telus y Sykes un ambiente abierto y de confianza que fomenta la comunicación ascendente y descendente, permitiendo un mejor trabajo en equipo y aportación de ideas por parte del personal, al igual ayuda a obtener información objetiva por medio de diferentes herramientas que recomiendan los mismos modelos como encuestas, focus group o mesas redondas.
- La satisfacción de una persona dentro de una empresa se realiza a través de la autorrealización y crecimiento dentro de ésta, el sentimiento de realización se adquiere cuando las actividades realizadas forman parte del enriquecimiento de la persona como ser humano, esto lo logran TELUS y SYKES a través de la responsabilidad social enfocada al público interno ya que fomenta la práctica de valores humanos en el individuo, impulsando el sentimiento de satisfacción personal; a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y destrezas. El brindar y dedicar un ambiente social donde exista estabilidad, ética, educación y desarrollo conlleva a lograr que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y permite que se desempeñen mejor en sus labores.

4.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones expresadas se recomienda que:

- Para lograr abarcar todos los procesos de la gestión del personal, es conveniente mantener apertura a la implementación de una combinación de modelos que gestionen el talento, ya que al implementarla, se obtiene una gestión abierta, lo que permite crear condiciones y prácticas de recursos humanos necesarias para el capital humano y una estable administración del talento que conlleva a reducir las tasas de rotación y de ausentismo.
- Es recomendable la aplicabilidad del modelo de gestión por competencias ya que es idóneo para lograr efectividad en los procesos de reclutamiento y selección porque al contar con un perfil identificado para el reclutamiento y selección, ayuda a encontrar al personal con las características y competencias específicas para el puesto y cultura organización de dichas empresas, lo que conlleva a gestionar con más facilidad la retención de estos en la empresa, brindándoles condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para la realización de sus funciones y actividades, proveyéndoles desarrollo y formación a colaboradores dentro de la empresa por medio de capacitaciones y planes de carrera.
- Estar abiertos a nuevas tendencias de modelos de gestión del talento, que permitan innovar e impactar las áreas de recursos humanos y así fortalecer las capacidades de las personas y de la empresa, siempre analizando la adaptabilidad de dichos modelos de vanguardia a los valores y cultura organizacional de dichas empresas

BILIOGRAFÍA

Alles, M. (2012) "Diccionario de Términos Recursos Humanos". Primera Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2013) "Social Media y Recursos Humanos". Primera Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Betancourt A, Caballero A. (2010) "La Función De Los Recursos Humanos Y Su Aporte A La Empresa Actual". Primera Edición. Editorial Cefalea. Cuba.

Chiavenato, I. (2011) "Administración de Recursos Humanos". Novena Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México, D.F.

Chiavenato, I. (2011) "Administración de Recursos Humanos". Novena Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México, D.F.

Del Valle, D. y Nungaray, A. (2012). "Best People Practices: El camino a la excelencia". Primera edición. Editorial Instituto GPTW. Madrid, España.

Friedman, R. (2014). "The Best Place to Work: The Art and Science of Creating and Extraordinary Workplace." Primera edición. Editorial Penguin Group. New York.

Griffin R., Treviño M., Arriola M. (2011) "Administración". Décima edición. Editorial Cengage Learning. México, D.F.

Hunt, D. (1995) "Leveraging the power of integrated product development". Primera edición. Editorial John Wiley & Sons, Canadá.

Lévy-Leboyer, C. (2003) "Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas". Primera Edición. Editorial Ediciones Gestión 2000. Madrid, España.

Martínez, L. (2006). “Gestión del cambio y la innovación en la empresa”. Primera Edición. Editorial Ideas Propias. España.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). “Administración de recursos humanos”. Novena edición. Editorial Pearson Educacion de México. México.

Montes M. y Gonzalez P. (2006). “Selección del personal. La búsqueda del candidato adecuado”. Primera Edición. Editorial ideas propias. España.

República de El Salvador, El Economista; <http://www.eleconomista.net/>
[Consultado 02/02/2015]

República de El Salvador, PROESA; <http://www.proesa.gob.sv/> [Consultado 02/02/2015]

Williams, C. (2009). “Management”. Primera Edición. Editorial Lachina Publishing Services. Cánada.

