



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE NCAC DE
EXPERIAN CHILE S.A.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

MYRIAM CHRISTENER LO SASSO

PROFESOR GUIA:

LUIS ZAVIESO SCHWARZTMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:

DANIEL ESPARZA CARRASCO
ESTEBAN SEGUEL TORO

SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2012

RESUMEN

Experian es un bureau de crédito de Estados Unidos, el cual en el año 2.007 abrió una oficina en Chile, Experian Chile S.A., como medida para externalizar algunas de sus operaciones.

El área de NCAC opera similar a un Call Center, para lo cual los colaboradores o agentes son entrenados durante un período de 6 meses.

Un aspecto importante que también se quiere mejorar es el rendimiento del área, el nivel de productividad de sus colaboradores, lo que implicaría mejor calidad en el servicio entregado, y más recursos para mejorar el compromiso de las personas con la compañía, aumentando así su tiempo de permanencia en la compañía.

La propuesta de este trabajo está centrada en identificar los principales factores que influyen en la productividad de las personas dentro de este ámbito de trabajo, de manera de desarrollar propuestas que ayuden a disminuir la rotación de personal aumentando su compromiso con la empresa, y aumentar la productividad del área.

Se realizaron entrevistas con personal del área llamada NCAC de la empresa Experian Chile S.A., de manera de recolectar toda aquella información que permita realizar un diagnóstico de la situación actual.

Se analizarán los procesos actuales de entrenamiento y de trabajo para poder identificar oportunidades de mejora a los procesos.

La información recolectada contempla hasta Octubre 2.011.

Como resultado de este trabajo se obtuvieron propuestas de acciones para mejorar el nivel de compromiso de las personas. Estas acciones fueron plasmadas en un plan de mejora de productividad.

AGRADECIMIENTOS

A cada uno de los profesores que dictaron cátedra, ya que todos en mayor o menor medida marcaron mi vida en estos dos años de magister.

Dedicado a E.C., que haya valido la pena.

INDICE

1.	DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	5
2.	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	5
3.	MERCADOS.....	7
4.	DESCRIPCIÓN DE ÁREA NCAC.....	9
5.	DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	10
6.	OBJETIVO GENERAL.....	12
7.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
8.	ALCANCES	12
9.	RESULTADOS ESPERADOS	13
10.	PREGUNTAS CLAVES	13
11.	MARCO CONCEPTUAL.....	14
12.	METODOLOGÍA.....	15
13.	MERCADO LABORAL CHILENO.....	16
14.	LEGISLACIÓN LABORAL	16
15.	ORGANIZACIÓN.....	18
16.	PROCESOS	20
17.	FLUJO DEL RECLAMO	22
18.	FLUJO DEL RECLAMO EN NCAC	23
19.	PROCESO DE ENTRENAMIENTO.....	28
20.	PERFIL DE LOS EMPLEADOS.....	29
21.	ROTACIÓN Y AUSENTISMOS	36
22.	LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	41
23.	EL SISTEMA DE REMUNERACIONES	43
24.	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD ...	47
25.	ACCIONES PROPUESTAS	57
26.	RELACIÓN ENTRE FACTORES Y PROPUESTAS.....	62
27.	ANÁLISIS ENTRE COSTO Y DIFICULTAD DE IMPLEMENTACIÓN	62
28.	PLAN TENTATIVO DE IMPLEMENTACIÓN	63
29.	ESTRATEGIA.....	66
30.	BIBLIOGRAFÍA.....	67
31.	REFERENCIAS	69
32.	ANEXOS	70

1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

Experian es un líder mundial en la provisión servicios de información, análisis y mercadotecnia para organizaciones y consumidores, teniendo como objeto brindar ayuda en la gestión de los riesgos y las recompensas de sus decisiones comerciales y financieras.

Mediante la combinación de sus herramientas de información únicas y un profundo conocimiento de individuos, mercados y economías, Experian se asocia con organizaciones de todo el mundo para establecer y fortalecer las relaciones con los clientes y dotar a sus negocios de una ventaja competitiva.

Experian proporciona información fundamental a los consumidores la que les permite tomar decisiones financieras y de compras con mejor control y seguridad. Entre los clientes de Experian se incluyen organizaciones de servicios financieros, ventas al por menor y por catálogo, telecomunicaciones, servicios públicos, medios de comunicación, seguros, automotrices, ocio, comercio electrónico, industria, sector inmobiliario y sector público.

Experian cotiza en la Bolsa de Londres (EXPN) y forma parte del índice FTSE-100. Su oficina central se encuentra en Dublín, Irlanda, y sus sedes operativas están en Costa Mesa, California, y Nottingham, Reino Unido. Cuenta con cerca de 15.500 empleados en 41 países de todo el mundo los que dan servicio a clientes en más de 65 países. Su ingreso anual obtenido al 31 de marzo de 2011 fue de más USD 4 mil millones.

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios ofrecidos por Experian se agrupan en 4 actividades principales: servicios crediticios, capacidad analítica y decisión, servicios de mercadotecnia e interactivo.

A continuación se detalla cada uno de estos servicios.

a. Servicios Crediticios

Ayudar a las organizaciones a evaluar los riesgos y los premios asociados con la concesión de crédito a consumidores y negocios. La información permite a los clientes tomar mejores decisiones fundamentadas con respecto a préstamos.

b. Capacidad Analítica de Decisión

Ofrecer capacidades analíticas y productos de software especializados que permiten a las organizaciones tomar decisiones con más rapidez y calidad. Ayuda a los clientes a optimizar las estrategias de préstamos y a implementar cambios rápidamente.

c. Servicios de Mercadotecnia

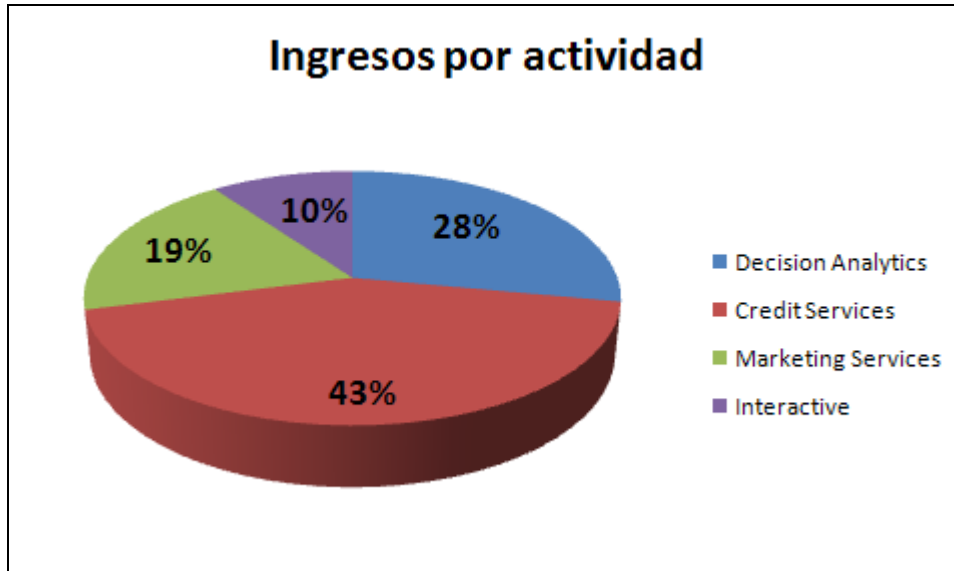
Ayudar a organizaciones a encontrar nuevos clientes y a aprovechar las oportunidades de ampliación de las relaciones existentes. Hacemos que nuestros clientes puedan comunicarse con posibles clientes de la manera más efectiva y con la oferta más adecuada.

d. Interactivo

Esta unidad permite a los consumidores administrar y proteger sus archivos de crédito personal, así como tomar decisiones basadas en mayor información de compras online. Experian provee reportes crediticios de manera directa a los consumidores, junto con puntuación crediticia y herramientas para prevenir el fraude. También provee asistencia a negocios, conectándolos con los consumidores a través de Internet.

La siguiente figura muestra los ingresos de la compañía de acuerdo a las cuatro actividades mencionadas anteriormente.

Figura 1: Distribución de ingresos de Experian por actividad



Fuente: Experian Annual Report 2011

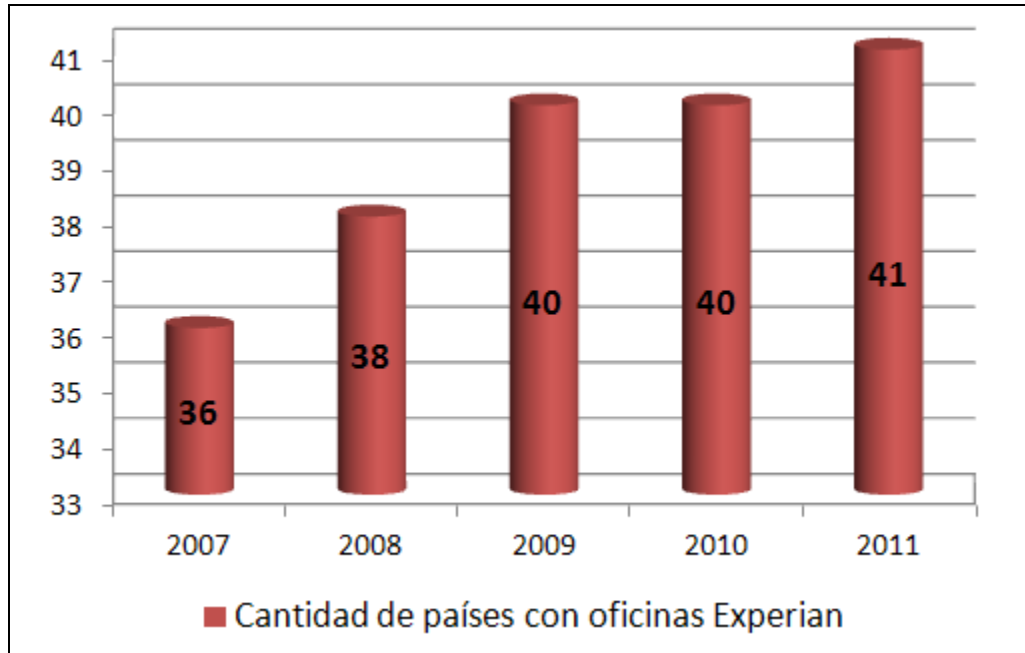
<http://www.experianplc.com/investor-centre/reports/investor-reports/2011a.aspx>

3. MERCADOS

Experian emplea aproximadamente 15.000 personas en 40 países. La oficina corporativa central se encuentra en Dublín, Irlanda, y también posee oficinas operacionales en Nottingham, Inglaterra, Costa Mesa, EUA y São Paulo, Brasil.

En la siguiente figura se muestra la cantidad de países con oficinas de Experian a lo largo de los últimos 5 años.

Figura 2: Cantidad de países con oficinas de Experian

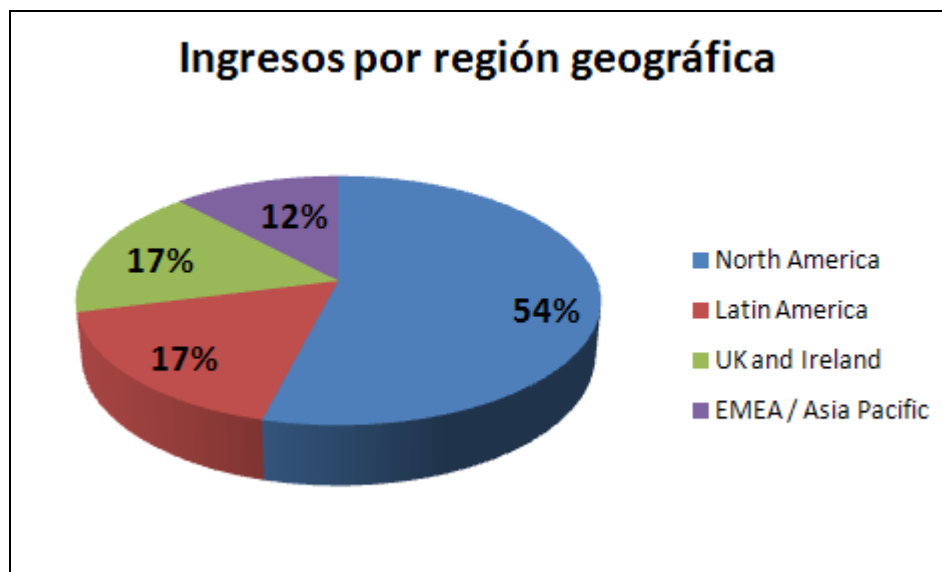


Fuente: Experian Annual Report 2011

<http://www.experianplc.com/investor-centre/reports/investor-reports/2011a.aspx>

A continuación se muestran los ingresos de la compañía distribuido por región geográfica.

Figura 3: Distribución de ingresos de Experian por región geográfica

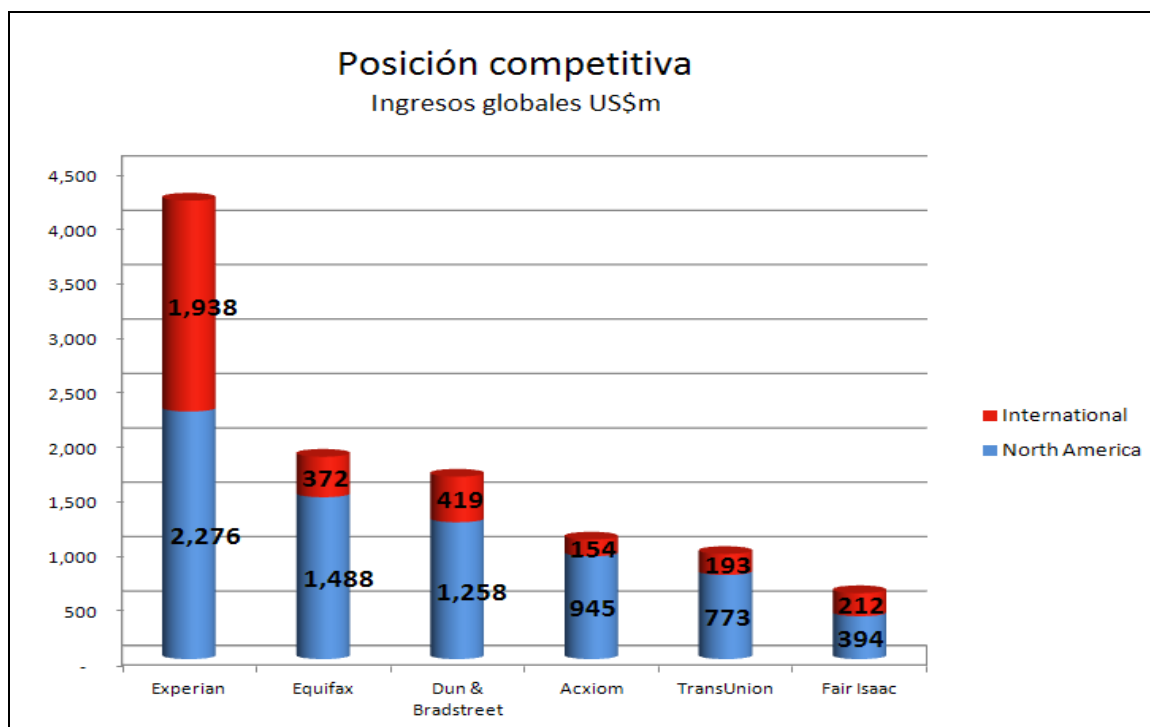


Fuente: Experian Annual Report 2011

<http://www.experianplc.com/investor-centre/reports/investor-reports/2011a.aspx>

A continuación, se muestran los ingresos de Experian y los ingresos de sus principales competidores en el mercado.

Figura 4: Ingresos de Experian y de sus principales competidores



Fuente: Experian Annual Report 2011

<http://www.experianplc.com/investor-centre/reports/investor-reports/2011a.aspx>

4. DESCRIPCIÓN DE ÁREA NCAC

Experian en Estados Unidos atiende los requerimientos de los consumidores estadounidenses respecto de sus reportes de crédito, a través de su área llamada, National Consumer Assistance Center (NCAC) en Allen, Texas.

En el año 2007 Experian abrió una segunda oficina de NCAC en Santiago de Chile.

Ambos Centros manejan todos los requerimientos de los consumidores, ya sea por teléfono, internet o correo convencional, desde el momento en que solicitan una copia de sus reportes de crédito, hasta el borrar o actualizar alguna cuenta que esté siendo

reportada por Experian. Estos requerimientos están asociados a las quejas por potenciales errores en su reporte de crédito.

