



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE DIPLOMA EN
TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Título

Innovación Organizacional, Retención de Talento, Liderazgo y Motivación: Una Aproximación al Análisis Comparativo en Call Centers de Colombia y Uruguay.

Por

Mary Tordecilla

TUTOR: Carolina Ferreira

Montevideo

URUGUAY

2024

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....
.....

Autora

.....
.....
.

Tutora

.....
.....

Posgrado

.....
...

Puntaje

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

DEDICATORIAS

A mis Padres.

A mis suegros, a Federico.

AGRADECIMIENTOS

Quiero manifestar mi agradecimiento a la Universidad de la República, por darme la oportunidad de estudiar en esta excelente Institución.

A la Empresa Casa Tres en colaborar con la información necesaria para la realización del trabajo final.

Agradezco a mis compañeros, a mi familia y al equipo de docentes por su orientación en el proceso de elaboración del proyecto y a todas las personas que contribuyeron de alguna manera. Su apoyo fue fundamental para la culminación del proyecto final.

RESUMEN

El presente estudio describe y analiza la situación de los call centers a nivel internacional y nacional, centrándose en la innovación organizacional, la motivación, el liderazgo y la retención de personal. El soporte técnico y administrativo que estas empresas brindan por medio de tecnologías de la información y la comunicación son parte de los llamados ‘servicios globales’, que constituyen el sector más dinámico del comercio internacional. De la revisión bibliográfica realizada surge que en los call centers las presiones sobre los costos y la calidad del servicio recaen directamente sobre los operadores, con prácticas que llevan a altos niveles de estrés y agotamiento emocional, acompañadas de salarios poco atractivos. Ello se refleja en la rotación de personal, que afecta la calidad del servicio y la rentabilidad de las empresas. La comparación de la situación en Uruguay y Colombia (dos países que aspiran a ocupar un lugar relevante como hub en América latina y el Caribe) indicó que, a pesar de las diferencias en las dimensiones territoriales, económicas y de población, ambos países presentan características similares en el surgimiento, desarrollo de los call centers y en sus limitaciones. Como complemento del análisis, se verificó esta problemática mediante una consulta a un grupo de empleados de la empresa Casa Tres Contact Center de Uruguay. El conjunto del estudio confirmó la relación que existe en los call centers entre la rotación de personal y las carencias en la innovación organizacional, la motivación y el liderazgo, y la necesidad de actuar sobre estos tres temas si se quiere mejorar la gestión del talento en este sector de relevancia económica creciente en el mundo actual.

Palabras claves:

Call center, innovación organizacional, retención de personal, motivación, liderazgo, satisfacción laboral, Uruguay, Colombia.

Tabla de contenido

RESUMEN	6
I) INTRODUCCIÓN	9
II) MARCO TEÓRICO.....	11
Concepto de innovación.....	11
La gestión del talento.....	15
La motivación	17
El liderazgo	18
Los conflictos acerca de los objetivos y las limitaciones en la organización: el individuo y la organización	19
III) CARACTERIZACIÓN DE LOS CALL CENTER.....	21
A. Nivel internacional	21
B. En Colombia.....	26
C. En Uruguay	38
La situación en Casa Tres Contact Center	43
Comparación de la situación de los call centers en Uruguay y Colombia.....	49
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXO 1	63
ANEXO 2	66
ANEXO 3	¡Error! Marcador no definido.

I) INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas los servicios de soporte técnico y administrativo se han desarrollado de manera acelerada en muchos países del mundo, como parte de la fragmentación internacional del trabajo bajo la consigna de la reducción de costos. Forman parte de los llamados ‘servicios globales’, que constituye el sector más dinámico del comercio internacional, por encima de la transacción de bienes. Estos servicios se componen de un espectro de actividades intensivas, tanto en conocimiento como en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Incluyen servicios de soporte técnico y administrativo (como los call centers, contact centers o back office), procesos empresariales y actividades profesionales. Están dirigidos a responder a las necesidades de los clientes a distancia, buscando mecanismos efectivos que les permitan conocer individualmente a sus consumidores y escucharlos para ganar su preferencia, en el entendido que los clientes son cada vez más inestables y demandan mayor atención. Si bien son actividades de punta en términos tecnológicos, en los call centers las tareas son generalmente repetitivas y poco creativas, lo que lleva a una continua renovación de la plantilla de empleados. Este fenómeno es muy importante en este tipo de empresas porque emplean una gran cantidad de operarios, e influye en los costos y en la calidad del servicio.

En el marco de un proceso tendiente a maximizar la calidad y de mejora continua de una organización, los recursos humanos se vuelven un elemento clave para el logro de sus objetivos. Es el pilar fundamental para alcanzar y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Por lo tanto, se convierte en un elemento esencial en el funcionamiento de cualquier organización, independientemente de su naturaleza o sector.

La retención de personal, el liderazgo efectivo y la motivación en el lugar de trabajo son aspectos fundamentales para el éxito y la estabilidad de cualquier organización. En la actualidad, la innovación organizacional se presenta como una herramienta clave para abordar estos desafíos de manera efectiva. Que ello se alcance, no implica solo la satisfacción laboral, sino también la creación de un entorno que fomente el compromiso y el desarrollo profesional, que repercutirán en el éxito de la empresa.

Este estudio se plantea como objetivo explorar la influencia de la innovación organizacional, el liderazgo y la motivación en la retención de personal en los call centers con una mirada internacional y nacional. En especial, en un análisis comparativo de estas categorías en la realidad de los call centers en Uruguay y Colombia.

A modo de ejemplo, se presentan los resultados de entrevistas y una consulta a empleados de Casa Tres Contact Center. Esta empresa radicada en Montevideo dispone de “una oferta completa de servicios que van desde la gestión de ventas, hasta servicios integrales de atención a clientes”¹.