GLOSARIO

Calidad de vida: La calidad de vida se evalúa analizando cinco áreas diferentes. Bienestar físico (con conceptos como salud, seguridad física), bienestar material (haciendo alusión a ingresos, pertenencias, vivienda, transporte, etc.), bienestar social (relaciones personales, amistades, familia, comunidad), desarrollo (productividad, contribución, educación) y bienestar emocional (autoestima, mentalidad, inteligencia emocional, religión, espiritualidad).

Clima laboral: medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Desarrollo personal: conocido también como superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

Gestión del talento humano: proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

E-learning: aprendizaje electrónico; educación a distancia virtualizada a través de canales electrónicos.

Focus group: técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, reunión de un grupo de personas con la finalidad de discutir sobre un tema.

Incentivo: estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Outsourcing: acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

Plan de carrera: planificación de la situación futura a la que un colaborador puede llegar en la medida en la que complementa ciertos requisitos establecidos por la empresa.

Productividad: la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

Recurso humano: conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Rotación de personal: cambio de empleados en una empresa, en determinado periodo de tiempo.

Telecomunicaciones: del prefijo griego tele, "distancia" y del latín "communicare" "comunicación a distancia" a un proceso que consiste en transmitir un mensaje e intercambiar información a otras personas desde un punto a otro.

Teletrabajo: actividad laboral que se desarrolla afuera de las instalaciones de la empresa contratante, apelando a las tecnologías de la información y de la comunicación para el desarrollo de los quehaceres.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista realizada a Directora de Recursos Humanos de Telus Internacional, Deborah Rosales.

1. ¿Cómo atraen a nuevo personal a la empresa?

TELUS. Tenemos una programación de diversas actividades externas para atraer talento externo; entre éstas incluimos Open House en nuestras instalaciones, participación en ferias de empleo en Universidades y Centros Comerciales. Internamente, publicamos vacantes a través de nuestros medios de comunicación interna.

2. ¿Porque medios realizan las publicaciones de las ofertas de trabajo?

Hacemos uso de diversos medios externos, que incluyen periódicos, redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn), portales electrónicos como Tecoloco y Joven360 y en cuanto a medios internos, en nuestro Boletín diario institucional y carteleras ubicadas dentro de las instalaciones de TELUS.

3. ¿Al reclutar personal buscan internamente o externamente?

Realizamos el reclutamiento tanto interno como externo. Para búsqueda interna, tenemos un programa robusto de referidos, a través del cual nuestros empleados pueden referir a candidatos externos y ganar premios o bonos por referencias que resulten efectivas.

4. ¿De qué manera desarrollan las habilidades y destrezas del personal?

Nuestros equipos reciben capacitaciones técnicas sobre las cuentas a las que brindan el servicio y para desarrollar habilidades como liderazgo y otras destrezas de desarrollo profesional, reciben capacitaciones y participan en eventos de entrenamiento. Además, tenemos una plataforma virtual que contiene cursos en línea que pueden ser tomados incluso fuera de las instalaciones de TELUS.

5. ¿Cómo retienen al personal de la empresa?

Constantemente trabajamos en mantener una cultura organizacional y un clima laboral excepcional, donde nuestra gente se sienta valorada, motivada, se divierte y se desarrolle.

6. ¿Cuál es el porcentaje de rotación de la empresa?

El promedio anual de rotación es de aproximadamente 30%.

7. ¿Existen oportunidades de crecimiento (plan de carrera)?

En TELUS tenemos un sinfín de historias de éxito de agentes que han sido promovidos a Supervisores y así sucesivamente muchos casos que denotan las oportunidades de crecimiento lateral o hacia arriba en nuestra estructura organizacional. Publicamos internamente las vacantes y el personal participa de éstos procesos.

Además, contamos con un programa interno que facilita tips o formas de mejora de las áreas que presentan oportunidades en los casos de personal que al participar en un proceso de selección no es elegido; en base a sus oportunidades se le brinda asesoría para abordar dichas oportunidades.

8. ¿Evalúan las áreas de desarrollo de los empleados? ¿Cómo las desarrollan?

Dentro de nuestra cultura organizacional, realizamos periódicamente sesiones individuales en las que jefe y su reporte directo conversan sobre áreas de oportunidad y en las cuales se define un plan de acción y próximos pasos para abordar dichas oportunidades. A esto se brinda un seguimiento y se monitorea. Los avances y mejoras son reconocidos por parte del jefe inmediato.