La oficina de Allen se dedica principalmente a atender las consultas y reclamos de los consumidores que se contactan vía telefónica, el centro ubicado en Texas trabaja más de 15 tipos de consultas. Igualmente Santiago, procesa cerca de 20 tipos de consultas, aunque mayoritariamente de los consumidores que se contactan con Experian por correo convencional.

Actualmente, en la oficina de NCAC en Santiago trabajan 170 empleados, con una proyección de crecimiento que alcanzará a los 200 empleados durante el transcurso del año 2011.

Los reclamos que se procesan, se dividen en tres categorías:

- Dispute: reclamos por la información contenida en el reporte de crédito
- Fraud: reclamos por posibles fraudes
- Mixed: información correspondiente a otro consumidor

Además, NCAC cuenta con un equipo de auditores (QTC) que mide la calidad del trabajo que realizan los agentes y vela porque se cumplan todas las regulaciones y procedimientos, que garantizan una buena atención al cliente y al consumidor.

5. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Desde hace unos años han aparecido diversos estudios que reflejan que más tiempo en el trabajo no repercute en una mayor productividad. Sin embargo, en el sector servicios, en especial, se sigue teniendo la concepción antigua de que estar muchas horas en la oficina es sinónimo de productividad, y no es así.

El informe de la OCDE, publicado el 12 de Abril del 2011, explica que son tres los factores clave de la productividad, los medios de que dispone el trabajador, los procesos del trabajo y la formación para desempeñarlo correctamente.

Desde la apertura de la oficina de NCAC en Santiago, en el año 2007, ha habido problemas para cumplir con el nivel de servicio exigido al área, caracterizados por la alta rotación de colaboradores y los problemas asociados al costo de reclutamiento y entrenamiento de estos.

En el siguiente cuadro se mencionan los costos asociados con la rotación de personal.

Costos Directos	Costos Indirectos
Indemnización	Tiempo del Gerente para entrevistas
Comisión por reclutamiento	Tiempo de Recursos Humanos para aconsejar a la Gerencia
Costo de publicación de avisos de búsqueda	Tiempo de entrenamiento al nuevo personal
Costo de selección y pruebas de pre-selección	Pérdida de conocimiento, habilidades y contactos
Costo de orientación y entrenamiento de nuevo personal	Pérdida de productividad

Un estudio realizado por Mercer Consultores, indica que el costo estimado de la rotación de personal, se encuentra entre **el 30% y el 150%** del salario bruto anual de un empleado.

Si traducimos este valor a un agente NCAC, y que posee un salario promedio de \$400.000 netos mensuales, estaríamos hablando de un costo que varía entre \$1.656.000 y \$8.280.000.

Ahora bien, si tratamos de cuantificar el costo de un agente, la sola capacitación dura 6 meses y equivale a pagar un salario bruto de \$2.760.000 durante ese período, a cambio de no tener productividad, siendo este uno de los principales costos.

El costo del arriendo del puesto de trabajo es de \$500.000 mensuales, lo que implica, \$3.000.000 de arriendo por el período de entrenamiento.

Además está el costo del entrenador, el cual es prorrateado entre todos los agentes que se encuentran en capacitación, siendo aproximadamente unos \$300.000 adicionales por el período de 6 meses.

Hay otros costos directos asociados, como el uso de la tecnología, licencias, telefonía, uso de área de Recursos Humanos, etc., que son más complejos de calcular.

Pero como se puede apreciar el mero costo de entrenamiento, con estos simples cálculos supera los **\$ 6.060.000** por cada agente entrenado. Para tener una referencia de ese monto recordemos que el sueldo bruto anual de un agente promedia los \$5.520.000 anuales.

6. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de mejora de productividad del área NCAC de Experian Chile.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

No hay.

8. ALCANCES

El trabajo está enfocado en la operación del área NCAC y no en el proceso de generación de reportes que derivan en reclamos, por tanto, este trabajo no contempla un análisis de las causas de ingreso de los reclamos.

El plan tampoco pretende medir la calidad de la información ofrecida por Experian, por ende tanto tampoco se incluirán propuestas de acciones orientadas a mejorar la calidad de la misma.

Finalmente, el plan no contemplará acciones para reducir la cantidad de reclamos que se reciben mensualmente.

El trabajo sí contempla la identificación de factores que afectan el rendimiento de los colaboradores y la propuesta de acciones para anular o mitigar esos factores.

9. RESULTADOS ESPERADOS

- Identificación de los factores que afectan el rendimiento de las personas
- Identificación posibles puntos de mejora en los procesos
- Propuestas de acciones para mejorar el nivel de compromiso de las personas
- Plan de mejora de la productividad.

10. PREGUNTAS CLAVES

De los puntos recién mencionados se rescatan las siguientes preguntas:

- La legislación laboral actual, ¿perjudica la productividad?
- ¿Cuáles son las necesidades reales de los empleados?
- ¿Las condiciones de trabajo ofrecidas son las adecuadas?
- Las acciones de mejora, que surgieron de las encuestas de clima, ¿han influido en las encuestas de clima subsiguientes?
- Las acciones de mejora que surgieron de las encuestas de clima, ¿han mejorado la productividad?
- ¿Influye el estilo de liderazgo en la productividad de las personas?
- ¿Cómo influye la profesión de las personas que trabajan en un Call Center en su productividad y compromiso con la compañía?
- ¿Es el proceso de contratación el adecuado?

11. MARCO CONCEPTUAL

La globalización del mercado hace que la modalidad de Contact Center sea transversal, no importa si es una Pyme o una gran compañía, cada día son más las empresas que suman este servicio. El surgimiento de Internet le da la oportunidad a una empresa de ser conocido en todo el mundo, por lo que los procedimientos de ventas y servicio al cliente se transforman, haciendo que el contacto con sus clientes sea cada vez más estrecho, sin que haya necesidad de que el cliente se traslade a las oficinas de la empresa o los ejecutivos y vendedores tengan que ir de puerta en puerta para vender los productos y servicios de la empresa.

De acuerdo a algunos analistas, un Call Center puede ser considerado un medidor de calidad ya que, si por ejemplo en 2010 se vendieron 1.000 productos y el Call Center de reclamos recibió 10 reclamos, se concluye que sólo el 1% de los productos contaban con algún problema”. Esto ayuda a establecer la calidad del producto o servicio.

El Call Center por su dinámica de negocio, se ha convertido en un semillero de trabajo temporal muy atractivo para jóvenes, ya sean estudiantes o simplemente sea su primer trabajo. La realidad es que la deserción e inmadurez en este sector es muy alto y no es raro que haya agentes que no duren más de un día o que sean hostiles hacia los clientes o no duren más uno o dos meses. Esto trae complicaciones para cualquier área de la empresa, pero en especial en un Call Center, ya que se trata de una de las áreas donde se tiene el contacto directo con el cliente. De allí surge la pregunta de cómo hacer para que los agentes no dejen la compañía tan pronto y que, por otro lado, en el tiempo que estén en la compañía estén comprometidos y tengan un alto rendimiento laboral.

Para trabajar en esta industria nos apoyaremos en la herramienta DMAIC, perteneciente a la metodología Six Sigma, la cual está orientada en la mejora incremental de procesos existentes. Esta herramienta es una estrategia de calidad basada en estadística, que da mucha importancia a la recolección de información y a la veracidad de los datos como base de una mejora.

12. METODOLOGÍA

DMAIC es un acrónimo (por sus siglas en inglés: Define, Measure, Analyze, Improve, Control) de los pasos de la metodología: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

A continuación se describen brevemente los pasos de la metodología:

Definir: este paso se encarga de definir quién es el cliente, así como sus requerimientos y expectativas. Además se determina el alcance del proyecto: las fronteras que delimitarán el inicio y final del proceso que se busca mejorar. En esta etapa se elabora un mapa del flujo del proceso.

Medir: el objetivo de esta etapa es medir el desempeño actual del proceso que se busca mejorar. Se utilizan los CTQs (Critical to Quality) para determinar los indicadores y tipos de defectos que se utilizarán durante el proyecto. Posteriormente, se diseña el plan de recolección de datos y se identifican las fuentes de los mismos, se lleva a cabo la recolección de las distintas fuentes.

Analizar: en esta etapa se lleva a cabo el análisis de la información recolectada para determinar las causas raíz de los defectos y oportunidades de mejora. Posteriormente se tamizan las oportunidades de mejora, de acuerdo a su importancia para el cliente y se identifican y validan sus causas de variación.

Mejorar: se diseñan soluciones que ataquen el problema raíz y lleve los resultados hacia las expectativas del cliente.

Controlar: es necesario implementar controles que aseguren que el proceso se mantendrá en su nuevo rumbo. Se documenta el nuevo proceso o la mejora, y su plan de monitoreo.

Con esta herramienta, DMAIC, podremos analizar algunos ítems correspondientes a un análisis interno y también nos apoyará en la construcción del plan estratégico.

13. MERCADO LABORAL CHILENO

Aunque todavía es un sector económico pequeño, el crecimiento de esta actividad ha sido fuerte y sostenido, perfilándose la industria con un potencial interesante para el desarrollo económico del país y para la creación de empleos, especialmente en el ámbito de la exportación de servicios.

De acuerdo al informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de desocupación del trimestre móvil junio-agosto del año 2011, fue de 7,4%, registrando disminuciones de 0,1 punto porcentual (p.p.) respecto del trimestre móvil anterior y 0,9 p.p. en doce meses.

El aumento del empleo total se estimó en 343.170 ocupados en doce meses, principalmente, en la categoría de Asalariados hombres (158.440), cuya variación fue mayor a la del período anterior. Le siguió Cuenta Propia mujeres (91.370), categoría que continuó con un menor crecimiento, en la misma comparación.

Un 7,4% de desempleo en Chile, significa un “empleo total”, lo que indica una mayor demanda de mano de obra y menor oferta de mano de obra. Esto genera en el largo plazo, que las empresas contratistas comiencen a competir para conseguir mano de obra, con lo cual incrementan los beneficios que le ofrecen a los empleados, el salario entre ellos.

14. LEGISLACIÓN LABORAL

Los centros de llamado, más frecuentemente denominados en inglés Call Center, constituyen una industria relativamente nueva en Chile, cuyos orígenes se remontan a comienzos de los años ochenta, cuando Chilectra montó la primera plataforma para

establecer contacto con sus clientes de manera no presencial¹; modelo que paulatinamente comenzó a ser imitado e implementado por otras empresas.

Su aparición está asociada directamente con el inédito crecimiento que ha experimentado el sector servicios en los últimos años y su desarrollo ha estado ligado a la expansión de las comunicaciones y a los avances en la tecnología de base informática. Responde a las políticas de diferenciación funcional y de externalización (outsourcing) de los servicios de grandes compañías, que han transferido muchas de sus funciones (incluso algunas directamente ligadas a la producción) a terceras empresas. Como parte de esta estrategia, los servicios de atención a clientes, antes prestados por empleados de las propias compañías, han sido traspasados a empresas de servicios especializadas en la gestión de Call Center.

Es también un negocio inserto en el marco de los procesos económicos de globalización del capital y del trabajo, conocido como offshore o deslocalización, que involucra una alta presencia de empresas multinacionales y de capitales extranjeros en el país. La industria ha buscado abrirse camino por la vía de aumentar su competitividad, tanto para incentivar a empresas extranjeras a instalarse en Chile, como para lograr llevar sus propias empresas a otros países². Los procesos de reorganización empresarial que buscan abaratar los costos operacionales, creando plataformas en países donde éstos sean menores, han impulsado la competencia entre localidades y regiones para atraer proyectos e inversiones creadores de empleo. Muy intensiva en el uso de mano de obra, esta actividad constituye un nicho relevante para la generación de empleos, especialmente para segmentos de trabajadores más vulnerables como jóvenes, mujeres de mediana edad e, incluso, personas discapacitadas: los empresarios del sector denominan a esto discriminación positiva en la contratación.

Aunque existen perspectivas de avanzar en la profesionalización de la industria, reconociendo que el ideal es ofrecer servicios más especializados y con mayor valor agregado, actualmente es un trabajo que requiere de competencias básicas y baja calificación. En este escenario, las empresas compiten por costos y los empresarios del sector reclaman mayores grados de flexibilidad laboral, tanto para reducir el precio

de la mano de obra como para ajustar el proceso de trabajo al dinamismo que requiere la industria. En efecto, los centros de llamado pertenecen a una industria que promueve altos niveles de flexibilidad laboral, con el fin de adecuar el proceso de trabajo a las nuevas tecnologías de la comunicación y poder ofrecer un servicio que funcione las 24 horas del día, todos los días de la semana y los 365 días del año. Ello requiere de complejas y modernas formas de organización del trabajo ajustadas a los amplios márgenes de adaptación que demanda la industria, lo cual tiene consecuencias sobre las características del trabajo en el rubro.

La Dirección del Trabajo emitió un comunicado en Mayo 2011, informando que se han emitido 479 sanciones por faltas a la legislación laboral en empresas de Call Center, en el periodo comprendido entre enero del 2009 y abril del 2011. Los datos de la Dirección del Trabajo señalan que de las 479 sanciones a 23 empresas del rubro, 145 fueron por infracciones en las remuneraciones de los empleados, 135 por contratos y 84 por infracción a las jornadas de trabajo, entre otras causales.

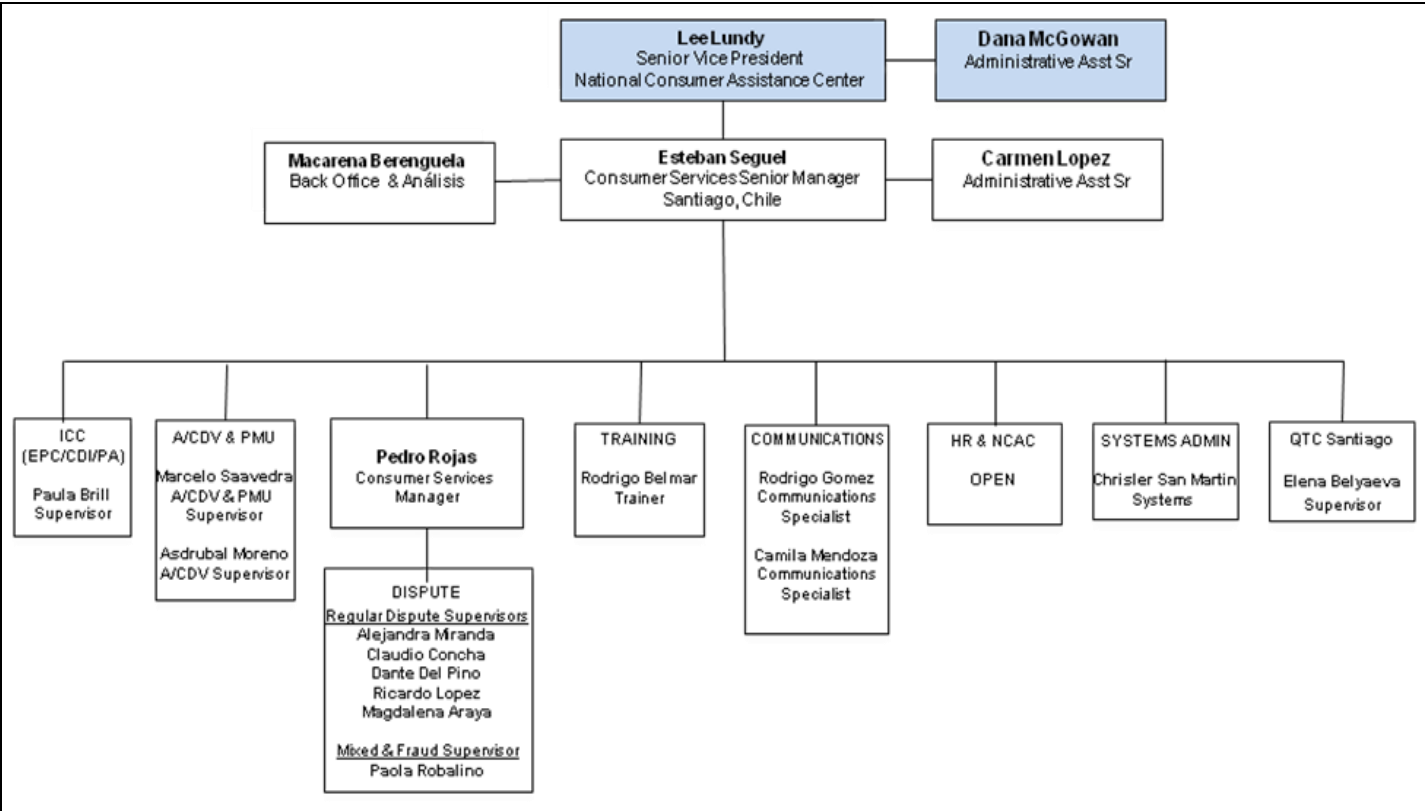
En una noticia publicada en Mayo del 2011, la presidenta de la Federación de Trabajadores de Call Center (Fetracall), Tamara Muñoz señaló que la solución a los inconvenientes que poseen los Call Center consiste en "sacar una ley que empiece una vez por todas a regular el sector de call center". Mientras, la directora de la Dirección del Trabajo, María Cecilia Sánchez expresó que en esta materia no cree en estatutos especiales. "Esta es una industria que tiene que adecuarse a los parámetros normales de cualquier contrato de trabajo. No legislaría algo especial para ellos".