Este documento estará organizado de la siguiente manera: al inicio se expondrá un marco conceptual que permitan comprender el significado y la importancia de la innovación en sus distintas formas y su relación con la problemática de la retención de personal, el liderazgo y

¹ <https://www.casatres.com.uy/>.

la motivación en el contexto empresarial. Posteriormente, se detallarán las características de los call centers a nivel internacional y nacional, y se comparará en particular su situación en Uruguay y Colombia. Finalmente, a modo de ejemplo se describirá la empresa Casa Tres Contact Center radicada en Montevideo y se analizarán los resultados de una consulta a parte de su personal.

II) MARCO TEÓRICO

En este capítulo se expondrán bases teóricas que darán sustento conceptual para el entendimiento y la comprensión del presente trabajo. Así, la realización de este estudio se basa en la integración de conceptos claves como innovación (administrativa, tecnológica y organizacional), gestión del talento, la motivación del personal y el liderazgo, y su influencia en la retención del personal y el éxito empresarial.

A continuación, se plantea cómo se incorpora cada uno de estos componentes esenciales de este marco teórico.

Concepto de innovación

En el contexto organizacional contemporáneo, el concepto de innovación ha adquirido una popularidad creciente. Sin embargo, no todas las personas u organizaciones emplean dicho concepto de la misma forma, ni lo consideran importante por las mismas razones. Por ejemplo, el emprendedor lo relaciona con su negocio, al tiempo que a nivel de un gobierno

se lo vincula con el desarrollo de políticas en ciencia, tecnología e innovación (Páez, Sanabria, Gauthier, Méndez y Rivera, 2022). Según estos autores, estas discrepancias se deben a la cantidad de fenómenos que se incluyen en el concepto de innovación y a la diferente importancia que adquieren diferentes elementos teóricos y prácticos comprendidos en este concepto según los contextos y la forma de abordarlos.

Tejada, Cruz, Uribe y Ríos (2019, p. 4) indican que

en las organizaciones, la innovación exige el diseño de planes estratégicos con objetivos, metas y estrategias claramente definidas, direccionadas al impulso del cambio organizativo en entornos altamente exigentes. Estos cambios pueden ser a nivel de estructura, procesos, productos, sistemas, tecnología, entre otros aspectos considerados clave en las organizaciones; pueden ser parciales o radicales, vistos desde la reingeniería, como nuevos modos de concebir rutinas, procesos y actividades; o como la mejora continua.

Frecuentemente se asocia el término innovación con el de cambio. Sin embargo, en el ámbito de las empresas innovar va más allá, porque implica la transformación de procesos empleando creatividad e ingenio para generar nuevas ideas, y desarrollar y lanzar nuevos productos o servicios al mercado (Barreto y Petit, 2027).

La supervivencia de muchas organizaciones depende de la innovación, en la medida que puedan adaptarse a los cambios que los consumidores y el mundo exigen. Deberán incorporar nuevas tecnologías (por ejemplo, digitales) para estar más cerca de los consumidores ofreciéndoles nuevas experiencias de manera más rápida y ágil, lo que trae como

consecuencia la implementación de la innovación, pues se ponen en marcha nuevas formas de trabajo que harán a la empresa más competitiva (González, Montoya y Cadavid, 2022). Así, en las innovaciones tecnológicas, consideradas un tipo particular de innovación, la tecnología es la herramienta fundamental y la fuente principal de la generación de ideas, y de la habilidad de las organizaciones de absorber información útil desde afuera (Tejada et al., 2019).

Pero, además de las innovaciones tecnológicas (ligadas a los productos y procesos), existen las innovaciones no tecnológicas, como es la innovación de tipo organizacional (OECD, 2005). Este tipo de innovación es un requisito previo para la innovación tecnológica, porque permite a las organizaciones adaptarse más fácilmente a esos avances (Rojo, Padilla y Riojas, 2019).

La innovación organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales, alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado (Arraut, 2008). Involucra mecanismos que afectan las interacciones internas en la empresa (colaboración entre las diferentes unidades, asociación y participación de los diferentes asalariados) y a las redes con las que las empresas se asocian en su entorno (otras empresas, servicios de asistencia, centro de competencias, laboratorios de investigación, etc.). La relación con los usuarios, la consideración de las peticiones planteadas, la anticipación de las necesidades de mercado y de la sociedad, todos tienen una importancia grande, sino más que las tecnologías (Comisión Europea, 1995 citado por Arraut, 2008, p. 188).

Esta innovación no tecnológica incluye nuevos métodos y formas de hacer las cosas. Se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etc., haciendo que la innovación se pueda dar en cualquier actividad de la cadena de valor, permitiendo que la empresa pueda conseguir ventajas competitivas sostenibles frente a sus rivales (Porter, 1993).

Como innovación no tecnológica también se incluye la innovación administrativa, que consiste en la adopción de nuevos sistemas de dirección, de gestión administrativa y/o de gestión de los recursos humanos. Se trata de innovaciones realizadas en los ámbitos comerciales, financieros, organizativos que acompañan, apoyan y potencian las innovaciones de tipo técnico, las cuales se producen generalmente de modo sincronizado con las anteriores, en los productos o servicios de la empresa o en sus correspondientes procesos productivos tecnológicos u operaciones de servicios (Damanpuor, Szabat y Evan, 1989).

Dicho de otra manera, la incorporación de tecnología es importante pero no imprescindible, porque hay otras acciones de innovación organizacional. De todas formas, la tecnología es una herramienta de gran ayuda siempre que los retos y objetivos lo requieran (Arraut, 2008).

Santos Vijande y Álvarez González (2008) indican que entre los factores impulsores de la innovación la literatura también reconoce el papel clave de la cultura empresarial innovadora. Dicha cultura refleja si “los miembros de la organización son favorables al desarrollo y/o adopción de innovaciones o si, por el contrario, se resisten a este proceso” (Hurley y Hult, 1998, p. 44). En consecuencia, la cultura empresarial innovadora, también designada como predisposición a innovar, indica el grado en el que las empresas “son proactivas en la exploración de nuevas oportunidades en vez de simplemente explotar sus fortalezas”

(Menguc y Auh, 2006, p. 65). La predisposición a innovar se considera así una variable esencial para el desarrollo de esfuerzos innovadores capaces de exceder las expectativas de los clientes y permitir el logro de ventajas competitivas (Hult et al., 2004).