9. ¿Realizan evaluaciones al personal? ¿Cada cuánto las hacen? ¿Son iguales las evaluaciones para todas las áreas de la empresa?

Las áreas operativas están en constante evaluación para identificar lo que se está haciendo bien y las respectivas áreas de mejora. Las sesiones individuales se realizan semanalmente.

En el área administrativa, las evaluaciones de objetivos, tanto en el qué como en el cómo, se realizan mensualmente a través de sesiones individuales entre el jefe y su colaborador.

10. ¿Miden los objetivos de los empleados o de las áreas de TELUS?

Si, se evalúa el avance del cumplimiento de los objetivos trazados.

11. ¿Aplican la responsabilidad social empresarial a público interno ¿De qué forma lo hacen?

La aplicación de la RSE en nuestro público interno, consiste en la implementación de prácticas responsable que generen un clima de trabajo favorable, fomente el equilibrio entre la vida laboral y familiar y busquen el desarrollo personal y profesional de los miembros de nuestro equipo. Algunos ejemplos de prácticas de RSE para los colaboradores TELUS:

- TELUS University: permite a los colaboradores estudiar in-house una carrera o maestría, a un precio preferencial y obteniendo doble titulación.
- Contamos con programas de capacitación interna y externa para apoyar el crecimiento y los planes de carrera de nuestros colaboradores.
- Contamos con clínica empresarial del ISSS para cercar los servicios médicos. También contamos con asistencia dental, de nutrición y psicológica.
- Ofrecemos un paquete de beneficios que incluye seguros de vida, médico hospitalario y de vehículo.
- Además de promociones y descuentos con establecimientos comerciales.

12. ¿Cómo hacen para que TELUS sea un mejor lugar de trabajo para el personal?

Además de brindar oportunidades de desarrollo de carrera y experiencias de trabajo enriquecedoras, contamos con equipos que trabajan en la constante actualización y mejora de nuestras instalaciones, de paquetes de Beneficios, actividades motivacionales, actividades de responsabilidad social y desarrollo y aprendizaje, que den suficientes razones a nuestra gente para sentirse a gusto por trabajar en la compañía.

Tomamos en cuenta la opinión y sugerencias de nuestra gente como nuestra encuesta anual. Además, contamos con medios de comunicación donde ésta fluye abiertamente.

13. ¿Tienen opciones de horarios?

Las áreas operativas cuentan con la alternativa de hacer cambios temporales de horarios, para cubrir necesidades personales especiales.

14. ¿Dan algún beneficio a los estudiantes?

TELUS cuenta con una alianza con ESI, Escuela de Management, que imparte sus clases para licenciatura y postgrado en nuestras instalaciones, al alcance de nuestra comunidad de colaboradores, quienes tienen una variedad de beneficios en cuanto al acceso a la esta opción educativa: Están exentos de pago de matrícula, solamente pagan el 30% del costo total del programa. Al finalizar el programa educativo, los estudiantes reciben un título acreditado Internacionalmente por IACBE (International Assembly for Collegiate Business Education), avalado por la Universidad de Franklin de Ohio.

Además, los estudiantes que requieren un cambio de horario de jornada para cubrir sus horarios de clases, pueden hacer solicitudes de modificación de horario para atender a esa necesidad.

15. ¿Hay comunicación abierta entre el personal de la empresa y la organización?

La comunicación en TELUS es abierta y fluida; nos preocupamos por que nuestra gente reciba información de interés oportunamente, a través de su jefe inmediato

y/o los medios de comunicación interna, como el Boletín Diario y nuestra red social interna. Además, esta última plataforma permite que el colaborador interactúe y exponga sus preocupaciones, solicitudes y también reconozca y comparta buenas experiencias en la compañía.

16. ¿Los empleados de la empresa participan toma de decisiones?

En definitiva, nuestros empleados proveen su opinión sobre temas relevantes relacionados a los beneficios y condiciones de trabajo; escuchamos su opinión a través de encuestas, focus groups y una práctica de comunicación abierta, que nos permite que sean parte de la toma de decisiones sobre temas que los impactan.

17. ¿Se presenta el lugar de trabajo y las instalaciones al personal nuevo de la empresa?