Como conclusión, se puede resumir, que para el caso que se está analizando en este trabajo, la legislación laboral no es un factor que restrinja el funcionamiento considerado "normal", trabajar 45 horas semanales de lunes a viernes de 8:00 a 18:00hs. Por lo tanto no se considera como variable que pueda incidir de manera negativa en la forma de trabajo de los colaboradores.

15. ORGANIZACIÓN

A continuación se presenta el organigrama de NCAC de la oficina de Santiago de Chile, donde los cuadros blancos corresponden a posiciones de la oficina de Santiago, y los cuadros celestes corresponden a posiciones de la oficina en EUA.

Figura 5: Organigrama de NCAC en Santiago de Chile



Fuente: información interna de Experian

La estructura contempla un Gerente de Area, Gerente Senior, encargado de la administración general del área, y del cual dependen los Supervisores de cada sub-área de NCAC y un Gerente para el área más extensa de NCAC, Dispute, que contempla a 70 empleados. Del Gerente que existe actualmente para el área de Dispute, dependen los supervisores y, finalmente, de ellos dependen los agentes encargados de la atención al cliente en el área Disputes.

La labor del Gerente Senior es de administrar toda el área de NCAC, siendo el punto de contacto principal con NCAC en EUA. La labor del gerente de Disputes es organizar y dirigir el trabajo de los supervisores y que, usualmente. La función de los supervisores

es liderar, apoyar, entrenar, motivar, asignar las tareas y supervisar de manera efectiva a los agentes en la realización de su trabajo. Es con ellos con quienes más interactúan los agentes durante su trabajo. La tasa de relación entre supervisor y agente, es de un supervisor por cada diez y hasta quince agentes.

Sin embargo, de acuerdo a la publicación de “Atendiendo a los clientes de los clientes – La industria del *Call Center* y sus condiciones laborales”, en algunas ocasiones, esta relación es conflictiva, y afecta el clima laboral.

En términos ocupacionales, la organización de esta área es claramente piramidal. En la parte superior de la pirámide, que incluye a las categorías de trabajadores de mayor nivel de responsabilidad y calificación, se concentra muy poco personal. La mayoría de los empleados, en cambio, está ubicado en la base de la pirámide, y corresponde a los agentes.

A pesar de la alta rotación laboral existente, la vinculación de los agentes con la empresa toma la forma de un contrato indefinido.

16. PROCESOS

El trabajo de los agentes de NCAC es realizado sobre la base de pautas estrictas de atención denominadas script (guión) y que dependen del tipo de servicio que entregue. Estos protocolos de atención consisten en un guión estructurado utilizado para guiar y estandarizar el proceso, indicando paso a paso el procedimiento a seguir para realizar cada operación. Son pautas que fijan la forma de establecer la relación con el cliente y las fórmulas de lenguaje que deben emplearse, y actúan también como mecanismo de control para evaluar el desempeño de los agentes. Existen así procesos estandarizados para llevar a cabo los servicios, por lo tanto, el trabajo del agente es bastante guiado y pauteado por normas a seguir, con escasa capacidad de maniobra.

La idea de la estandarización nace no sólo por hacer del proceso de trabajo algo único, un producto con identidad propia y entregarlo de manera que se distinga del resto, sino

por temas legales. Llevarlo a cabo bajo pautas estrictas de atención permite obtener un trabajo alineado, ordenado y seguro.

Los medios para ingresar los reclamos son:

- Correo* (99%)
- Página web
- Teléfono* (1%)
- Oficina Comercial

(*) procesados en Santiago

Los tipos de reclamos son:

- Fraud (Fraude)
- Regular disputes (Reclamos regulares)
- Mixed (Mezclados)

Fraude: reclamos por posibles fraudes

Dispute: reclamos por la información contenida en el reporte de crédito (datos del consumidor, datos de empleadores anteriores y presente, cuentas vigentes y cerradas, registros judiciales, registros positivos y negativos por renta de casa o departamento).

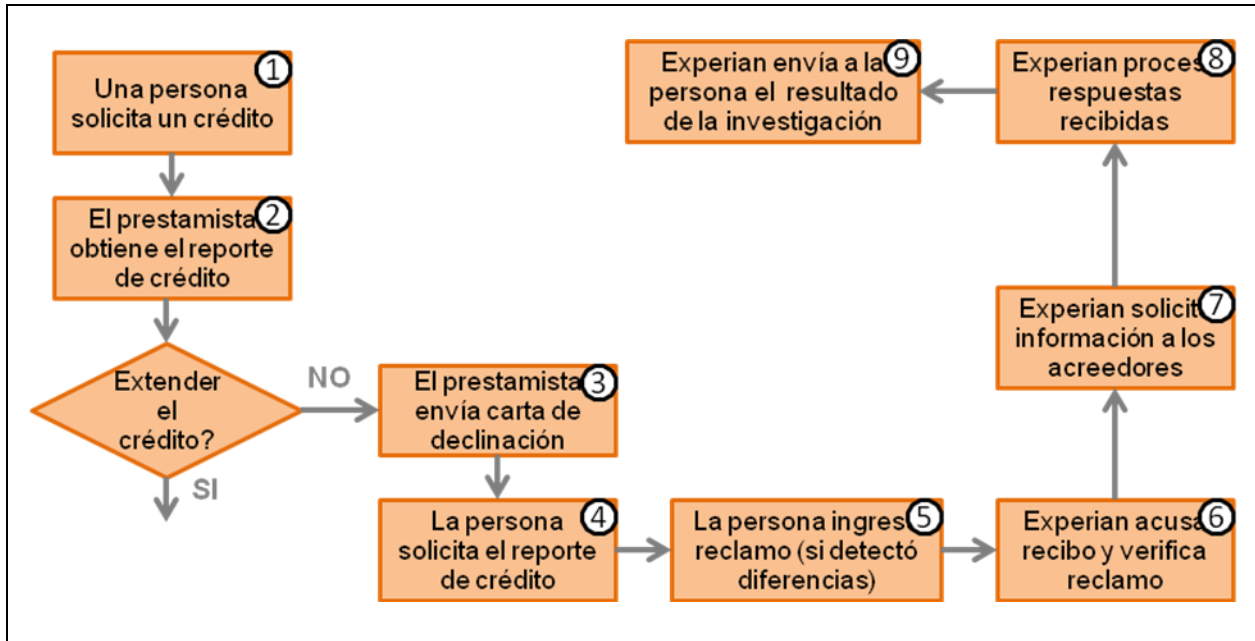
Mixed: información correspondiente a otro consumidor

Antes de comenzar, debemos definir el “score crediticio”. Este es un número de rating de 3 dígitos que cuantifica el riesgo crediticio asociado a la persona. Entre otros usos, los prestamistas utilizan este número como referencia para ayudar en el asesoramiento del crédito; un mayor score crediticio indica menor riesgo.

El reporte crediticio contiene detalles del historial de crédito de las personas. Aquellos individuos que sientan que su score crediticio es incorrecto, debe buscar por inconsistencias en su reporte de crédito. La persona puede corregir información errónea en un reporte de crédito que resulte de información errónea o robo de identidad, a través del reclamo del reporte de crédito.

17. FLUJO DEL RECLAMO

Figura 6: Flujo de un reclamo sobre un reporte crediticio



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Una persona, consumidor, solicita un crédito. El prestamista compra/revisa el reporte de crédito del consumidor y en base a ellos, evalúa si extiende o no el crédito.

Si el prestamista, decide no extender el crédito, de acuerdo a la ley de EUA, debe enviar al consumidor una carta de declinación.

Al momento que el prestamista declina el reclamo el consumidor puede solicitar a Experian su reporte de crédito para verificar el detalle de los datos y cargos que están incluidos.

Una vez que el reporte de crédito está en poder del consumidor, si éste identifica que hay algún dato que no corresponde, ingresa el reclamo a Experian a través de alguno de los cuatro medios mencionados anteriormente: correo, teléfono, página web u oficina comercial.

Luego de eso, Experian 'acusa recibo', enviándole al consumidor un email, indicando que su reclamo ha sido recibido y que será respondido dentro de los siguientes 30 días.

Normalmente, los consumidores al realizar un reclamo suelen enviar documentación para acreditar su identidad. Esto también se debe a que en la página web de Experian, hay una guía disponible para que los consumidores puedan realizar el reclamo.

Luego, un agente de Experian verifica el reclamo, es decir, compara la información contenida en la empresa versus el reclamo indicado por el consumidor. En caso de que el reclamo esté asociado a cargos, el agente solicitará la información a los acreedores de esos cargos (ejemplos: bancos, compañías, registros públicos).

Cuando Experian recibe la respuesta de los acreedores, el agente procesa esas respuestas y genera el informe final con el resultado de la investigación. El informe con el resultado de la investigación se envía al consumidor.

18. FLUJO DEL RECLAMO EN NCAC

A continuación se describen las áreas que se mencionan en el organigrama, comenzando de izquierda a derecha.

- ICC (Initial Consumer Contact): que procesa los requerimientos de copias de los reportes de crédito, así como la clasificación y envío de los archivos que llegan a Santiago hacia las áreas respectivas, etc. Esta área incluye a las sub-áreas EPC, CDI y PA, sub-áreas que se describen a continuación.
- EPC (Experian Processing Center): Area que distribuye el correo del consumidor recibo través de CITRIX, programa que clasifica los mails por categoría asignada por el agente de EPC. Luego estos son exportados a NIS, sistema que permite la visualización separada de cada carta.

- CDI (Consumer Disclosure Initial): esta área es el encargado de enviar los reportes de crédito a los consumidores, cuando su solicitud de crédito ha sido denegada.
- PA (PARAGRAPH): Esta área invita al supuesto consumidor que escribe, a enviar pruebas de identidad y dirección.
- A/CDV (Automated Consumer Dispute Verification): que procesa todas las respuestas que recibe NCAC, de parte de las instituciones que otorgan créditos en Estados Unidos, sobre reclamos que hicieron los consumidores.
- PMU (Profile Maintenance Unit): procesa los requerimientos que llegan desde los acreedores.
- Dispute: que procesa los reclamos de los consumidores sobre sus reportes de crédito (regular dispute), incluyendo investigaciones por posibles fraudes (fraud) o por datos cruzados con otro consumidor (mixed).
- Training: área encargada del entrenamiento de los agentes.
- Communications: área encargada de gestionar las comunicaciones internas dentro de esta gerencia.
- HR&NCAC: área de recursos humanos dedicada a cubrir las necesidades de personas para esta gerencia.
- Systems Admin: área que administra de los sistemas que ocupa NCAC, así como brinda soporte básico a los computadores, y ayuda en la gestión de resolución de problemas con los computadores, cuando los problemas necesitan de soporte técnico específico.
- QTC (Quality Total Control): es el área encargada de verificar que:

- La información personal del consumidor, la cual ha sido entregada en la carta esté agregada en el proceso.
- El requerimiento sea atendido según lo solicitado por el consumidor
- Que se hayan tomado las medidas de proactividad necesarias en pro de educar a los consumidores
- Que se haya ingresado correctamente el stamp date (fecha de recibo de la carta por Experian) para asegurar el cumplimiento de las fechas otorgadas por la federal Trade commission.

Esta área verifica el 1.1% del trabajo procesado en NCAC Santiago.

El primer punto de contacto del consumidor con Experian ocurre cuando en el paso 4 del “flujo del reclamo”. En esta instancia, el área de “EPC & Scanning” ubicado en Allen, allí se realiza el primer ordenamiento de los archivos y se escanean la información recibida para que sea cargada al sistema.

La mayoría de las solicitudes llegan a ICC Santiago, quien realiza un segundo ordenamiento y asigna de manera más específica las solicitudes a las área/sub-área respectiva encargada de su procesamiento.

Solo una pocas cosas específicas llega de manera directa al área Disputes, Fraude o Mixed. Esto ocurre con las cartas recibidas en los PO Boxes (casillas postales) específicos.

Por otro lado, el área de ICC al clasificar las solicitudes, realiza un primer control sobre el tipo de información enviada junto con el reclamo. Ante sospecha de fraude en la identidad, la solicitud es enviada a PA, para que envíe al consumidor una solicitud de más información para comprobar la identidad del mismo. El área de PA, posee aproximadamente 600 párrafos pre-escritos, los cuales son los únicos validados que se deben utilizar para este propósito.

El área de CDI es la encargada de enviar las copias de los reportes de crédito solicitados por los consumidores.

El área de ICC también recibe y distribuye los reclamos, cuando el consumidor, detecta diferencias o información errónea en su reporte de crédito, esto es la etapa 5 del “flujo del reclamo”.

En este caso la solicitud se deriva al área “Dispute”, la cual en Santiago está subdividida en “Regular Dispute” para atender reclamos, y “Mixed & Fraud” para atender los reclamos asociados a fraude y a errores asociados con información de otros consumidores.

Aquí, el agente realiza un segundo control, más detallado, sobre la información recibida junto con el reclamo. En caso de ser necesario, se completa un formulario, llamado ACDV, para solicitar información a los acreedores. El área de Dispute tiene 5 días para verificar la información y generar el ACDV.

En esta instancia, el área de ACDV toma la solicitud generada en Dispute y envía la solicitud al acreedor. El acreedor tiene entre 16 y 21 días para responder, dependiendo del estado que se trate.

La respuesta de los acreedores llega al área de ACDV, y se actualiza el formulario con la respuesta. De allí, pueden surgir 3 acciones:

Update: la información se actualiza en el sistema (actualización del cargo).

Delete: la información se elimina del sistema (cargo erróneo).

Remain: no se modifica la información del sistema. La información reflejada en el reporte es correcta.

De acuerdo, a entrevista con gerente del área de Dispute, la distribución sobre el origen de los reclamos es, aproximadamente, el siguiente:

- El acreedor no envió el pago del cargo a Experian (80% de los casos)
- El cargo fue procesado de manera tardía en el sistema de Experian (15% de los casos)

- Existe un error en el sistema, por el cual el dato debe ser corregido (5% de los casos)

O, por el contrario, el reclamo del consumidor no es correcto, y la información proporcionada por Experian es correcta.

Posteriormente, el área de A/CDV genera un informe con el resultado de la investigación.

El informe con el resultado de la investigación se envía al consumidor, y de acuerdo a lo indicado por el consumidor, se puede enviar una copia al acreedor que negó el crédito, e incluso a todas las entidades que solicitaron el reporte crediticio de este consumidor en los últimos 2 años.