La gestión del talento

Uno de los problemas objeto de este estudio, se enmarca en el desafío de las empresas de alto estrés, como los call centers, de ser capaces de retener a su personal. Alcanzarlo va más allá de simplemente asegurar la satisfacción del mismo. Se trata de establecer una relación de beneficio mutuo que fortalezca y promueva el crecimiento y la estabilidad tanto a nivel individual como organizacional. No solo implica crear un entorno laboral agradable para los empleados, sino que también conlleva una serie de ventajas significativas que se reflejan en el éxito tanto de la empresa como de los colaboradores. Diversos factores influyen en la permanencia de los empleados, y comprender estos elementos es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de retención.

Se comienza por reconocer que uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier empresa son las personas y los perjuicios que ocasiona su rotación. Para cuantificar el problema se debe comenzar por calcular cuál es el límite máximo que podría soportar la empresa en porcentaje de rotación sin que esto la afecte significativamente. Para ello es necesario incluir los llamados costos primarios de la rotación de personal (hace referencia al retiro y reemplazo de un empleado por otro y su valoración es cualitativa), costos secundarios

(se refiere a los efectos e impactos que dicha rotación va a generar en la organización, efectos colaterales inminentes) y costos terciarios (incentivos o inversiones que se hayan hecho sobre el empleado) (Prieto, 2013).

Para estudiar esta temática, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible se ha desarrollado un enfoque de dirección estratégica de gestión humana a nivel de disciplina. En las empresas, la necesidad de gestionar este recurso ha llevado a que se dedique un área a su gestión y dirección. Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos tiene que diseñar estrategias para asegurar que esas personas estén adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo personal y profesional. Todas estas acciones acompañadas con el mantenimiento de un buen clima laboral (Prieto, 2013).

Según “The State of Global Business Services in 2023 and Beyond”², una de las principales preocupaciones para la mayoría de los ejecutivos no es solo la contratación de personal, sino también la retención. Según esta misma encuesta, el factor principal para atraer talento es el potencial para desarrollar las capacidades y habilidades individuales, así como la certificación, mientras que en segundo lugar se ubica ofrecer un trabajo híbrido y un horario de trabajo flexible.

Sin embargo, esta dificultad también crea una oportunidad para que los proveedores de servicios brinden soluciones a este problema. Para enfrentar la rotación de personal, la

² <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/reports/the-state-of-global-business-services-in-2023-and-beyond>

empresa debe hacer una investigación sobre el problema o problemáticas laborales que ocasionan esta pérdida de capital intelectual, las cuales deben de considerarse y corregirse. Las medidas deben incluir un mayor apoyo al empleado en su trabajo, motivándolo, mejorando sus prestaciones, dándoles seguridad y estabilidad en su trabajo (González, 2006). De igual forma, la empresa tiene que redefinir las gerencias para hacerlas más participativas y democráticas, y modificar la remuneración, para asociarla al desempeño y a las metas alcanzadas (Núñez, 2013).

En esa misma línea, Figueroa (2014) señala que las estrategias clave incluyen el desarrollo de planes de carrera y sistemas de compensación adecuados. Es fundamental definir claramente un mapa de cargos que responda a las necesidades estructurales de la empresa y tenga en cuenta los perfiles motivacionales, la competitividad, la responsabilidad, el desempeño y las competencias de los empleados. Además, es recomendable implementar métodos de compensación más integrales para mantener a los empleados motivados y comprometidos.

La motivación

Las variables organizacionales como el diseño del puesto, el control de personal, el estilo de liderazgo, las relaciones grupales y la tecnología empleada influyen en la motivación y el desempeño de los empleados. Se tenderá a obtener la satisfacción de los empleados por medio de actividades y recompensas. Si no se logra, la insatisfacción puede llevar a la frustración, el conflicto y el estrés (James, Ivancevich y Donnelly, 1990).

Silva (2023), basado en la Teoría de la motivación de Herzberg, sostiene que

existen dos conjuntos de factores que afectan la satisfacción y motivación de los empleados en el trabajo: los Factores de higiene y los Factores de motivación. Los factores de higiene se relacionan con las necesidades primarias de los empleados, como las condiciones laborales y el entorno de trabajo. Estos factores son fundamentales para prevenir la insatisfacción y garantizar un ambiente laboral propicio. Los factores de motivación están relacionados con las necesidades secundarias de los empleados, como el desarrollo personal, el reconocimiento y la autorrealización en el trabajo. Estos factores impulsan la satisfacción y el compromiso laboral.

El liderazgo

Existen numerosas definiciones sobre liderazgo. Así, Robbins y Judge (2013, p. 368) establecen que se define liderazgo como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. Estos mismos autores dicen que “las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima” y también expresan que “se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.”

Con anterioridad Chiavenato (2001) había sostenido que el liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que se espera de ellos y la segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

En una visión distinta, Wolk (2003) define el concepto de liderazgo como el arte de coordinar personas, acciones y recursos para obtener resultados en una organización, emprendimiento, proyecto, etc. Según este autor, esta compleja coordinación se lograría a través de la comunicación en todas sus formas: verbal, corporal y emocional. A partir de ello sostiene que de la calidad de esa comunicación y de esas interacciones dependerá en gran medida los resultados que se obtengan.

Los conflictos acerca de los objetivos y las limitaciones en la organización: el individuo y la organización

Bass (1972, p. 395) en su libro Psicología de las Organizaciones aborda la temática de los conflictos que se desarrollan en las organizaciones y sostiene que:

a menos de tener puestos inusitados, separados de todos los demás en la empresa, la mayor parte de los empleados, de sueldo y de salarios, tienen que resolver conflictos producidos por una tremenda cantidad de presiones encontradas. El jefe quiere que se produzca más; los subordinados desean que se les tenga mayor consideración. Los clientes exigen entregas más rápidas; los compañeros de igual nivel demandan que

los programas sean atrasados un poco. Los asesores sugieren modificaciones; los subordinados se oponen al cambio. Es probable que los conflictos de ese tipo reduzcan la eficiencia general de la organización. En estudios efectuados en el laboratorio simulando algunos de dichos conflictos de la organización, como era de esperarse, se descubrió que esas personas disminuyeron la creatividad, aumentaban la frustración y reducían la satisfacción con el trabajo y con la organización en general.