Todos nuestros nuevos empleados participan de la inducción general de compañía, que incluye información relevante sobre procesos, políticas, procedimientos y se realiza una visita guiada para que conozcan las áreas más relevantes y su nuevo ambiente de trabajo.

18. ¿Cómo estimulan a los empleados a lograr los objetivos?

Practicamos el reconocimiento individual por logros y damos visibilidad de éstos en reuniones de equipo y según el tema, a través de comunicados en los medios de comunicación interna.

19. ¿Tienen planes de incentivos o bonos?

Si, contamos con incentivos o bonos para reconocer buenas prácticas y desempeño según objetivos pre-definidos.

20. ¿TELUS posee instalaciones adecuadas para la realización del trabajo?

Sí, nos esforzamos por dar las mejores condiciones de espacio físico donde nuestra gente trabaja y descansa.

21. ¿Tienen áreas de descanso para el personal o de distracción?

Contamos con áreas de descanso o juego (Game rooms), que tienen videojuegos y otras áreas donde nuestra gente puede descansar y conversar en su tiempo libre. Somos la única empresa que cuenta con un McCafé en sus instalaciones, contamos con una amplia cafetería y estamos en proceso de construcción de un gimnasio interno.

22. ¿Cómo gestionan el talento humano, a manera general dentro de TELUS?

El talento humano de TELUS es gestionado en pro del desarrollo de nuestros colaboradores. Tenemos y nos preocupamos por mantener una cultura innovadora, centrada en los miembros de nuestro equipo, basados en nuestra fórmula del éxito "Empleados felices, igual a clientes felices".

Anexo 2

Entrevista realizada a Director de Recursos Humanos de Sykes El Salvador, Lic. Edgardo González.

1. ¿Cómo atraen a nuevo personal a la empresa?

Se realiza reclutamiento interno, externo y open house.

2. ¿Porque medios realizan las publicaciones de las ofertas de trabajo?

Las publicaciones externas se realizan por medio de periódico y redes sociales, en temporada alta publicidad en la calle, televisión, radio y vallas eléctricas.

Las publicaciones internas de las plazas disponibles, se comunican a través del canal electrónico (correo electrónico, intranet) y boletineras en todos los pisos y áreas. Luego empieza el proceso de selección hasta llegar al indicado.

3. ¿Al reclutar personal buscan internamente o externamente?

El 98 - 99% de las plazas se llenan de adentro, es raro que se contrate a alguien de fuera para una plaza que sea no de agente porque es parte del modelo de gestión de la empresa, el desarrollo del talento interno y darle la oportunidad de crecimiento y carrera al personal interno.

puede ser que haya una plaza sumamente especializada y que no encontramos a nadie dentro de la empresa entonces se recurre externamente, estamos promoviendo unas 120 o 125 personas al año a posiciones superiores y de esas plazas a lo mucho 1 ó 2 se llenan con personas externas.

4. ¿De qué manera desarrollan las habilidades y destrezas del personal?

A través de las evaluaciones de desempeño se detecta la necesidad de capacitación para los empleados, al igual si se observa en un empleado el potencial de crecimiento dentro de la empresa puede someterse a un

proceso que consta de diferentes capacitaciones y evaluación para ascender en la empresa.

5. ¿Cómo retienen al personal de la empresa?

Queremos darle a las personas, un sentimiento de pertenencia de una forma más activa, a través de diferentes actividades como el “día de familia” puede venir a disfrutar de un evento que es 100% pagado por la empresa, para que la persona se sienta parte de SYKES, no se sientan una persona más en la empresa.

Hay una expectativa de un factor social en las empresas, socializar. Como por ejemplo semana santa, en sykes se trabaja 24/7, te toca trabajar entonces en esos días se hacen actividades de diversión para mitigar ese estrés de no poder estar en la playa con familia o amigos. Promociones, refrigerio rifas, fotos, se les hace pasar un rato agradable con la gente con la que pasan diariamente y hace que las personas se vuelvan más cercanas (compañerismo); todo esto aparte de las compensaciones económicas como bonos o descuentos que ofrecemos.

6. ¿Cuál es el porcentaje de rotación de la empresa?

El porcentaje de rotación de la industria es del 50% pero el de SYKES es de 45% lo que quiere decir que estamos gestionando de la manera correcta el talento.