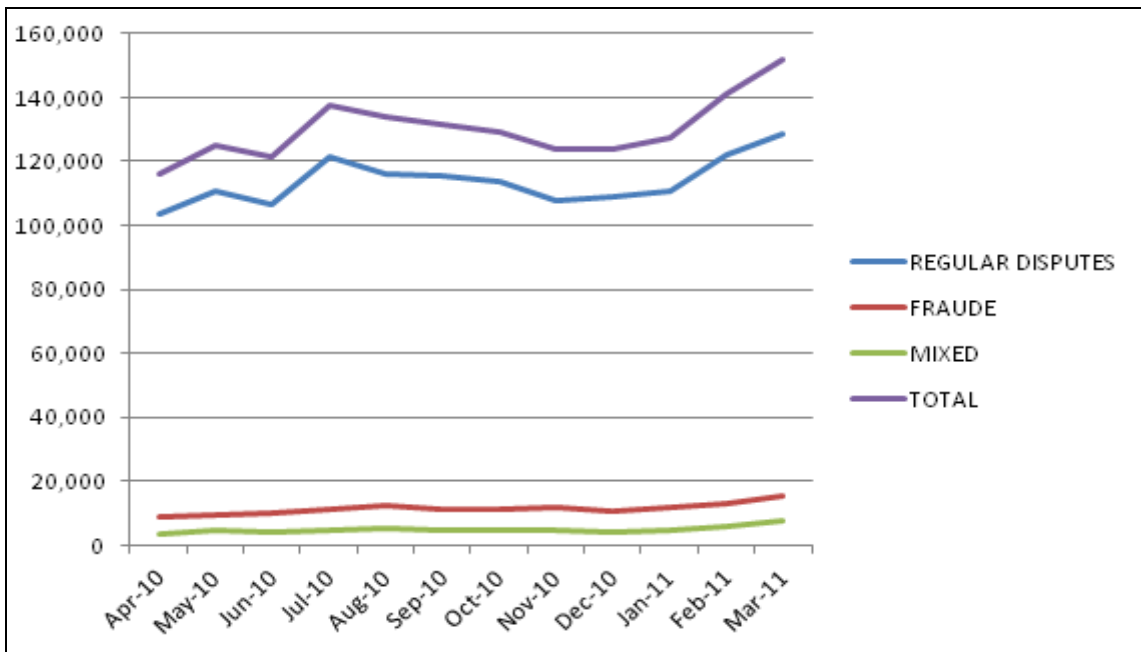
En la mayoría de los casos, más de un mismo agente trabaja en el mismo reclamo. Normalmente, el agente que recibe el reclamo es un agente distinto al que lo cierra con el informe final.

Se utilizan diferentes métodos para controlar y supervisar los procesos de trabajo, con el fin de obtener los niveles de servicio esperados y resguardar la calidad de los servicios entregados. La principal es la vigilancia directa que ejercen los supervisores sobre la labor de los agentes, pero también existe otro dispositivo de control que consiste en el control de las tarjetas de identificación (badge).

Por otro lado, existe el área de QTC, quien realiza control de muestra sobre el 1,1% de todas las solicitudes procesadas en NCAC en Santiago.

A continuación se cuantifica el total de solicitudes mensuales atendidas en NCAC en Santiago.

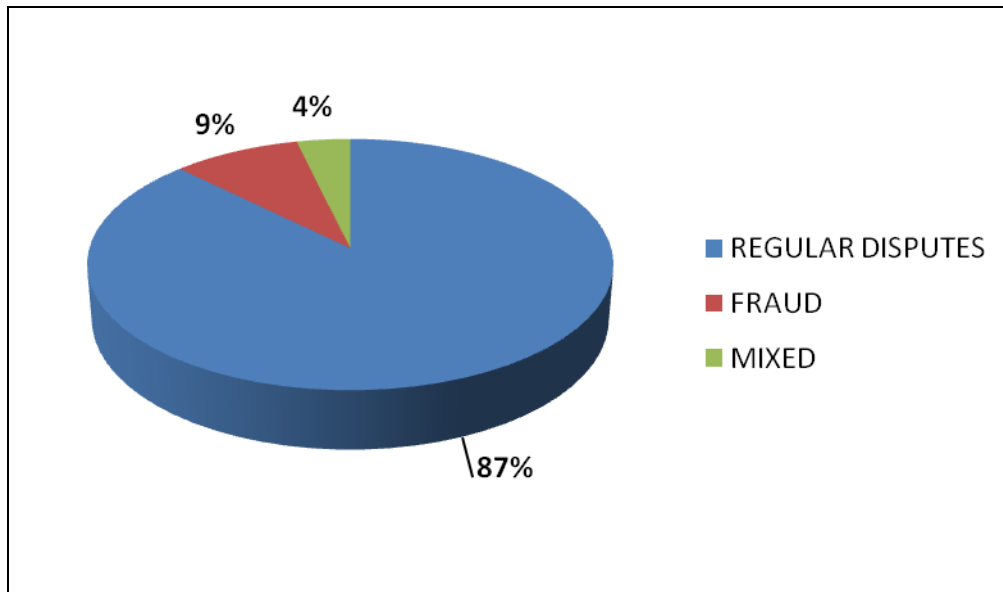
Figura 7: Cantidad de reclamos procesados mensualmente en NCAC Santiago



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

En la figura Nro 8, se muestra la distribución de solicitudes mensuales atendidas en promedio en NCAC Chile por tipo de solicitud.

Figura 8: Distribución de los reclamos procesados en NCAC Chile por tipo



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

19. PROCESO DE ENTRENAMIENTO

El proceso de entrenamiento actual para los agentes dura 6 meses y está organizado de la siguiente manera.

Duración en semanas	Descripción
1	Introducción al mundo del crédito en Estados Unidos. Realización de cursos online.
3	Teoría de la atención de reclamos en NCAC.
4	Write-ups. A los agentes se les asigna un caso a resolver, el agente escribe a mano, en un papel qué acción tomaría. La acción es verificada y calificada por el profesor. Una vez validada/corregida, la acción se ingresa en el sistema.
3	Los agentes comienzan sus primeros procesamientos solos. Durante ese período resolverán 50 reclamos los cuales serán pre-auditados por el grupo de calidad QTC.
4	VIP. Los agentes comienzan sus primeros procesamientos solos. Se les asigna una meta semanal de resolución, entre 40 y 50 reclamos.
8	Rump up. Los agentes continúan el procesamiento solos. Se les asigna una meta diaria de resolución, la cual se incrementa regularmente hasta llegar a la meta esperada en producción real.

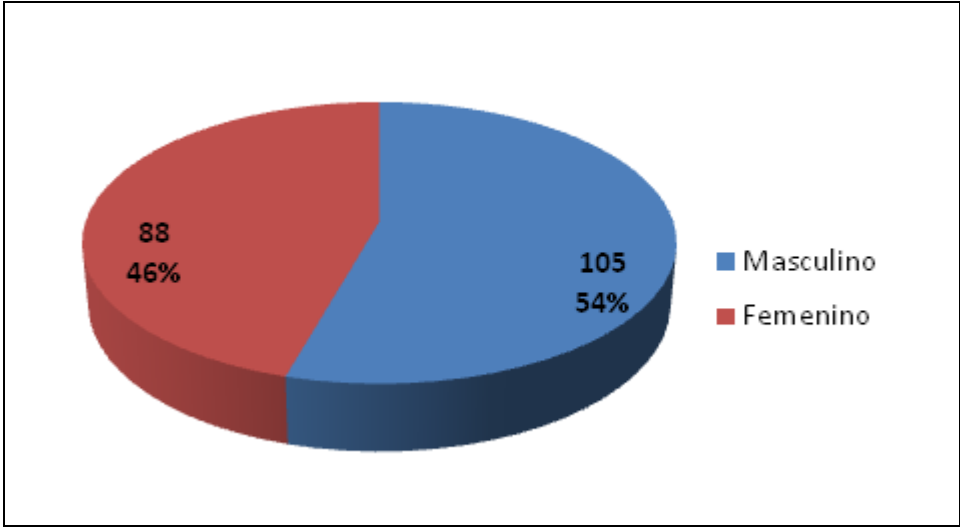
20. PERFIL DE LOS EMPLEADOS

El trabajo de los agentes no es mayormente complejo, por lo tanto las habilidades requeridas son bastante básicas en cuanto a habilidades técnicas, pero sí se requiere un nivel de dominio avanzado del idioma inglés en la lecto comprensión.

Si bien hay otros aspectos que podrían ser evaluados en la selección del personal, denominados habilidades blandas, tales como por ejemplo la empatía, la capacidad de manejar y resolver conflictos, que, en general, se entrenan o son aprendidos en el desempeño del trabajo mismo; estos elementos no están siendo actualmente evaluados en el proceso actual de reclutamiento.

A continuación, se presenta información demográfica al 15 de Agosto del 2011 de todo el área de NCAC.

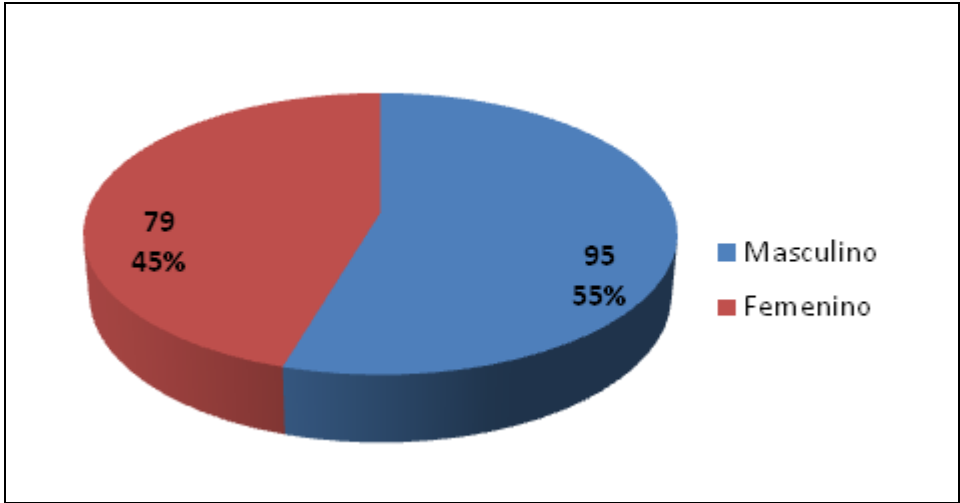
Figura 9: Distribución de todo personal NCAC por género



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Se detecta una característica curiosa respecto a la distribución por género cuando se analizan a los agentes.

Figura 10: Distribución de agentes NCAC por género



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Al contrario de lo que ocurre en la industria, donde un alto porcentaje de los agentes son mujeres, según indica a la publicación de “Atendiendo a los clientes de los clientes

– La industria del *Call Center* y sus condiciones laborales”; en NCAC, existe mayoría de hombres entre los agentes.

La hipótesis que surge para explicar esta paridad que en la industria se espera dispar, es que la principal competencia requerida para esta área es el idioma inglés.

Los empleados de nivel directivo, gerentes y supervisores, son minoría, no superando el 7% del total del área; personal de staff que realiza tareas de apoyo a la gestión (secretarías, comunicación, RRHH, entrenamiento, etc.) apenas representan poco más del 2%. El resto, más del 90% de los empleados del área son agentes. Del total de agentes, más del 70% son agentes activos y poco menos del 30% son agentes nuevos que están en entrenamiento.

La antigüedad promedio del personal de NCAC Chile: 2 años y 4 meses.

En general, la organización es estable en el extremo superior de la pirámide; los puestos directivos, muestran una permanencia en el tiempo mayor que los puestos de agentes.

Esto queda demostrado en el siguiente cuadro Nro 1:

	Directivos	Staff	Agentes
Promedio Edad en años	36.5	31.5	30.3
Promedio Antigüedad en años	4.0	3.7	2.2

Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Se observa que la proporción de agentes que lleva menos de un año en la empresa es alta, alcanzando casi el 30% del total de agentes. Sin embargo, existe un porcentaje similar de agentes que están trabajando en la oficina desde el año 2007, año de apertura de la oficina, tal como se muestra en el cuadro Nro 2:

Año de ingreso	Cantidad de agentes	Porcentaje
2007	46	25%
2008	20	11%
2009	47	26%

2010	23	13%
2011	48	26%
Total	184	100%

Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Llama también la atención que el promedio de edad de los agentes, aumenta en la medida que aumenta la antigüedad. A continuación, el cuadro Nro 3 con la información relacionada con la edad promedio, al momento de incorporarse en la compañía.

Año de ingreso	Edad promedio al momento de ingreso
2007	36.8
2008	31.7
2009	29.8
2010	27.3
2011	25.6
Promedio total	30.24

Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Podría ser que las personas que mayor edad tienen, y que coinciden ser con las que mayor antigüedad poseen, les resulte más difícil cambiarse de trabajo debido a situaciones en el mercado laboral. O podría tratarse también de comportamiento de esa “media” generación más adulta, que suele tener más responsabilidades y que buscan estabilidad laboral, por lo cual, a pesar de que estén inmersos en un mercado laboral activo, prefieran mantenerse en el mismo puesto de trabajo cuando éste les provee una sensación de seguridad.

Al comparar la edad promedio que tenían los agentes al momento de ingresar a la compañía, de aquellos agentes que aún se mantienen en la misma, ese promedio también ha ido disminuyendo con el paso de los años, tal como se muestra en el siguiente cuadro Nro 4:

Año de ingreso	Edad promedio al momento de ingreso
2007	32.8

2008	28.7
2009	27.8
2010	26.3
2011	25.6
Promedio total	28.24

Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

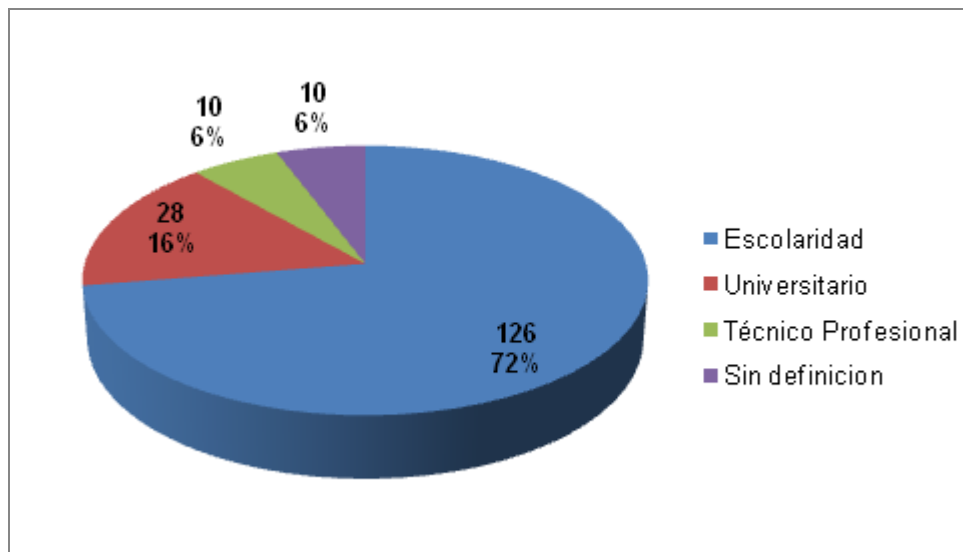
Esto posiblemente, nos lleva a generar las siguientes hipótesis que expliquen este fenómeno:

- En los últimos años ha habido un cambio en el mercado y la población se ha ido incorporando al mercado laboral de manera más temprana.
- Podría ser que en los últimos años se ha ido incrementando la cantidad de personas que ingresan al mundo laboral y que poseen conocimiento de inglés (requisito esencial para estos puestos).
- Simplemente podría tratarse de que los perfiles de búsqueda, que el área ha utilizado durante los últimos años, ha ido cambiando, buscando personas más jóvenes.

Aunque las empresas no buscan un perfil particular de agentes, el trabajo en NCAC incorpora un alto porcentaje de jóvenes. Un segmento de trabajadores vulnerables desde el punto de vista del empleo y que, en general, buscan este tipo de trabajo por las escasas competencias profesionales y experiencia laboral que requiere.

En la siguiente figura se muestra la distribución de los agentes de NCAC de acuerdo a su nivel educativo.

Figura 11: Distribución de agentes NCAC de acuerdo a nivel educativo

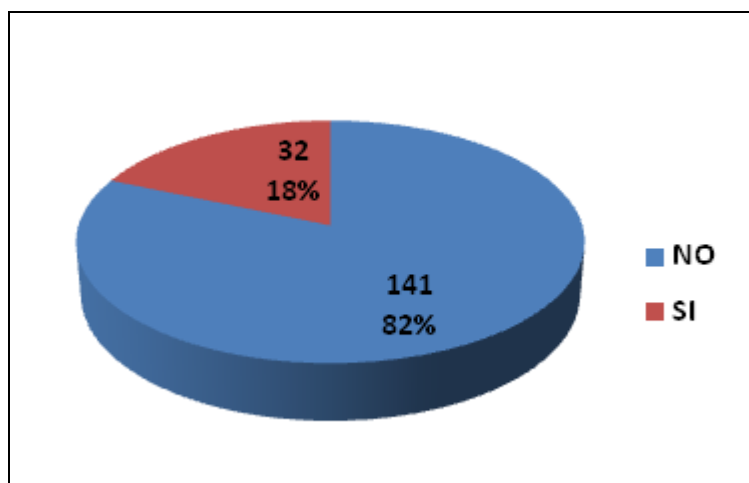


Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Los agentes con nivel universitario o técnico son minoría, en comparación con aquellos que poseen sólo educación media, que alcanzan en conjunto poco más del 70% de los agentes.

A continuación se muestra la cantidad de agentes que actualmente se encuentran estudiando en un instituto o Universidad.