Rodríguez (2008) en esa misma temática remarca que el éxito, la eficiencia y la productividad de la empresa y el bienestar en el trabajo dependen de cómo se maneje este conflicto entre trabajador y empresa. Reconociendo la importancia del factor humano, la forma de establecer un vínculo satisfactorio es, por consiguiente, algo que ha de ser buscado y conseguido en las organizaciones modernas. El problema de la motivación no es sólo incentivar a las personas a pertenecer al sistema, aceptando sus condiciones, sino hay que incentivarlas para que cumplan de la mejor manera posible en cantidad y calidad su rol. De lo contrario, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. En síntesis, transformarse en una organización burocrática.

En resumen, existe una relación positiva entre los factores de atracción y retención del talento y los factores de innovación, que lleven al éxito a las empresas. Cuidar que los talentos se queden va más allá de ofrecer beneficios; implica construir una cultura sólida que nutra, motive y celebre la contribución única de cada empleado (Madero Gómez y Flores Zambada, 2013).

III) CARACTERIZACIÓN DE LOS CALL CENTER

A. Nivel internacional

Los servicios de soporte técnico y administrativo (como call center) a procesos empresariales (por ejemplo, la gestión de los recursos humanos, de la contabilidad y las finanzas, o de las compras) y a actividades profesionales (tales como la consultoría informática, los servicios ingenieriles o el área de investigación y desarrollo) son parte de los llamados ‘servicios globales’. Estos servicios constituyen el sector más dinámico del comercio internacional, en tanto crecen más rápido que los bienes, y contribuyen de modo progresivo al valor agregado de las manufacturas exportadas. Estos servicios se componen de un espectro de actividades intensivas, tanto en conocimiento como en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), por lo que emplean personal de media y alta calificación (Fernández-Stark, Bamber y Gereffi, 2011).

La fragmentación internacional de estos servicios bajo la consigna de reducir los costos laborales se halla inserta en estructuras de poder asimétricas de las cadenas mundiales de suministros. Esta situación ha generado consecuencias sobre los derechos laborales, las condiciones de trabajo y las brechas de género de los trabajadores involucrados, y el llamado upgrading económico y el upgrading social. Estos servicios pueden estar destinados al mercado interno de los países o como rubro de exportación (Barrientos, Gereffi y Rossi, 2012).

Dentro de los servicios globales se encuentran los call centers (también conocidos como contact centers) que, desde sus inicios en la década de 1970, aceleraron las transacciones del mercado mediante el concepto del telemarketing y, a partir de entonces, los centros de llamadas y sus proveedores tecnológicos se han expandido hasta representar un sector económico global (Micheli, 2011), diferenciado de otros trabajos de servicios y de oficina (Del Bono y Bulloni, 2008). Realizan una variedad de tareas muy amplia, y lo es cada vez más, debido al perfeccionamiento de este soporte que ha devenido un potente canal de difusión y de relevamiento de información, con una llegada verdaderamente masiva.

Más allá de esas diferencias en las actividades, Batt y Moynihan (2002) han distinguido tres modelos de call centers: los taylorizados orientados a la producción masiva, otros destinados a la prestación de servicios profesionales y una forma híbrida de servicios de masas-customizados, esto es, masivos, pero con preocupación por el cliente. Kinnie y Purcel (2000) establecen el contraste entre call centers con predominio de ejecución de tareas repetitivas y con un control muy fuerte y, otros, donde el trabajo “relacional” con el que se construye una interacción negociada con los clientes marca la tónica. En el primer caso se ejecutan operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado, en los que el rendimiento se mide a través de estrictos parámetros cuantitativos y, por otro lado, servicios especializados con tiempos más "relajados" y un grado mayor de autonomía (help desk técnicos, por ejemplo) en los que los resultados no se miden en términos de cantidad de llamadas atendidas sino en función de la calidad de la atención (Taylor y Bain, 2002; 2005). Se genera la paradoja de que, siendo una actividad económica de punta en términos tecnológicos, las diversas exploraciones sobre la organización del trabajo en las plataformas de teleatención han dado cuenta de una tendencia exacerbada hacia la taylorización (Del Bono y Bulloni, 2008).

Por su parte, Gonçalves et al. (2020) reconocen que según las características internas y en la forma de cómo los call centers brindan sus servicios se pueden dividir en “Inbound”, “Outbound” y “Blended”. Los call centers Inbounds serían aquellos que se caracterizan por brindar servicios de llamadas desde la opción de entrante, las cuales reciben las diferentes llamadas de las empresas clientes. Por lo general, estos call centers se relacionan con los servicios de Customer Service y su principal objetivo es resolver las dudas, inconvenientes y reclamos de los clientes que llaman por el servicio brindado. A este tipo de trabajador se conoce como agentes o teleoperadores de servicio al cliente. Los call centers Outbounds tienen como principal característica realizar llamadas y comunicarse con los clientes de manera efectiva, con el objetivo de ofrecer servicios adicionales a los ya instalados, o bien, a ofrecer sus productos o servicios por primera vez. Estos call centers se relacionan con los servicios de cobranzas y ventas remotas, además, su principal objetivo es contactar a los posibles clientes en ofrecimiento de los servicios. A diferencia de los Inbounds, a pesar de que la tecnología puede ser la misma en la prestación del servicio, las métricas pueden ser distintas. Finalmente, estos autores establecen que están los call centers tipo Blended, que suelen ofrecer mayor variedad de servicios, puesto que se encargan de mezclar las características de Inbounds y Outbounds. Sin embargo, este tipo de empresas usualmente separa cada una de estas características en departamentos dentro de la misma organización.