7. ¿Existen oportunidades de crecimiento (plan de carrera)?

A nivel de agente hay un programa que nosotros lo llamamos “leap” leadership evaluation and advancement program, está orientado en hacer crecer a los agentes al siguiente nivel, llegar a ser un líder de equipo, facilitador, agente de calidad o agente de planeación de personal. Las personas se inscriben, se preparan y cuando hay una oportunidad se hace una publicación de la plaza que esté disponible y con lo que han aprendido van y se defienden en el proceso.

A nivel de líderes de equipo para arriba, donde son menos posiciones, nuestro modelo de gestión de talento es planes individuales de desarrollo, ver a la personas, ver las competencias, es basado en competencias, nos indica donde están sus áreas de desarrollo o necesidad entonces se invierte en el desarrollo de una forma más individual.

El modelo se aplica en todas las áreas, solo tiene un componente diferenciador entre el área operativa y los demás, se tienen planes de desarrollo orientados a cada segmento de la población de empleados, uno de los temas relevantes en SYKES es el plan de carrera. Por lo tanto si se aplica en las dos áreas pero se aplica de diferentes formas.

8. ¿Evalúan las áreas de desarrollo de los empleados? ¿Cómo las desarrollan?

Todas las personas que se incorporan reciben programas de capacitación, depende de la cuenta hay capacitaciones de 4 semanas hasta de 3 meses, la capacitación es pagada.

El 100% de las personas de la empresa pasan por una capacitación, un periodo de transición antes de entrar formalmente.

Al igual existen procesos de evaluación de competencias, donde se detectan necesidades de capacitación.

9. ¿Realizan evaluaciones al personal? ¿Cada cuánto las hacen? ¿Son iguales las evaluaciones para todas las áreas de la empresa?

Todo mundo, el 100% de los empleados tiene una evaluación del desempeño asociada a como están haciendo su trabajo, lo que se les mide es dependiendo de la plaza, en el caso de los agentes como es el área de producción se evalúan aspectos como la calidad de la llamada, duración de la llamada, satisfacción del cliente, son indicadores que dictan quien está haciendo las cosas como se espera y quien necesita aprender más y desarrollarse. La evaluación del personal administrativo es en base a objetivos.

10. ¿Miden los objetivos de los empleados o de las áreas de SYKES?

Con las plazas que no son de agentes se trabaja en base a objetivos, todos esos objetivos tienen un indicador de por medio, como ejemplo en el equipo de capacitación hay un instructor y se encarga de darle la capacitación a la gente nueva yo le voy a medir cuantas personas se gradúan, cual es el desempeño de las personas nuevas una vez se incorporan en una cuenta.

Se mide semestralmente para personal administrativo y para agentes cada mes. Todo está basado en metas claras.

11. ¿Aplican la responsabilidad social empresarial a público interno ¿De qué forma lo hacen?

“Comprometerse” se llama el programa de responsabilidad social de SYKES, dentro de éste hay diferentes área de enfoque, tenemos nuestra gente y nuestra comunidad.

En nuestra comunidad (externo) apoyamos en tema de obras de voluntariado como escuelas que necesitan remodelación o instituciones que necesitan gente que llegue a hacer diferentes actividades, así como también se apoya a programas educativos como el programa “supérate” específicamente con HILASAL y ADOC apoyamos a los jóvenes que están dentro del programa.

En nuestra gente (interno) también tenemos un programa propio el cual es SYKES ACADEMY es un programa de inglés con el que ayudamos a las personas a mejorar su inglés, a las personas que vienen a aplicar con nosotros pero que no tienen el nivel, ellos tienen la opción de entrar al programa, lo que buscamos es un ganar - ganar, si ellos llegan al nivel de inglés que necesitamos los contratamos pero si ellos no logran llegar al nivel requerido aun así mejoraron, los ayudamos con su formación en inglés. Se realiza dentro de SYKES, es gratuito ya sea que la persona sea contratada o no, se contrata aproximadamente al 70% de las personas que ingresan a dicho programa y en el otro 30% están los que no lo logran o los

que se gradúan pero al final deciden no optar trabajar con nosotros, pero lo importante es que estamos contribuyendo al desarrollo de nuestra gente.

12. ¿Cómo hacen para que SYKES sea un mejor lugar de trabajo para el personal?