Figura 12: Cantidad de agentes de NCAC que actualmente estudian



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

La edad promedio de los agentes que se encuentran actualmente estudiando es de 27 años y 3 meses.

Antes de entrar a trabajar en los distintos servicios, los agentes reciben una capacitación interna de 3 meses. Allí aprenden sobre los productos de la compañía, el sistema crediticio en EUA, el flujo de gestión de reclamos, los sistemas de computación, las tecnologías sobre las cuales deberán gestionar la atención.

En forma posterior al proceso de capacitación, las personas son sometidas a una evaluación, donde tienen que rendir y aprobar un test que contiene varias preguntas relacionadas con la información que se les entregó, para luego ingresar a trabajar.

Una vez finalizado el período de capacitación inicial, al ingresar a trabajar, los agentes trabajan tres meses más en casos reales pero con alto nivel de supervisión.

De acuerdo a la publicación de la Dirección del trabajo, uno de los gerentes consultados asegura que aunque la mayoría de las personas cumple con los requisitos básicos para postular a este tipo de trabajo, muchas de ellas se van perdiendo en los diversos procesos de selección y durante el trabajo mismo. Es difícil mantener una reserva de trabajadores que cumpla, además de una buena formación y experiencia laboral, con algunos atributos como responsabilidad y compromiso con el trabajo.

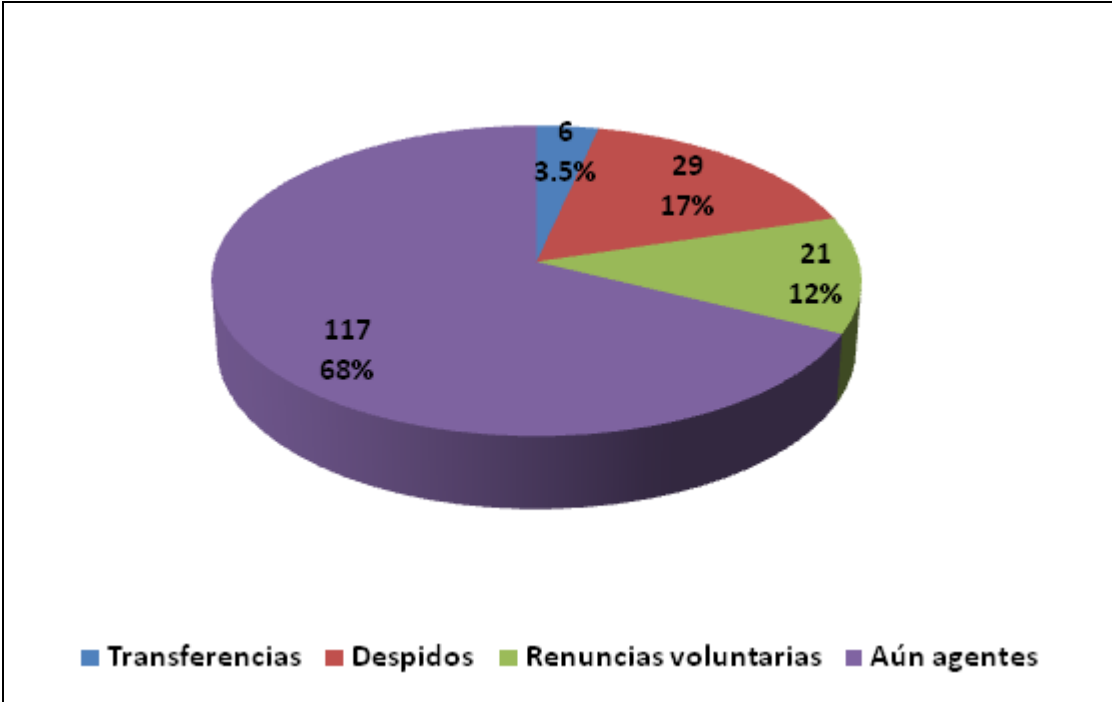
Finalmente, un punto que invita a la reflexión es la falta de horizontes, que tiene esta área.

Aunque la importancia de la educación es reconocida por los actores empresariales del sector, la cultura que prevalece en el sector hace un corte tecnológico que contribuye a ubicar a los agentes dentro del paradigma del obrero industrial clásico, que solo ejecuta tareas, en vez de ser formado para el ejercicio de una profesión. Al tratarse de oficios mecanizados, no se experimenta una profesionalización, ni un aprendizaje mayor, ni tampoco existe una evolución de las capacidades laborales de los agentes. Las posibilidades de ascenso están más bien restringidas a los cargos más altos o de mayor responsabilidad y a los empleados que tienen una profesión u oficio técnico y que se

van perfeccionando en el trabajo propio del sector. Sin embargo, en los últimos años se ha estado re-educando a los empleados en el concepto de career grow, mostrando que no sólo el crecimiento puede plasmarse en un ascenso, sino que existe también, lo que se denomina internamente un “movimiento lateral”, es decir, cambiar de tareas, y roles.

En el siguiente gráfico se muestran los movimientos sufridos en el área de agentes durante el año 2010.

Figura 13: Movimiento de agentes

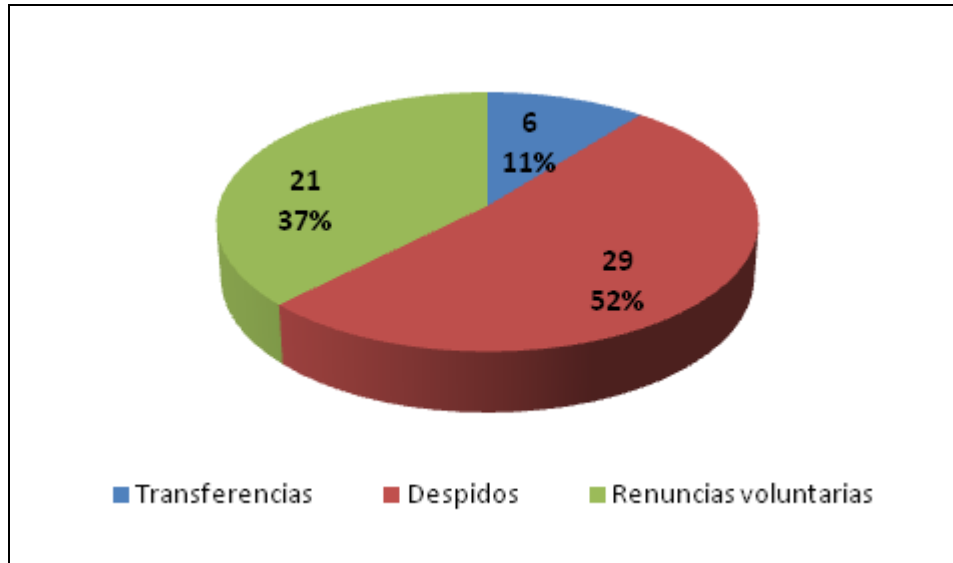


Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

21. ROTACIÓN Y AUSENTISMOS

En el siguiente gráfico se muestra información de la gente que se ha ido del área, 56 personas y el motivo de su salida del área.

Figura 14: Detalle de los causales de retiro de agentes

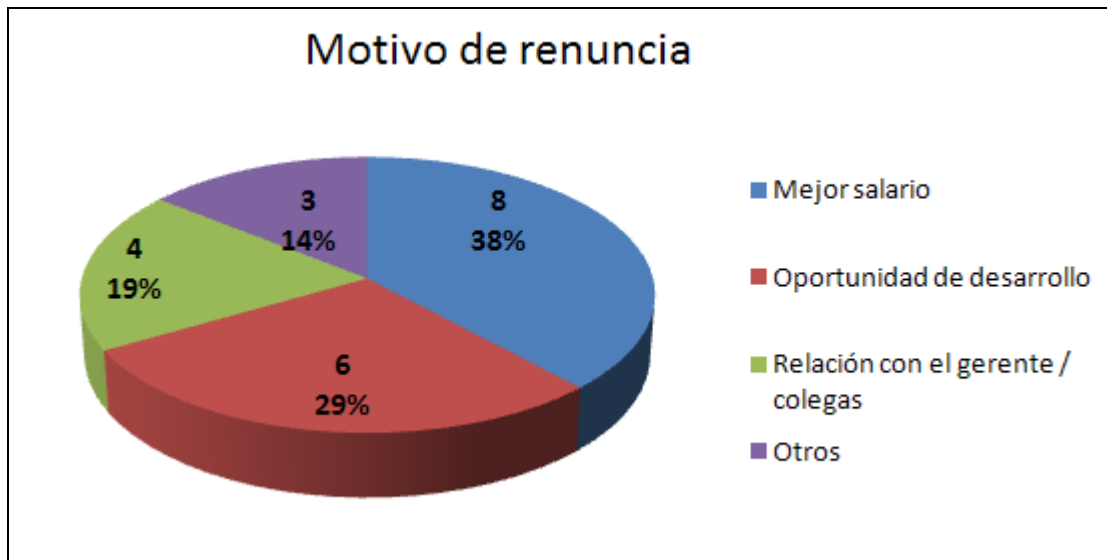


Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Cada vez que un empleado se retira de la compañía de manera voluntaria, se realiza una entrevista de salida para saber los motivos que gatillaron su decisión de irse.

Para el caso de las 21 renuncias voluntarias de NCAC, estos fueron los principales motivos por los cuales, las personas tomaron la decisión de retirarse de la compañía.

Figura 15: Detalle de los causales de renuncia de los agentes



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

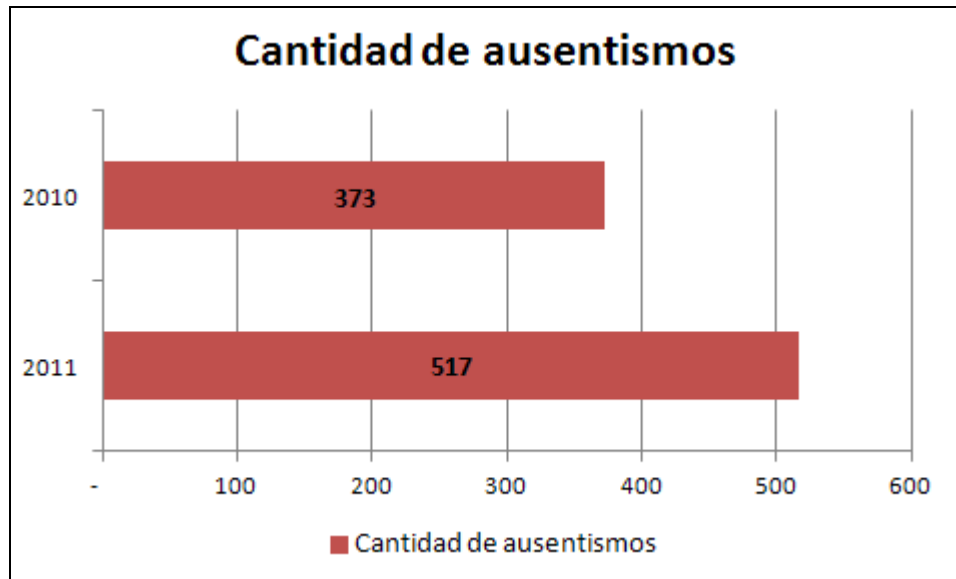
Finalmente, dentro de Experian se ha incentivado la transferencia de personas entre distintas unidades de negocio. Lo que significó que varias personas no técnicas trabajando en NCAC, postularan a otros puestos de trabajo disponibles en otras Unidades de Negocio, donde el rol es más técnico y por ende, mejor pago.

Estos eventos son los que han permitido, mostrar y apaciguar las ansias por crecer. Obviamente no es el porcentaje de crecimiento deseado por los agentes, sólo un 3,5% del total de agentes, pero es una nueva alternativa que ahora se encuentra disponible y que permite a algunos agentes crecer dentro de la compañía. Cabe destacar que sólo 6 agentes lograron una transferencia de Unidad de Negocio, pero la cantidad de agentes que postularon a otras áreas fue de 27.

De acuerdo a la publicación de “Atendiendo a los clientes de los clientes – La industria del *Call Center* y sus condiciones laborales”, este negocio tiene un grave problema relativo al alto nivel de ausentismo. A modo de ejemplo, mencionan el caso de una importante empresa, en la que todos los días falta a trabajar alrededor de una cuarta parte de los agentes telefónicos. Muchos de los agentes se ausentan, faltan dos veces al mes, evitando hacerlo dos días seguidos o dos lunes al mes, ya que en tales casos los pueden despedir sin pagarles la indemnización correspondiente.

Mientras los empleadores relacionan el ausentismo con un comportamiento poco profesional e irresponsable de los agentes, los trabajadores entrevistados argumentan que el trabajo rutinario, el excesivo control y el clima laboral de conflicto, son factores que generan altos niveles de estrés entre los agentes, lo que, finalmente, lleva al ausentismo.

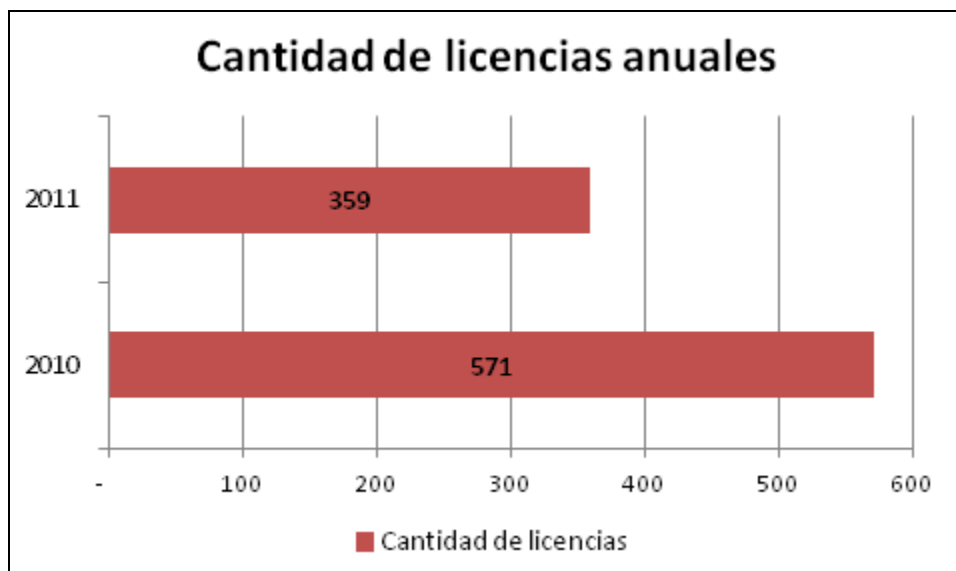
Figura 16: Cantidad de ausentismos en 2010/2011



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

A continuación, se ilustra la cantidad de licencias médicas recibidas en los últimos dos años, siendo que para el año 2011, se considera hasta el 15 de Noviembre.

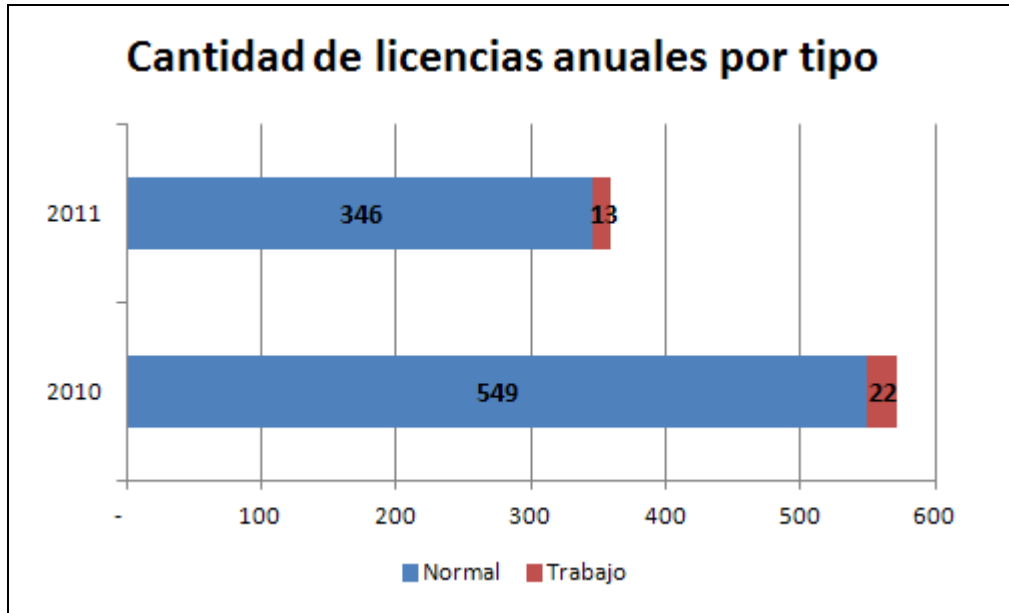
Figura 17: Cantidad de licencias médicas recibidas en 2010/2011



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Cantidad de licencias anuales distribuidas entre licencias médicas y licencias médicas por enfermedad de trabajo.