En un estudio realizado por Holman, Batt y Holtgrewe (2007) entre los años 2003 y 2006 en 17 países de todos los continentes abarcando casi 2.500 call centers, permitió comprobar que este sector surgió más o menos al mismo tiempo en muchos países. Atiende a un amplio

abanico de clientes de todos los sectores y ofrece una amplia gama de servicios, desde los más sencillos a los más complejos. Es una importante fuente de empleo y creación de nuevos puestos de trabajo en todas partes. Por sus características se lo ha considerado un caso paradigmático de la globalización del trabajo de servicios. Pero, si bien los telecentros se parecen bastante entre países en términos de mercados, oferta de servicios y características organizativas, adoptan el carácter de sus propios países y regiones, basados en leyes, costumbres, instituciones y normas distintas.

Así, las características similares entre países es que mayoritariamente (86%) atienden al mercado local, regional o nacional y a los propios clientes de las empresas (75%), se dedican al servicio de atención más que de ventas (49%) y la inmensa mayoría operan sólo como centros de voz, en lugar de “centros de contacto”. Desde el punto de vista organizativo son organizaciones planas, los directivos representan sólo el 12% de los empleados. El 71% de los trabajadores son mujeres.

En la comparación de los países estudiados se comprobó que en los países con normativa del mercado laboral relativamente estricta e instituciones de protección laboral relativamente influyentes (generalmente europeos) tienden a tener empleos de mejor calidad, menor rotación y menor dispersión salarial que los de las economías de mercado liberal (América del Norte) y de reciente industrialización (se incluye a Brasil como único país de Sudamérica en este estudio), donde la regulación del mercado laboral y los sindicatos son más débiles.

Los medios de comunicación suelen presentar a los call centers como grandes almacenes que ofrecen puestos de trabajo poco calificados y de alta rotación, generalmente deslocalizados

por considerar que sus actividades son de bajo valor añadido. Sin embargo, el estudio indicó grandes variaciones en la rotación de personal entre los países (desde el 4% en Austria hasta el 40% en la India). La rotación media es del 15% en los países con “mercado social”, del 25% en los países liberales y del 23% en los países en desarrollo. Esta rotación, que incluye ascensos, bajas voluntarias, jubilaciones y despidos, también depende de la sindicalización de los trabajadores, con un fuerte descenso cuando ésta existe.

Dado que los costos laborales varían entre el 60 y el 70% de los costos totales de los call centers, la rotación de personal tiene un efecto importante en la rentabilidad empresarial. Por término medio, la sustitución de un agente equivale al 16% de los ingresos brutos anuales de un trabajador (dos meses de su salario). Si se tiene en cuenta la pérdida de productividad, sustituir a un trabajador equivale a entre tres y cuatro meses de su salario.

En sintonía con este relevamiento general, un estudio realizado en 2006 y 2007 en un conjunto de call centers en Argentina por Del Bono y Bulloni (2008) permitió comprobar que los jóvenes agentes entrevistados realizaban críticas hacia el trabajo (condiciones y ambiente de trabajo), estaban desconformes (con el salario, por ejemplo) o incluso con las expectativas personales (proyectos propios, la proyección personal más allá del trabajo). No obstante, estas críticas resultaban relativizadas frente a lo difícil del contexto y a las limitadas alternativas laborales existentes en dicho país en ese momento (posterior a la crisis del año 2002).

Existía una valoración instrumental del trabajo, únicamente como fuente de salario, aunque combinada con la satisfacción que genera en los jóvenes el hecho de contar con “un trabajo

verdadero” (el trabajo en el call center les permitió salir del circuito de los trabajos informales y precarios) o incluso con las posibilidades de llevar adelante proyectos propios en otras esferas de la vida.

Los autores sostienen que la incertidumbre en que se traduce la ausencia de futuro en un call center conllevaba a la incapacidad de establecer vínculos significativos entre los trabajadores y duraderos en relación con la empresa (generalmente subcontratistas). Estos factores contribuían a la conformación de experiencias laborales que los trabajadores interpretaban como poco significativas y necesariamente transitorias. Sumado a ello, un trabajo sometido a una fuerte prescripción que deja poco lugar a la autonomía, a la toma de iniciativas, a la creatividad. Un trabajo típicamente operativo. En síntesis, las características objetivas del trabajo en un call center contribuyen a debilitar el apego que en lo individual los empleados tienen por su trabajo.

B. En Colombia

Según Ana Karina Quessep, Presidenta Ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Center & BPO (Business Process Outsourcing) (BPrO)³, Colombia se está convirtiendo en un destino muy atractivo en Latinoamérica para las empresas de este sector y para sus clientes locales y multinacionales. Entre sus atributos está la ubicación geográfica del país, sus costos

³ <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/el-sector-de-contact-center-y-bpo-del-pais-se-transforma-524518>

más competitivos en la región, una población en edad de trabajar de 38 millones de personas, alta capacidad de educación superior, infraestructura y su legislación moderna destinada a esta actividad. Eso le ha permitido proponerse ser un hub de servicios para la región, lo cual se ha reflejado en el crecimiento de la exportación de servicios tercerizados a diversos mercados, como Estados Unidos, España, Chile y Países Bajos, entre otros.

Después de México, Colombia es el segundo país en número de puestos de trabajo y en ventas en este sector, que espera alcanzar el 1% del mercado americano, para lo cual deberá invertir en programas de bilingüismo en inglés.

Tradicionalmente, en Colombia las áreas de telecomunicaciones, banca, servicios financieros y medios de comunicación son las principales demandantes del sector, con más del 60% de las ventas. Para seguir manejando la tendencia de crecimiento, la industria prevé ampliar su portafolio de servicios hacia otros segmentos, sobre todo en la composición de ventas como salud, gobierno, servicios públicos, consumo masivo, seguros, transporte y turismo.

Según la información contenida en la página de la Asociación Colombiana de Contact Center & BPO⁴, el sector de contact center y BPO en Colombia exportó en 2022 por un valor de 1.456 millones de dólares y generó más de 752 mil empleos directos.