Para nosotros es un tema prioritario ser más que un lugar de trabajo para nuestros empleados ya que es complicado manejar una fuerza laboral de 2600 personas y esperar que solo porque sí ellos se sientan parte de la empresa.

El tema del balance vida trabajo en SYKES es un tema del día a día, como hacemos de SYKES un lugar en que la vida personal y profesional se puedan conectar.

13. ¿Tienen opciones de horarios?

Si hay flexibilidad, ya que somos 24/7 hay una gran gama de horarios, es una labor intensa el lograr un equilibrio entre la empresa y la persona y se hace hasta lograrlo. Ambas partes deben ceder en algún momento tanto la empresa como la persona.

14. ¿Dan algún beneficio a los estudiantes?

Tenemos iniciativas tales como beneficios que conectan con la vida personal del empleado como por ejemplo en el área de educación, tenemos programas de apoyo a la educación del empleado: el reembolso educativo, aparte de la flexibilidad de horarios para estudiar y trabajar, en este programa se aporta activamente a que pueda pagar sus estudios con un requisito de CUM de 8. Es muy importante ya que el 40% de nuestra población en SYKES son estudiantes.

15. ¿Hay comunicación abierta entre el personal de la empresa y la gerencia?

Uno de los componentes de la estrategia de retención que manejamos es la comunicación, creemos que si la empresa hace una buena labor de comunicarles a los empleados todos lo que está sucediendo, las buenas noticias y las no buenas de una forma adecuada ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia.

También se puede solicitar una reunión en persona con ella, sin importar el área o cargo dentro de la empresa.

16. ¿Los empleados de la empresa participan toma de decisiones?

Dentro de la comunicación en la empresa está también la comunicación ascendente que va del empleado a la empresa, hay varios canales por los cuales la persona puede hablar y sugerir: encuestas de satisfacción de empleado, encuestas de clima, mesas redondas de temas específicos, incluso se tiene un herramienta a través de la cual se puede hablar directamente con la gerente general, fomentamos una política de puertas abiertas, la herramienta se llama Ask Bea (Beatriz Peralta, gerente general)

17. ¿Se presenta el lugar de trabajo y las instalaciones al personal nuevo de la empresa?

Se muestran las instalaciones, las personas, las áreas y todo eso se hace en el periodo de capacitación, previo a la contratación, para cuando ya sean contratadas conozcan todo lo necesario.

18. ¿Cómo estimulan a los empleados a lograr los objetivos?

Plan de bonificaciones por metas en todas las cuentas, y esto ayuda a un mayor esfuerzo.

19. ¿Tienen planes de incentivos o bonos?

Programas de reconocimiento trimestrales, se escoge según evaluaciones del desempeño, se escogen 140 personas y se hace un tour en todas las cuentas e instalaciones para reconocer personalmente a estas personas y

va la gerente general y el gerente de recursos humanos, se les da un regalo grande, un detallito, un diploma y la foto. Valoran mucho el reconocimiento y tener una foto con la gerente general.

Al igual de realizan reconocimientos mensuales a niveles de cuenta con una pequeña celebración

20. ¿TELUS posee instalaciones adecuadas para la realización del trabajo?

Tenemos un área de salud y seguridad ocupacional, que verifica que todo el entorno esté de acuerdo al estándar, como el aire acondicionado, agua con calidad correcta, manejo de emergencias, extintores, puertas que funcionen bien, señalización o rutas de evacuación.

De hecho tratamos de asegurarnos que no haya algo en el entorno que afecte el desempeño de los trabajadores, todos tienen un cubículo amplio, sillas cómodas, computadora, head set, todo el equipo que necesitan.

21. ¿Tienen áreas de descanso para el personal o de distracción?

Dentro de las instalaciones hay áreas de juego (ping pong, video juegos), de descanso, zonas al aire libre de no fumar y otras de fumar, una clínica dentro de las instalaciones y cafeterías.

22. ¿Cómo gestionan el talento humano, a manera general dentro de SYKES?

La empresa funciona alrededor de tres pilares principales, uno de ellos es people excellence, para nosotros los procesos que involucran a las personas es una necesidad que estén bien en regla, somos una empresa de personas, de gente. Dentro de este pilar de nuestro modelo de gestión se contemplan 3 fases primordiales del talento humano: atraer, desarrollar y retener.