Figura 18: Cantidad de licencias médicas recibidas en 2010/2011 por tipo



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Otro problema que se manifiesta son los frecuentes atrasos de los agentes. La solución no es aplicar descuentos a la remuneración. Al ausentismo y los atrasos se suma el uso indiscriminado de licencias médicas. La alta frecuencia con que esto ocurre hace pensar a los empleadores que podría existir un uso inapropiado de este derecho, lo que no es posible de corroborar.

Existen también otras conductas que, a juicio de los dirigentes entrevistados, entorpecen el trabajo y su productividad y que tienen que ver con la poca responsabilidad y el escaso compromiso de los agentes con su trabajo, especialmente en el caso de los más jóvenes, por ejemplo tomar desayuno antes de comenzar a trabajar.

Finalmente, está el problema de la alta rotación laboral existente, lo que preocupa a los empresarios del sector, ya que produce un enorme costo en búsqueda, selección, capacitación y entrenamiento de nuevos agentes. Esto puede ser explicado, en parte, por el carácter dinámico del trabajo en los Call Center; pero también por el perfil de los trabajadores que emplea. Para muchos agentes, especialmente para los jóvenes que

estudian, el trabajo en esta industria es una experiencia transitoria. Aunque, como afirma un gerente, hay también un grupo pequeño de ejecutivos que se va quedando.

En definitiva, según los directivos empresariales, los Call Center poseen agentes que buscan este tipo de empleo principalmente por su mayor flexibilidad; pero que no muestran, en general, un mayor compromiso y responsabilidad con el trabajo, lo que se refleja en una alta rotación laboral.

En el caso que está bajo análisis, no existe flexibilidad en relación al aspecto del horario, ya que existe un único horario.

22. LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

A continuación se describe la extensión y distribución de la jornada laboral, de los sistemas de turno y sus mecanismos de implementación y, en general, del grado de flexibilidad existente en la organización y uso del tiempo de trabajo.

Actualmente el horario de trabajo de los agentes es de lunes a viernes de 7:30 hs a 17:30 hs, la cual incluye una hora de almuerzo. La entrada de los agentes al edificio queda registrada en lectores biométricos de pulgares.

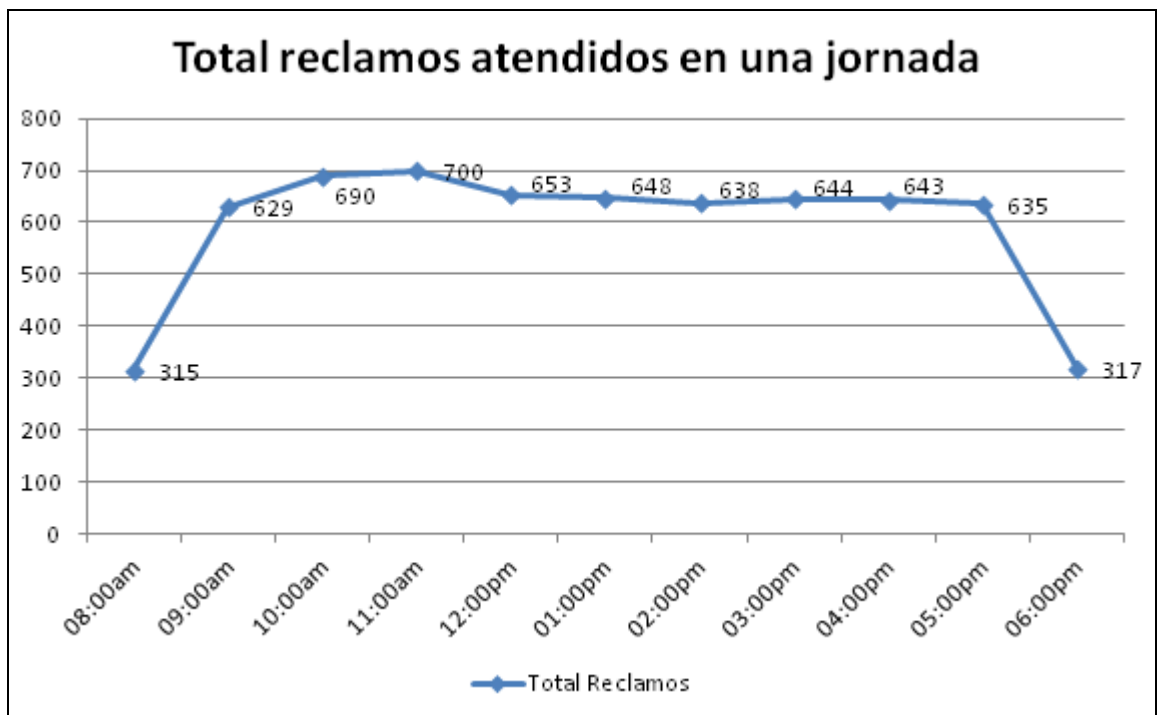
El acceso al área de trabajo está restringido con tarjetas de acceso electrónica (badge). Sólo a los agentes que allí trabajan, y algunos empleados de otras áreas pueden acceder a ese sector del edificio.

Debido a los altos controles exigidos sobre la confidencialidad de la información de los consumidores que se procesan, los agentes no pueden acceder a su área de trabajo con teléfono celular personal porque podrían tomar fotos de las pantallas con información, ni tampoco pueden entrar con mochilas o carteras. Antes de acceder al área de trabajo, deben dejar sus pertenencias en unos lockers ubicados a la salida del área.

Adicional a la hora de almuerzo, los agentes gozan dos recreos establecidos de 15 minutos cada uno, uno en la mañana y uno en la tarde.

En la siguiente figura se muestra como se realiza la carga de trabajo durante un día. Los valores mostrados corresponde a la cantidad total de reclamos (Disputes, Mixed y Fraud) procesados en promedio a lo largo de la jornada laboral.

Figura 19: Distribución promedio de reclamos atendidos a lo largo de la jornada laboral

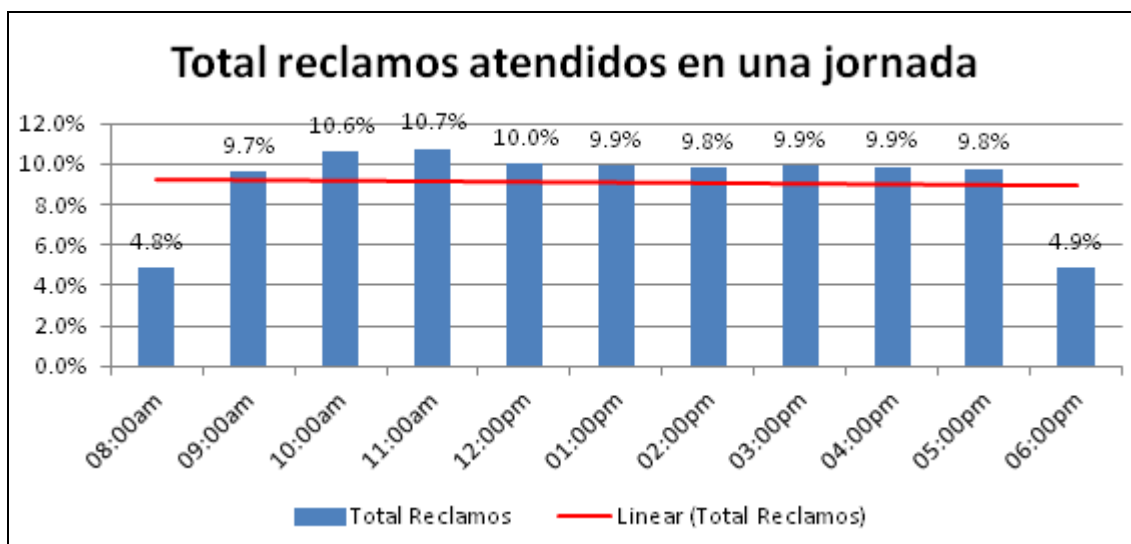


Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Se puede apreciar que las horas más productivas son las que comienzan a las 9:00 y a las 10:00hs.

En la siguiente figura, se muestra el porcentaje de reclamos atendidos, con la línea de tendencia, señalada en rojo, a la baja.

Figura 20: Porcentaje de reclamos atendidos a lo largo de la jornada laboral con línea de tendencia



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Se advierte que se utiliza una metodología FIFO, First In First Out, es decir, existe una secuencia encolada de atención, ya que se asigna un reclamo, y al terminarse éste, se asigna el siguiente.

Esto nos orienta a la conclusión de que en las primeras horas de trabajo la cantidad de reclamos atendidos es mayor, debido a que con el paso de las horas, baja el nivel de concentración y se acumula el cansancio. Sin embargo, esta baja en la productividad no es significativa, por lo cual no justificaría alguna acción puntual para atacar el problema, tal como podría ser un cambio en la jornada de trabajo.

23. EL SISTEMA DE REMUNERACIONES

En esta sección se puntualizan los factores utilizados para la fijación del salario, se describen sus componentes, y se establece su composición en términos fijos y variables.

A pesar de la alta rotación laboral existente, la vinculación de los agentes con la empresa toma la forma de un contrato indefinido.

Las remuneraciones en este tipo de trabajo se caracterizan por ser bajas, y el caso en estudio no es la excepción.

Según los dirigentes de la Acec³, las bajas remuneraciones responden, por un lado, a un tema de costos y competencia de mercado. Señalan que existe una disminución progresiva de los sueldos en el rubro, en la medida que se consolida esta actividad e ingresa una mayor cantidad de empresas al sector. "En la industria del Call Center externo, hoy día, existe una guerra de precios. Hay compañías que hacen licitaciones de servicios de Call Center al mejor postor, por lo cual los Call Center cobran muy barato, lo que se traduce en bajos sueldos", dice un académico y consultor de empresas de Call Center.

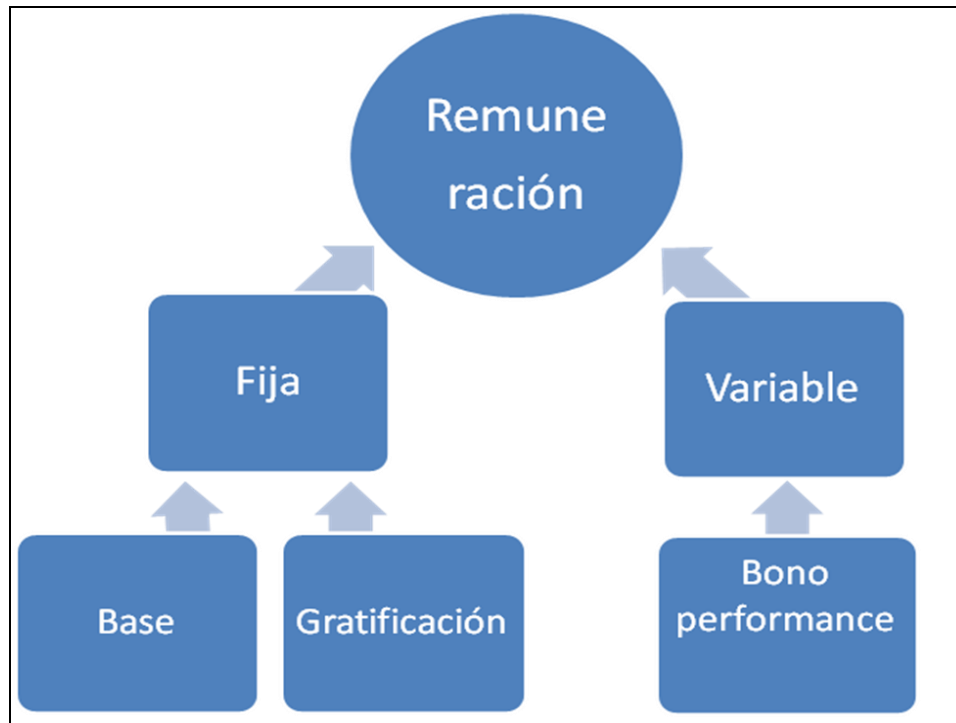
Por otra parte, el nivel de las remuneraciones en el rubro obedece a la baja calificación que requiere el trabajo que realizan los agentes. De acuerdo al estudio "Atendiendo a los clientes de los clientes", empresarios del sector señalan que los sueldos de mercado para los agentes telefónicos no pueden ser más altos, ya que el nivel de calificación exigido para estos puestos de trabajo es básico. "Como la calificación es baja y, precisamente, no se busca una alta, por un tema de costos laborales, se afectan directamente los salarios".

En el caso que se está analizando, se controlan las horas trabajadas por cada empleado, si el empleado llega 30 minutos tarde, ese tiempo de 30 minutos no se abona. Por otro lado, también se pagan las horas extras que los empleados pudieran incurrir. Sin embargo, para que un agente realice horas extras, debe estar autorizado por su supervisor, quien justificará las horas extras, caso contrario no se pueden realizar esas horas adicionales.

Aunque algunas empresas de la industria emplean el salario fijo para remunerar a sus agentes, en general el salario combina una parte fija y una variable.

En la siguiente figura, y de acuerdo con la información entregada por la empresa analizada, la parte variable de la remuneración está conformada básicamente por bonos y comisiones.

Figura 21: Composición de la remuneración de los agentes



Fuente: elaboración propia con información interna de Experian

Sin embargo, la fracción variable constituye como máximo el 5% de la remuneración bruta anual.

La parte variable se define de la siguiente manera:

Existe un sistema de evaluación de performance, Global Performance Planning (GPP), donde todos los empleados son evaluados y calificados con la siguiente escala:

- 1: no cumple con sus metas establecidas
- 2: mayormente no cumple con sus metas fijadas
- 3: cumple con sus metas establecidas
- 4: constantemente supera las metas establecidas
- 5: excede de manera significativa las metas fijadas

Se utiliza una distribución normal para la calificación, es decir se espera que el 70-80% de los empleados sean calificados con “3”.

La remuneración está compuesta por una parte fija y una parte variable.

- Fija: incluye el salario base y la gratificación legal.
- Variable: incluye un “bono de performance” anual que está asociado a la performance de la compañía, relacionado con el logro de sus metas financieras, y también a la performance de los empleados (GPP).

Dado la descripción anterior y el peso relativo de este bono en la remuneración del agente, se puede concluir que la parte variable no es influyente en la performance.

El salario neto mensual promedio de los agentes es de aproximadamente \$400.000, el cual se oscila en un rango de \$350.000 y \$450.000.

La información obtenida de esta área permite también comparar el nivel de la remuneración mensual entre agentes hombres y mujeres. Al respecto, se observa que en esta empresa no existen diferencias significativas en el salario líquido mensual que reciben agentes hombres y agentes mujeres.

Ello es concordante con el hecho conocido de que las mayores diferencias salariales entre ambos sexos en el mercado de trabajo se producen entre personas con niveles de calificación más altos.

Beneficios adicionales

- La compañía provee estacionamientos para vehículos de manera gratuita para todos sus empleados. Aunque la mayoría de los agentes no posee vehículo.
- La compañía tiene a disposición un bus de acercamiento hacia y desde la oficina, que parte del metro Vespucio Norte hasta la oficina, todos los días a las 7:30hs para arribar a las 8:00hs, y el bus de regreso parte a las 17:50hs desde la oficina.
- La oficina cuenta en cada piso con refrigerador y con un casino con varios microondas de libre uso, para que los empleados puedan llevar su propia comida.

- La empresa exige a la compañía que provee el servicio de comida del casino que provea un menú básico de almuerzo al costo de las asignaciones por colación que poseen los agentes.
- Sala de consulta, con computadoras con conexión a internet, el cual se encuentra abierto todos los días desde las 12:00hs hasta las 14:00hs para que los agentes puedan acceder a sus cuentas personales de correo y realizar trámites online.

24. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

- Flexibilidad horaria

Si bien la jornada de trabajo es de 7:30hs a 17:30hs, no existe flexibilidad para que los agentes administren su propia jornada, es decir, que si llegan tarde, se puedan quedar después de hora trabajando para compensar el tiempo.