Más del 50 por ciento de la participación porcentual en ventas está en el sector de las telecomunicaciones y banca/servicios financieros. Adicionalmente sobresalen actividades

⁴ <https://www.bpro.org/que-es-el-sector-bpo>

como salud, servicios públicos y gobierno, entre otras. Dentro de los servicios con mayor participación está el servicio al cliente con un 21 por ciento, cobranzas con un 13 por ciento, televentas con un 13 por ciento y atención en puntos de venta con un 11 por ciento. Adicionalmente, la presidenta ejecutiva de la BPrO reveló que más del 60 por ciento de los colaboradores de la industria se encuentran entre los 18 y 29 años. “Este sector permite a las personas crecer profesionalmente debido a que el 75 por ciento de la fuerza laboral no cuenta con una carrera profesional y el 15,5 por ciento son jóvenes sin experiencia que están iniciando su vida laboral”. Las mujeres también son otras de las grandes protagonistas del sector. De hecho, el 57 por ciento de la fuerza laboral es femenina y el 25 por ciento son madres cabeza de familia⁵.

La actividad de los call centers en Colombia comenzó a principios de los 90⁶ y a noviembre de 2023 existían 1.500 empresas registradas con dicho propósito.⁷ Entre ellas, los 10 call centers con mayor crecimiento son: Teleperformance / Teledatos (atiende a más de 50 empresas colombianas en el sector salud, energía, alimentos, servicios y entretenimiento entre otros, además de multinacionales americanas y europeas), Emtelco (servicio al cliente virtual, procesos de back-office y canales presenciales de atención), Atento Colombia / Atento Teleservicios España (con más de 400 clientes en 3 continentes y 100 contact center distribuidos en 13 países, está entre los cinco primeros en el mundo), Ventas y Servicios / NEXA BPO (con más de 8.000 empleados con presencia en más de 21 oficinas en 94

⁵ <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/la-industria-de-bpo-en-colombia-es-la-tercera-mas-importante-de-america-latina-de-la-mano-de-la-inversion-extranjera-sigue-creciendo-el-sector/202338/>

⁶ <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-510930>

⁷ <https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/estiman-crecimiento-del-15-en-el-sector-bpo-y-contact-center#:~:text=EN%20COLOMBIA%20existen%20cerca%20de,de%20Comercio%2C%20Industria%20y%20Turismo.>

ciudades y municipios de Colombia), Digitex international / Digitex Servicios BPO (multinacional española con presencia en 7 países de América Latina, atiende al sector financiero, seguros y energético), Américas BPS (además de servicio al cliente brinda soluciones en términos de analítica, cobranza y automatización de IA y bots), Telecenter Panamericana (servicio al cliente para los usuarios de Directv de Uruguay, Perú, Ecuador, Chile y Puerto Rico entre otros), Sitel de Colombia (dentro de sus más de 400 clientes hay empresas de servicios financieros, comunicación y cable, tecnología y retail en 70 países, en 48 idiomas), Outsourcing Servicios Informáticos (servicio al cliente a importantes clientes en el sector salud, consumo masivo y educación), Concentrix (marketing y diseño, servicio al cliente de industrias del sector automotriz, financiero y de salud entre otros)⁸.

Castaño-Ravagli y Álvarez-Giraldo (2017) realizaron un estudio basado en entrevistas en profundidad al personal predominantemente juvenil de cinco call centers de la ciudad de Manizales (Colombia). Los autores indican que las consideraciones que presentan hay que analizarlas en un contexto de violencia y bajo dinamismo económico en el que se encuentran los jóvenes, con falta de oportunidades en el ámbito laboral y altos porcentajes de desempleo en dicha ciudad y en el país en general.

Así, el ‘imaginario social’ predominante entre los jóvenes de estratos socio-económicos desfavorecidos y baja calificación los lleva a estar satisfechos con su trabajo en los call centers, pensando que es el mejor trabajo al que pueden aspirar por su condición social y su

⁸ <https://dondocor.com/2020/03/19/top-10-de-los-call-centers-mas-reconocidos-de-colombia/>

falta de experiencia en otras actividades. Igualmente, interviene el rol de los líderes en las organizaciones que juegan un papel fundamental en el imaginario que tiene la población joven frente a su trabajo, porque en gran medida son ellos quienes les inculcan pensamientos sobre su trabajo, los motivan a seguir y velan porque el ambiente laboral sea bueno y sus colaboradores tengan una buena experiencia en su puesto de trabajo.

De esta perspectiva depende también la dinámica interna y el funcionamiento del sector de los call centers, donde se busca fidelizar a los empleados, tener prácticas amigables, lograr un ambiente de trabajo donde se tengan buenos espacios de trabajo y contacto con mucha gente. Por otra parte, los operadores gustan del trabajo, argumentando que su labor les permite hacer algo que aporta, ser económicamente autosuficiente y colaborar en su casa, construir identidad (les brinda status) y es mejor que estar con una pala o vendiendo en la calle puerta a puerta.

En otro ejemplo, González Avendaño et al. (2020) llevaron adelante una investigación sobre la problemática de la rotación de personal en una empresa del sector de call center en Colombia, que maneja líneas de ventas, servicio técnico y retención del cliente para sistemas de seguridad de casas inteligentes en Estados Unidos y Canadá.

Se realizaron entrevistas al personal que evidenciaron que éstos valoran la facilidad para la vinculación, la posibilidad de desarrollo, el buen ambiente laboral, la comunicación abierta, el sentido humano y las actividades de integración. El liderazgo es percibido de manera positiva. Se tiene la visión de que los líderes contribuyen al desarrollo profesional y que la buena relación laboral y personal genera apoyo y soporte para las actividades diarias. Sin

embargo, existe una marcada jerarquía en la organización, lo cual dificulta la comunicación con la Alta Gerencia, y los colaboradores perciben que su principal interés es cumplir las metas y pierden de vista el trabajo día a día.

Consideran que reciben un buen entrenamiento y capacitación para el cargo, sin embargo, algunos perciben vacíos en el aprendizaje de las características del producto, pues se recibe mucha información en poco tiempo.