La flexibilidad comprende necesidades de acomodo vital que experimentan los agentes al combinar el tiempo dedicado al trabajo y el dedicado a la vida extra laboral; el impacto personal, social y familiar de los cambios flexibles en la organización del tiempo de trabajo. De esta forma, la flexibilidad se revela como un fenómeno que toca al conjunto de la vida; sus espacios individuales y sociales, con efectos marcados sobre el bienestar, la salud, la calidad de vida familiar y la calidad del descanso, del uso del tiempo no trabajado.

La flexibilidad interna apunta a la capacidad de adaptación y de movilidad que las empresas desarrollan con su personal, sin modificar su plantilla, ni recurriendo al despido o a la externalización. Esta flexibilidad, calificada también como cualitativa, se refiere a distintas prácticas de organización del trabajo para desbloquear la adscripción rígida de los trabajadores a un puesto de trabajo y a un único modo de desempeñar sus tareas. Incluyen desde la polivalencia hasta la distribución del tiempo de trabajo de un modo diferente al tradicional durante el

día, la semana o el año. En algunos países desarrollados incluye, además y de modo sustantivo, una distribución más variable del tiempo de trabajo a lo largo del ciclo vital.

Las distintas formas de flexibilidad interna pueden agruparse en Flexibilidad en las tareas, alusiva a la rotación y/o ampliación de tareas y puestos de trabajo; Flexibilidad en los sistemas de remuneraciones, referida a la variabilidad de los salarios según la productividad individual o colectiva, destacando el papel de los salarios mínimos, la vinculación de la remuneración al rendimiento (individual y/colectivo) y la indexación de los salarios; Flexibilidad en el tiempo de trabajo, vinculada a la organización variable de las horas de trabajo, tanto su organización como su distribución, incluyendo jornadas diarias, semanales o anuales, horas extraordinarias, jornadas parciales, trabajo en turnos, trabajo en fines de semana, horarios alternados o escalonados, pausas en la jornada diaria, semanas de trabajo comprimidas, distribución "irregular"⁴ de los días de trabajo y descanso, anualización del tiempo de trabajo y redistribución de los permisos anuales.

Por reordenación de trabajo⁵ se comprende el factor tiempo a lo largo de toda la vida activa del trabajador: la duración global de la jornada diaria de trabajo, los descansos intermedios, las horas extras, la pausa entre jornada y jornada, los descansos semanales y las vacaciones anuales, períodos de recalificación y estudio, retiros parciales de la vida laboral y reinserción en ella.

La flexibilidad de horarios no es un fenómeno nuevo. Las normas especiales para el trabajo en turnos, el trabajo nocturno, trabajo en domingo, normalmente limitadas a ocupaciones y sectores particulares, se han extendido a variados grupos de trabajadores y actividades adoptando muchas formas, desde la anualización del tiempo de trabajo hasta la ampliación de la hora de cierre del comercio y los servicios públicos, semanas laborales comprimidas y normas más flexibles frente a las vacaciones.

Con la flexibilización del tiempo de trabajo diario y semanal las empresas buscan aprovechar sus capacidades operativas, aumentando las horas de funcionamiento y reforzando el control de la dirección sobre el calendario del insumo laboral.

- Desarrollo de carrera

Debido a la estructura organizacional aplanada, y tal como se mencionó anteriormente existe una relación de un supervisor por cada 10 a 15 agentes. Lo que hace que las chances de obtener una promoción sean reducidas.

Por otro lado, el trabajo está mecanizado, similar al caso de Ford.

Uno de los factores que generan desestímulo, falta de interés y poca motivación con el trabajo dice relación con la casi nula capacidad de intervención que tienen los agentes en el proceso de trabajo.

La escasa autonomía, las estrechas pautas de entrega de servicios y el margen de acción limitado impiden a los trabajadores tomar algún tipo de iniciativa, así como ejercitar su capacidad de valoración y decisión y vuelven el trabajo rutinario.

Para muchos agentes, principalmente para los jóvenes que estudian, el trabajo en esta área aparece como una experiencia transitoria, básicamente por la falta de horizontes, formación y carreras profesionales en este rubro. Al ser un oficio mecanizado, no experimentan una profesionalización, ni un aprendizaje mayor, ni tampoco existe una evolución de las capacidades laborales de los agentes.

- Relación con el supervisor

Existe un dicho que dice que “la gente no renuncia a la empresa, renuncia al jefe”, por lo mismo se revisaron las encuestas de clima, donde se evalúa la confianza que se tiene en el supervisor inmediato.

También se revisaron las encuestas de salida que completan los empleados cuando estos se retiran voluntariamente de la empresa.

Todos los supervisores que están actualmente fueron contratados como agentes en un inicio. Su buena performance los llevó a que fueran promovidos como supervisores. Sin embargo, para el trabajo de supervisión no fueron entrenados, sino que fueron aprendiendo mientras hacían.

Otra situación que actúa en desmedro de las condiciones de salud psicológica de los agentes está relacionada con el carácter piramidal y jerárquico que posee la compañía, donde muchas veces existe una mala relación de los supervisores con los agentes, produciéndose en algunas ocasiones abusos de poder dentro de las plataformas.

Existe una preocupación por parte de la compañía por mejorar las condiciones de trabajo y el clima laboral, mediante actividades "que aumenten la motivación de los empleados y los ayuden a paliar el estrés". Un estudio realizado en Estados Unidos mostró que hay una relación directa entre el clima laboral y la facturación (ventas) de este negocio", afirma un dirigente empresarial entrevistado. Por ende, para poder conseguir ambos objetivos las empresas han implementando una serie de actividades, desde su área de recursos humanos, con el fin de obtener buenos resultados y buenos trabajadores.

Sin embargo, y de acuerdo a testimonios de los mismos trabajadores, el mero hecho de realizar actividades de motivación, ofreciendo premios a quienes más vendan o más atenciones realicen en un tiempo determinado, no soluciona ni zanja la problemática de fondo que es el altísimo estrés de los agentes y las enfermedades laborales que, a la larga, este trabajo conlleva.

- Compensación

El tipo de incentivo que se paga a los trabajadores premia principalmente la productividad individual. Le siguen en importancia el criterio de productividad de grupos de trabajo y luego la productividad general.

Se ha tendido a asimilar a los incentivos en materia de compensaciones, como uno de los elementos que contribuyen a la motivación de quienes pueden aspirar a alcanzar u obtener dichos incentivos. Por ello es que se menciona que las personas deben tener los incentivos correctos, y que de ahí surgirá la motivación.

Diversas disciplinas emplean el mismo término: incentivos, pero en cada una de ellas no significa necesariamente lo mismo. Se habla de incentivos en economía, en educación, en psicología, en biología, etc.

Cabe señalar que el término incentivos en la disciplina de la administración, que tan frecuentemente se confunde con motivación, no tiene su origen en disciplinas como la psicología de organizaciones, o las que analizan el comportamiento humano, sino que se remonta a una forma de concepto casi mecánico que se aplicó en las organizaciones en la época que viene después de la revolución industrial a comienzos del siglo XX, cuando los trabajos eran muy duros físicamente, los turnos largos, y a su vez extenuantes o aburridos. En esas circunstancias quienes administraban se percataron que las personas eran renuentes a hacer el trabajo asignado, y entonces al preguntarse como “incentivar” a los trabajadores, surge la teoría de la “zanahoria y el garrote”. La mayoría de los trabajos en nuestra época ya no presentan esas características, pero el concepto de incentivos que se creó en torno a ellos, y muy en especial los supuestos que hay tras ellos, tienden a permanecer hasta la actualidad, y no solo en el nivel de la producción, sino que se han extendido como mecanismos de compensación, que se cree generan motivación, a muchos otros niveles de las organizaciones contemporáneas.

La pregunta que hay que formularse cuando queremos motivar es diferente, y podría resumirse en: ¿Cómo se hace para que una persona se sienta atraída por la actividad y quiera realizarla?

Los incentivos así concebidos nos llevan a un concepto muy presente en la administración, cual es el condicionamiento de comportamiento.

¿En qué consiste este? Simplemente en condicionar la entrega de una compensación o un reconocimiento a la obtención de cierto resultado o al desarrollo de cierto comportamiento. Eso es precisamente lo que muchos planes de incentivos hacen.

El efecto inicial del incentivo: es muy fuerte en un comienzo, y las cosas se enrielan muy rápido hacia donde uno quiere que vayan. Se ha logrado entonces alienar los objetivos de las personas con los de la organización, muchos comentarán con gran satisfacción. Sin embargo, tal alineamiento suele no durar mucho tiempo, o no lo hace con la misma intensidad a lo largo del tiempo.

Después de un tiempo, el efecto inicial decae, y aquel lineamiento sólido comienza a debilitarse. Lo que se veía tan interesante deja de serlo tanto, y lo que es peor, el efecto sobre la moral individual o colectiva es muy fuerte, y los esfuerzos rápidamente disminuyen al ver la compensación como inalcanzable en cierto período de tiempo.

Al poco tiempo de implementación, el efecto de los incentivos comienza a decaer, pero también crea efectos laterales como:

- deterioro de las relaciones y comunicaciones entre personas y áreas
- lo que está en el plan de incentivos se deja de hacer
- se acusa que la meta está mal calculada y que debe redefinirse
- se le buscan resquicios y acomodos de forma de lograr obtener el premio con menor esfuerzo.

En esta etapa también suelen iniciarse recriminaciones mutuas, que el incentivo fue mal diseñado; que las personas son flojas y que se requiere más vigilancia o supervisión; que el que está a cargo no sabe mandar, etc.

Sin embargo, todas esas recriminaciones no serían necesarias, pues lo que ocurre es algo simple: cualquier efecto de condicionamiento externo, ya sea premio o castigo, decrece su efecto en el tiempo.

Por otro lado, a una persona le gusta hacer las cosas y se aplica un mecanismo de condicionamiento de comportamiento, se asume que si como está motivado lo hará más.

Inicialmente la persona está contenta de hacer lo que le gusta. Sin embargo, al convertirse la actividad en una obligación con el paso del tiempo, a la persona le gustará menos hacerlo.

¿Por qué ocurre lo anterior? Los seres humanos tienen motivaciones intrínsecas, vale decir aquello que nos nace naturalmente y que nos gusta. Sin embargo, en el mundo laboral, se usan compensaciones extrínsecas, pues son del todo necesarias.

Ahora, las motivaciones intrínsecas y las extrínsecas no se suman. Lo que ocurre es que la compensación extrínseca, cuando es mal aplicada, o condicionada, termina por anular la motivación intrínseca.

Lo que se intenta demostrar con lo anterior es que se debe mezclar la motivación y la compensación, ambas son insustituibles y una no puede reemplazar a la otra, sólo hay que saber aplicarlas bien y en lo posible no mezclarlas.

Con lo explicado anteriormente, se ha logrado establecer que un mecanismo de incentivos del tipo de condicionamiento de comportamiento, no nos resolverá nunca el problema de la motivación, pues:

- a) Si la persona no está motivada, no generará una forma de comportamiento sostenida en el tiempo, y
- b) Si la persona está motivada esa forma de condicionamiento de comportamiento, le erosionará su motivación.

La teoría económica en materia de mercados laborales indica que:

$$\text{Salario} = \text{productividad marginal}$$

Muchas veces lo que se ha tendido a creer es que la productividad marginal puede ser consecuencia de la forma en que se estructure el salario, vale decir que la causalidad es en el sentido:

Condicionamiento de Salario: Implica: Productividad Marginal

Por lo tanto lo que se ha hecho es el condicionamiento de una parte del salario a la obtención en períodos de tiempo de cierta productividad marginal que se define como metas u objetivos de producción, o de ventas, o de reducción de costos, etc.

Por lo tanto se usa al salario como estimulante para la obtención de cierta productividad. Dicho de otra forma, se está confiando a un mecanismo extrínseco (salario condicionado) el estimular un factor intrínseco (deseo de una mayor productividad).

La motivación es el factor que influye lograr buenos niveles de productividad marginal, por supuesto basado en que la persona posee el conocimiento y el entrenamiento necesario para dicha actividad.

La compensación o salario, viene así a ser la retribución de los niveles de productividad alcanzados. Por lo tanto el salario es la consecuencia de la productividad y no la causa.

Cada vez que se intente aplicar un mecanismo de compensación como instrumento de motivación, o en paralelo con los mecanismos de motivación, los primeros siempre se impondrán a los segundos, o dicho de otra forma, el mensaje de la compensación suele ser más fuerte que el de la motivación, por lo que siempre se impondrá.

- Aspectos biológicos

De acuerdo a la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), las personas deben tener un descanso de 10 minutos cada 1 hora de trabajo. De acuerdo a lo descrito en la sección “La organización del tiempo de trabajo”, los agentes gozan de dos recreos establecidos de 15 minutos cada uno, uno en la mañana y uno en la tarde.

La necesidad de descansar, considerada desde hace ya mucho tiempo como parte de los derechos fundamentales⁶ y que es tan obvia que casi habla por sí misma, tiene además un asidero y desarrollo significativo en las ciencias biológicas y la ergonomía, pese a no ser plenamente conocidos por la opinión pública ni incorporados a la hora de modificar la legislación laboral y elaborar políticas laborales.

Los acelerados avances de la ciencia y la tecnología moderna requieren ser incorporados también al ámbito del trabajo. Resulta indispensable que tales avances se incorporen en el diseño de los horarios y pausas de las actividades laborales que redunden en bienestar y salud y, en consecuencia, también en la productividad de los trabajadores. Un aporte importante para el estudio sobre los tiempos de trabajo y de descanso lo hace la Cronobiología.

Un aspecto importante está relacionado con la salud laboral y los problemas físicos y psicológicos que se asocian a este tipo de trabajo.

Al respecto señalan las siguientes situaciones:

1. Problemas físicos vinculados a:

- La cantidad de horas que los agentes deben permanecer sentados.
- Las restricciones y control sobre las pausas al interior de la jornada.
- Enfermedades asociadas al puesto de trabajo (problemas oculares, infecciones al oído, disfonía, tendinitis).

2. Alto estrés laboral producto de:

- Trabajo rutinario, pautado y estandarizado con escasa autonomía y procedimientos establecidos en forma y tiempo.
- Relación conflictiva con los supervisores producto de abusos de poder y hostigamiento.
- Excesivo control sobre el proceso de trabajo (monitoreo, grabación) y uso del espacio como elemento de vigilancia (cámaras, diseño espacial).

Los problemas físicos están vinculados, en general, a la cantidad de horas que los agentes deben permanecer sentados y a las restricciones y controles sobre las pausas al interior de la jornada. Por ejemplo, en anteriormente, hasta el año 2.009 habían restricciones para la utilización de los servicios higiénicos, lo cual afecta principalmente a las mujeres, más aún cuando están embarazadas.

En esta empresa en estudio, fuera del tiempo destinado a colación, las dos pausas establecidas son de no más de diez a quince minutos diarios, para jornadas de nueve horas.

Las restricciones para el descanso generan cansancio y agotamiento entre los agentes. Mientras que el excesivo control y vigilancia ejercida por los supervisores sobre estos tiempos conducen a una situación laboral estresante.

Otros problemas típicos, relacionados con la salud física de los agentes, señalados por la información proporcionada por la compañía es la tendinitis. A diferencia de otras empresas, que trabajan en la industria del Call Center donde la principal afección es ocular y auditiva, infección por traspaso de auriculares, ese no es el caso aquí. Los agentes cuentan con monitores de 17" antireflex, y cada agente tiene su propio puesto de trabajo, el cual no es compartido con nadie más, debido a la inexistencia de turnos.

Los supervisores entrevistados hacen hincapié en que más que los problemas físicos, son aquellos de carácter psicológico los que adquieren una mayor relevancia en esta industria. Y que dicen relación con distintas situaciones y

factores vinculados con este tipo de trabajo, que generan altos niveles de estrés y un clima laboral adverso.

El descanso no es sólo la ausencia de ejecución y responsabilidad en un trabajo dado, aunque éste sea hecho en la propia casa del trabajador, sino la disposición y libre albedrío de una persona para disponer de su tiempo haciendo cualquier cosa o nada. Estos son tiempos dedicados a la reparación física y psíquica, indispensables para la mejor productividad y alerta del trabajador en la jornada siguiente, en tanto una persona de buen ánimo y con menos preocupaciones y cansancio rendirá más. Los trabajos de Simon Folkard⁷ y Åkersted, entre otros, han mostrado la influencia en productividad y sobre la calidad de vida de los trabajadores que cuentan con tiempo suficiente para dormir y tiempo de libre disposición, sin tener deberes perentorios que cumplir en esos lapsos.