En cuanto a las razones que consideran que influye en rotación de personal están las métricas que generan inconformismo, la falta de profesionalismo para asumir retos y factores generacionales que impactan la calidad del trabajo, la dedicación y el esfuerzo. Además, la carga laboral genera estrés y puede estar causando deserción. Otro aspecto a resaltar es la visión general que se tiene de que el call center es una forma de empleo temporal que permite adquirir experiencia para encontrar un empleo en otro campo profesional.

Resultados similares fueron obtenidos por Perdomo Herrera y Tapias Ortiz (2023) en una encuesta online sobre la percepción de los call centers con respecto a las salidas laborales en Colombia, en una muestra de 20 participantes jóvenes adultos que trabajaban en call center como su única fuente de empleo en Medellín y Bogotá.

Se concluyó que el atractivo de los empleos en los call centers radicaba en los salarios competitivos y la flexibilidad laboral que ofrecen, lo que los convierte en una elección popular entre los estudiantes y recién graduados. No obstante, los trabajadores a menudo experimentan precarización laboral y una experiencia laboral frustrante. Por lo cual se

sostiene como crucial abordar las desventajas y considerar soluciones que puedan ofrecer una mayor estabilidad y oportunidades en el mercado laboral para esta población.

Parra et al. (2020) analizando los factores que intervienen en el nivel de ausentismo del personal en un centro de llamados de Barranquilla (Colombia) encontraron que factores como la edad, el tiempo en la empresa y el cargo están altamente relacionados con los altos niveles de rotación y ausentismo que se daban en la empresa. Los autores señalan que estos graves problemas vinculados a los elevados niveles de tensión existentes en dichas empresas necesitan que éstas reconozcan que este fenómeno no solo afecta negativamente a los trabajadores al no percibir sus salarios completos, sino que afecta negativamente la estabilidad y calidad de las empresas. Por ello, señalan su preocupación por la falta de políticas claras para disminuir o regular la rotación y el ausentismo dentro de ella, sino que carecen de un sistema claro para llevar controles de dichos indicadores. Además, no existían bases de datos organizados en la empresa que limita la acciones a tomar para enfrentar este problema y que la información era considerada confidencial, lo que dificultaba los estudios desde fuera de la organización.

Duarte (2020), quien aplicó un estudio sobre el ausentismo en un centro de llamado de la ciudad de Barranquilla, también encontró que los niveles de riesgo laboral dentro de este tipo de organizaciones son sumamente elevados y que el factor de la edad puede ser considerado como un elemento predictor del ausentismo laboral.

Ortiz Luna, Torres Ozuna y Peña Hoyos (2022) pudieron verificar que la rotación del personal de un call center en Ibagué (Departamento de Tolima) era provocada por la

desmotivación e insatisfacción laboral. A partir de ello, resaltaron que el acompañamiento de los jefes de área debe expresarse como un liderazgo eficiente hacia sus colaboradores, en donde se exijan metas claras pero alcanzables, donde prime la igualdad de sus empleados y sobre todo donde se otorguen las herramientas y estratégicas suficientes para el logro de los objetivos planteados. Entienden que mediante un plan de mejoras e incentivos es posible garantizar que los empleados estén más motivados, tengan un mayor compromiso y por ende mejores resultados para la organización.

Polo Góngora (2023) estudió el fenómeno de la deserción del personal y la gestión del talento humano en varios call centers de la ciudad de Barranquilla, sobre la base que este fenómeno está estrechamente relacionado con la motivación laboral (la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir los objetivos generales y específicos, con un sentido en crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo), la depresión laboral causada o exacerbada por factores estresantes relacionados con el trabajo (largas jornadas laborales, elevada carga de trabajo, falta de control sobre el propio trabajo, falta de apoyo social, malas condiciones laborales, inseguridad laboral, falta de oportunidades de ascenso y estrés económico) y las necesidades laborales (como un salario justo, un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, y un entorno laboral seguro y saludable). Se concluye que las condiciones sobre calidad de vida laboral, bienestar, motivación, fidelización, depresión laboral y necesidades laborales eran muy críticas, con una alta incidencia en la deserción laboral. Este trabajo determinó que en estas organizaciones existe alto estrés laboral debido a la alta carga de trabajo, así como el sueldo no corresponde con las responsabilidades asignadas, muy poca o nula satisfacción en diferentes ámbitos, además de la poca responsabilidad social y empresarial que tiene las

organizaciones con sus trabajadores. Se sugirió llevar adelante un plan de bienestar laboral para mejorar las condiciones para el desarrollo de las funciones de los trabajadores para que estos puedan mantenerse motivados en su puesto y jornada laboral.

Marulanda Echeverry, Bedoya Herrera y Castaño Vélez (2019) parten de la base que en las empresas de BPO (Business process outsourcing), que incluyen los call centers, la gestión del conocimiento es vital, teniendo en cuenta que el conocimiento de la información es el núcleo de la operación y la principal fuente de recursos. El conocimiento, la innovación y la creatividad son ampliamente reconocidos como los factores competitivos más importantes capaces de apoyar y fomentar la adaptación, la supervivencia y el rendimiento destacado. Existe una relación recíproca entre estos tres conceptos, ya que la capacidad de generar ideas e innovar se basa en el aprendizaje, la ampliación de la base de conocimientos y en que su gente comparta sus conocimientos.

Por lo tanto, gracias al conocimiento, las empresas pueden innovar, crear rutinas organizativas, crecer, ser sostenibles y obtener ventajas competitivas. En un estudio realizado en un call center de la ciudad de Manizales (Colombia) los autores concluyen que existe una correlación significativa entre la cultura organizativa, entendida como el conjunto de tácticos compartidos por un grupo de personas sobre lo que el mundo es y debe ser, y que influye en el comportamiento que impulsa sus acciones y respuestas, y la gestión del conocimiento. Por lo tanto, los autores entienden que no sólo se debe tener una mirada tecnológica o de procesos en el desarrollo de la gestión del conocimiento. La cultura organizacional es vital para este fin.