25. ACCIONES PROPUESTAS

- Inflexibilidad horaria

Flexibilidad en el manejo del tiempo durante la jornada

Permitir que las personas comiencen a trabajar en un rango de 7:30hs a 9:30hs, hasta un rango desde las 17:30hs hasta las 19:30hs. Manteniendo el control de horas con el mismo sistema actual. Esto permitiría que los trabajadores sean los que decidan el horario que más les acomode para cumplir con sus horas de trabajo asignadas.

Generar turnos de trabajo part-time

Generar turnos de trabajo part-time, donde los agentes que así lo quieran puedan trabajar sólo 5 horas. De esta manera, la tendencia decreciente de la productividad, que se produce a medida que pasan las horas, no afecta tanto. Con esta propuesta, el rendimiento también será decreciente con el paso de las

5 horas, pero nunca debiera decrecer tanto como ocurre con la jornada de 9 horas.

El predominio de jornadas de trabajo duración inferior a la ordinaria otorga flexibilidad y capacidad de maniobra para organizar el trabajo en distintas franjas horarias. Pero también permite a los agentes compatibilizar el trabajo con el estudio, en el caso de los más jóvenes, o bien con los quehaceres del hogar y el cuidado de los hijos, cuando son mujeres de mediana edad.

- Desarrollo de carrera

Realizar rotaciones de roles, es decir, que la gente que trabaja en Fraude, sea trasladada de área y trabaje en Disputes, por ejemplo, de manera que cada agente forma parte de la cadena de valor.

Presentaciones de otras Unidades de Negocio

Realizar breves rondas de presentación de las distintas Unidades de Negocio. De esta manera, los agentes tendrán la posibilidad de conocer otras áreas de negocio y los perfiles que se necesitan para trabajar en esa área.

Estas charlas serían realizadas por gente de la misma Unidad de Negocio presentada, con lo cual la preparación sería de las mismas personas. Actualmente la oficina en Chile posee 10 Unidades de Negocio, y cada presentación debiera ser preparada por 3 ó 4 personas.

Realizar capacitaciones técnicas internas

Actualmente, las otras Unidades de Negocio requieren de habilidades técnicas y por lo mismo poseen rentas más elevadas.

Esta propuesta consiste en preparar y brindar cursos de las herramientas técnicas más utilizadas en otras Unidades de Negocio para que los agentes

tengan la posibilidad de adquirir habilidades técnicas y puedan postular a otras unidades de negocio que requieren de habilidades técnicas.

Estos cursos pueden ser realizados por empleados de las otras Unidades de Negocio, quienes serían entrenados para lo mismo. De esta manera estos empleados, de otras unidades de negocio, también serán desarrollados como profesores.

Una vez que los agentes estén capacitados en herramientas técnicas, su empleabilidad mejorará y así, su posibilidad de rotación interna aumentará.

- Relación con el supervisor

Realizar talleres de Coaching para supervisores de NCAC

Realizar un trabajo de Coaching para los supervisores para que puedan resolver de manera efectiva los conflictos y mejoren sus técnicas de planificación y control de tareas asignada.

Aunque este tema esté fuera del alcance de la normativa laboral, tiene que ver con una buena práctica de la empresa. Existe la necesidad de establecer programas de ayuda coordinada entre los supervisores y los agentes, como el trabajo en equipo, la cooperación mutua y la satisfacción laboral. El supervisor debería ser un líder que ayude y colabore con los ejecutivos en la ejecución del trabajo.

- Compensación

Cambiar el sistema de compensación actual, para que de alguna manera el salario esté asociado directamente a la performance del agente.

De acuerdo al informe “Atendiendo a los clientes de los clientes” la mayoría de las empresas que trabajan en la industria del Call Center, poseen salarios cuya

composición utiliza la fórmula fijo + variable. De este modo, se está ante un sector donde la remuneración depende en gran medida de componentes que fluctúan en función de distintos factores. En el 40% de las empresas analizadas en el informe, la parte variable constituye menos del 25% del salario, y en otro 40%, constituye entre el 25% y el 50% del salario.

Esta situación podría generar una incertidumbre para el agente, respecto del monto que representan los componentes variables de su remuneración y, por lo tanto, se dificulta el cálculo del salario total que van a recibir cada fin de mes. Sin embargo, si se coloca un rango salarial con 4 valores de acuerdo a la performance obtenida, esa incertidumbre sería disminuida.

De este modo, la recompensa monetaria está ligada fuertemente a lo que se produce. El punto clave es que el salario depende en parte importante del esfuerzo de los agentes, y de una continua evaluación objetiva, de acuerdo al nivel de cumplimiento de metas alcanzadas, tanto en cantidad como en calidad, de acuerdo a los patrones que establece la empresa.

De manera de evitar la incertidumbre que podría generar poseer una variabilidad importante en el salario, variable, se plantea el siguiente ejemplo de “salarios fijos” asociados a la performance de los agentes.

Calificación performance	Bono (% del salario bruto anual)	Total agentes
1	0%	2%
2	0%	3%
3	5%	80%
4	10%	10%
5	15%	5%

Para implementar este sistema se requiere que el sistema de medición y control de métricas siga bien definido como hasta ahora, para que cada agente sepa

exactamente cómo es evaluado, y tenga claro qué tiene que hacer para obtener una calificación de 4 ó 5.

Si a todas estas situaciones se suma la incertidumbre que genera la existencia de un salario con un alto componente variable, se conforma un panorama que contribuye a generar un trabajo y un ambiente laboral altamente estresante.

Con el sistema de medición y control bien establecido y conocido por los agentes, se reduce esta incertidumbre sobre el salario final.

- Aspectos biológicos

Realizar pausas activas

Las Pausas Activas son breves sesiones de ejercicios que se realizan en el lugar de trabajo cada cierto número de horas dependiendo del tipo de actividad, con el propósito de evitar dolencias físicas en los trabajadores y mejorar sus estados de ánimo.

Estas rutinas de no más de diez minutos son grupales y están dirigidas por un especialista que ejercita ciertas zonas del cuerpo de acuerdo a la actividad que los trabajadores realizan en la organización.

Las ventajas de realizar una pausa guiada en mitad de la jornada de trabajo son múltiples, ya que no sólo influyen positivamente en la salud de los trabajadores, sino que generan un mejor clima laboral que de paso, afecta también la productividad de la organización.

El objetivo de las pausas activas, es prevenir posibles enfermedades ligadas a la rutina diaria de los trabajadores. Quienes realizan movimientos repetitivos o pasan mucho tiempo en una misma posición, están expuestos a sufrir dolencias en algunas zonas del cuerpo que pueden ser evitadas con pequeñas sesiones de gimnasia laboral.

El tipo de ejercicio dependerá de la actividad de la organización, pero generalmente están enfocados en estiramientos y elongaciones coordinados con una correcta respiración. Así, se logran relajar ciertas áreas musculares y se trabajan otras que durante la jornada laboral se encuentran en descanso.

Las sesiones permiten que los trabajadores prevengan accidentes y enfermedades profesionales, disminuyendo a su vez la cantidad de licencias médicas y ausentismo laboral en la organización.

Pero los beneficios no sólo son físicos, ya que las Pausas Activas también son una buena forma de energizar y motivar a los empleados disminuyendo sus niveles de estrés y mejorando sus estados de ánimo y disposición frente al trabajo, lo que se traduce en mayor productividad.

Además, como esta actividad es grupal ayudará a fortalecer los vínculos entre los trabajadores y mejorar sustancialmente el clima laboral beneficiando así a toda la organización.

Esto podría generar como beneficios adicionales: una disminución de las licencias médicas y del ausentismo.

Esta actividad la puede realizar la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), dos veces a la semana de manera gratuita.

26. RELACIÓN ENTRE FACTORES Y PROPUESTAS

A continuación en el siguiente cuadro se muestra un resumen de las actividades propuestas, junto con su costo estimado y su ponderación.

27. ANÁLISIS ENTRE COSTO Y DIFICULTAD DE IMPLEMENTACIÓN

FACTORES	PROPUESTAS	COSTO
Inflexibilidad horaria	Flexibilidad en el manejo del tiempo durante la jornada	\$ -
	Turnos de trabajo part-time	\$ -
Desarrollo de carrera	Presentaciones de otras Unidades de Negocio	\$ 1,280,000
	Capacitaciones técnicas internas	\$ 2,500,000
Relación con el supervisor	Programa de Coaching para supervisores	\$ 5,000,000
Compensación	Incrementar el bono (parte variable)	\$ -
Aspectos biológicos	Realizar pausas activas	\$ -

En el siguiente gráfico se muestra la combinación de dos aspectos a considerar entre las actividades propuestas: el impacto en los resultados esperados y la dificultad de implementación de los mismos.

PROPUESTAS	DIFICULTAD
Flexibilidad en el manejo del tiempo durante la jornada	BAJA
Turnos de trabajo part-time	ALTA
Presentaciones de otras Unidades de Negocio	MEDIA
Capacitaciones técnicas internas	ALTA
Programa de Coaching para supervisores	MEDIA
Realizar pausas activas	BAJA
Incrementar bono de performance (parte variable)	BAJA

28. PLAN TENTATIVO DE IMPLEMENTACIÓN

La estrategia de implementación consiste en implementar inicialmente las iniciativas de menor dificultad de implementación.

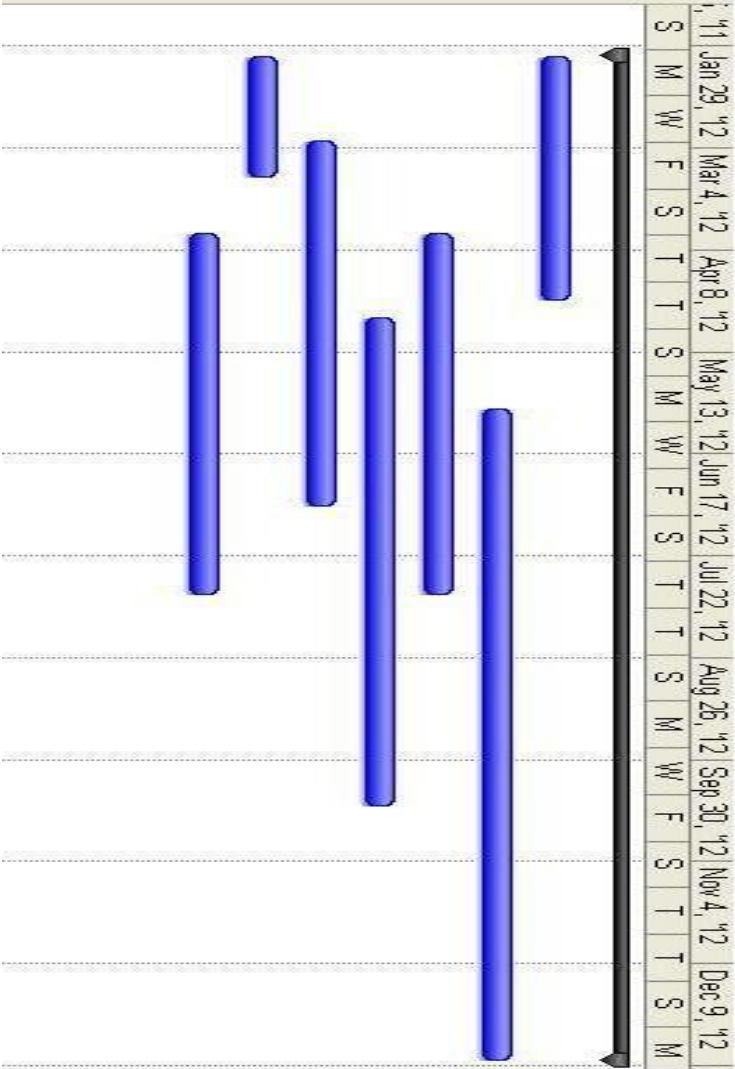
Figura 22: Matriz que relaciona las propuestas considerando la dificultad de implementación y el costo del mismo

DIFICULTAD DE IMPMENTACION	B	Presentaciones funcionales Programa de <u>Coaching</u>	Flexibilidad Realizar pausas activas
	A		
	J	Capacitaciones técnicas	Turnos <u>part-time</u> Incrementar bono
	A		
		ALTO	BAJO
		COSTO	

Fuente: elaboración propia

Lo que se presenta a continuación es un plan tentativo de implementación de las alternativas propuestas, en base a su análisis previo.

Task Name	Duration	Start
<input type="checkbox"/> Propuestas	247 days	Wed 2/1/12
2 Flexibilidad en el manejo del tiempo du	60 days	Wed 2/1/12
3 Turnos de trabajo part-time	160 days	Fri 6/1/12
4 Presentaciones de otras Unidades de A	90 days	Mon 4/2/12
5 Capacitaciones técnicas internas	120 days	Tue 5/1/12
6 Programa de Coaching para supervisore	90 days	Thu 3/1/12
7 Realizar pausas activas	30 days	Wed 2/1/12
8 Incrementar bono de performance	90 days	Mon 4/2/12



29. ESTRATEGIA

En esta sección se describen qué aspectos son importantes considerar con respecto a las propuestas (aspectos culturales).

Se necesitará de apoyo para la comunicación de las iniciativas. Es de vital importancia la comunicación de las iniciativas, para que el mensaje sea interpretado correctamente, y estas iniciativas tengan el impacto positivo deseado. Hay que tener en consideración que el público objetivo de estas iniciativas es diferente al resto de personas que trabajan en las otras unidades de negocio.

También será relevante conseguir el respaldo de los líderes senior de Estados Unidos para poder implementar los cambios relacionados con flexibilidad horaria.

Finalmente, la forma de medir estas iniciativas, será volviendo a realizar las mismas mediciones que se realizan actualmente relacionados con cantidad de gente que se transfiere de unidad de negocio, renuncia o es despedida.

Tal como se mostró en la sección “Descripción de la problemática”, el costo de contratar y tener operativo a un agente ronda los **\$6.060.000**; lo que significa que con sólo conseguir que un empleado no se retire (renuncia voluntaria), se obtiene un ahorro de costo suficiente para poder afrontar financieramente alternativas planteadas.

Cómo segunda fase, y a modo de continuación de este trabajo, quedaría pendiente una iniciativa que permita entender la diversidad de perfiles psicológicos de los agentes que trabajan actualmente en la compañía, de manera de poder identificar de manera más profunda qué factores los motivan.

Por otro lado, y a partir de la misma iniciativa identificar cual es el perfil más adecuado para un agente, y proponer cambios al sistema actual de reclutamiento para asegurar contratar personas con el perfil adecuado.

30. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., “Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización”, 7ma edición, año 2.009.
- Knights, D. and Wilmott, H., “Introducing Organizational behaviour and management”, año 2.007.
- Maslow Abraham, “Motivation and personality”, año 1.954.
- Norton, David R., Kaplan Robert S., “Cómo medir el rendimiento de la empresa”, año 2.005.
- Castro, J.E., “Ética y Responsabilidad Social de la Empresa”, año 2011.

Publicaciones

- Herzberg Frederick – Harvard Business Review, “How do you motivate employees”, año 1.987.
- Local Authority Circular - UK, “Advice regarding call centre working practices”, año 2.008
- Uribe-Echevarría Verónica, Morales Gabriela, “Atendiendo a los clientes de los clientes – La industria del *Call Center* y sus condiciones laborales”, año 2.010.

Páginas web

- www.experian.com, Información pública de Experian

- www.dt.gob.cl, Dirección del trabajo, Gobierno de Chile
- www.achs.cl, Asociación Chilena de Seguridad
- www.acec.cl, Asociación Chilena de Empresas de Call Center
- www.mercer.com, Mercer consultoría

31. REFERENCIAS

- (1) Call y Contact Center: El gran valor de los clientes. En Revista Gerencia, diciembre 2005. Disponible en <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=296>
- (2) Corfo en Chile fomenta el desarrollo del sector mediante la implementación de un cluster denominado servicios globales.
http://www.corfo.cl/clusters/cluster_servicios_globales
- (3) Acec, Asociación Chilena de Empresas de Call Center
www.acec.cl
- (4) "Irregular" se utiliza aquí en contraste con la jornada de trabajo tradicional.
- (5) Ameglio, Eduardo "La ordenación del tiempo de trabajo, una normativa anacrónica". Revista Derecho Laboral, N° 190, Montevideo abril/junio 1998.
- (6) Fraisse, P. La Psychologie du Temp, Ed. Masson, 1967. Fraisse.P. Perception and estimation of time, Ann.Rev.psychol., 53: 1-36, 1984.

32. ANEXOS

Ejemplo de reporte crediticio.