Barrera Delgado, Castañeda Agudelo, Fulano Peña y Rodríguez Arias (2023) estudiaron el efecto de la rotación de personal en un call center en el escenario de la post-pandemia Covid – 19. Los autores pudieron constatar que, a pesar de haberse implementado el trabajo desde la casa en el momento más crítico de esta enfermedad, una vez superada, muchos empleadores prefirieron que sus empleados fueran hasta las instalaciones a ejercer sus funciones. Ello motivó que muchos empleados no se sintieran satisfechos, ya que para muchas personas la opción de poder trabajar de forma remota es sinónimo de bienestar, compartir con la familia y cambiar de ambientes y espacios. De igual forma, dando más autonomía, libertad y responsabilidad a los empleados, aspectos fundamentales hoy en día, ya es cosa del pasado que el jefe quiera estar vigilando y controlando a sus empleados todo el tiempo. Del mismo modo, dejan en entredicho que las empresas se preocupan en la suficiente medida por conocer las capacidades y talentos de sus empleados, generando en ellos una sensación de poco valor para la compañía. No se puede olvidar que los empleados la mayor parte del tiempo lo pasa en el lugar de trabajo, por ello resulta indispensable que se sigan encontrando las mejores estrategias a fin de generar valor en cada uno de los empleados, haciéndoles sentir que son pieza clave y fundamental para la organización.

Los resultados del estudio marcaron una dirección del por qué se presentan una alta rotación de personal, los empleados no se sentían satisfechos en su lugar de trabajo, con sus funciones, responsabilidades y remuneración, al punto que el 50% de los encuestados no dudaría en renunciar y abandonar su puesto de trabajado al momento de encontrar una oferta laboral con mayor remuneración salarial, mostrando que son escasas las estrategias empleadas por parte del empleador a fin de retener a su personal o están siendo mal ejecutadas por parte del área de gestión humana y bienestar.

En una entrevista realizada a Manuel Sánchez⁹, Gerente de Mercadeo y Gestión Operativo de la empresa de call center Contenido-BPS-Colombia, se le consultó sobre la problemática de la rotación de personal. Indicó que ese fenómeno existía y que cuando se consultaba al personal la razón de esa renuncia la mayoría respondía que era por motivos personales. Pero, cuando se indagaba más, se comprobaba que la principal causa era que otro call center le ofrecía mejor salario. A pesar del fenómeno, el Sr. Sánchez señaló que no tienen un comité o un buzón de sugerencias o de ideas donde se reciban las inconformidades de los empleados. No obstante, manifestó que se realizaban actividades para desarrollar las habilidades blandas de los empleados, apelando a mensajes espirituales y fomentando una vida con sentido. Se realizan talleres para manejar las emociones, actividades para realizar ejercicio físico, pausas activas, fitness, juegos para que los operarios se desconecten del trabajo, etc. Se dispone de programas de asensos, reconocimientos por cumplimiento de tareas y bonificaciones a los empleados. Pero, no se involucra a los empleados en la toma de decisiones ni se les brinda oportunidades para contribuir con ideas y soluciones innovadoras.

Sobre la innovación en la empresa indicó que tienen un área de diseño de soluciones, donde reciben las necesidades de los clientes (por ejemplo, Bancolombia) y se buscan proveedores que puedan dar soluciones a esas necesidades. No recurren a la inteligencia artificial, pero si automatización de algunos procesos (por ejemplo, Robotic Process Automation, RPA) que facilita muchas cosas. Para promover los cambios en la organización se tienen plasmado en una planilla Excel todos los procesos y operaciones de cambio planificadas.

⁹ Entrevista realizada por Mary Tordecilla vía Zoom el 16/08/24.

Para fomentar el liderazgo en los distintos niveles de la empresa, a los interesados se les realiza capacitación de acuerdo al cargo y luego se pone en práctica con una duración de 8 a 15 días. Así sería una actividad teórico-practico para evaluar sus habilidades.

El análisis de la entrevista a Manuel Sánchez permite señalar que dicha empresa muestra un enfoque limitado hacia la innovación organizacional, sin un enfoque estructurado. Aunque existe un área dedicada al “diseño de soluciones”, la empresa carece de un comité formal de innovación o un sistema de buzón de sugerencias, lo cual limita la capacidad de la empresa para capturar y canalizar ideas innovadoras de manera sistemática. Aunque la empresa cuente con automatización de procesos a través de RPA, lo que ha mejorado la eficiencia en tareas repetitivas, existe una limitada exploración de tecnologías avanzada.

En cuanto al liderazgo, la empresa se centra en la formación y capacitación, especialmente para quienes aspiran a roles de liderazgo, lo cual es positivo. Sin embargo, la estrategia parece ser más reactiva que proactiva y no se menciona un enfoque de liderazgo transformacional o distribuido que podría inspirar a todos los niveles de la organización. La falta de una clara participación de los empleados en la toma de decisiones podría también indicar un liderazgo que no empodera completamente a sus colaboradores. De igual manera, la falta de canales para que los empleados contribuyan con ideas o se involucren en decisiones clave podría limitar la motivación intrínseca, ya que no se sienten escuchados o valorados en la toma de decisiones importantes. Respecto a la motivación, la organización ha implementado un programa de bienestar integral que atiende las necesidades emocionales y físicas de los empleados, lo cual es beneficioso para la satisfacción laboral y el rendimiento de los

empleados, aunque la efectividad a largo plazo dependerá de la alineación de estos programas con las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Otro aspecto importante que se menciona es la causa de rotación de personal, que es la oferta de salarios más altos en otros call centers. Esto indicaría que, a pesar de los esfuerzos en bienestar y desarrollo, el factor económico sigue siendo un determinante crucial para la retención del talento.

Finalmente, se puede decir que la empresa muestra esfuerzos positivos en liderazgo y bienestar, pero carece de una estructura clara para fomentar la innovación organizacional y una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones. Esto, combinado con la competencia salarial, puede estar afectando la retención y motivación del personal. Por lo tanto, para mejorar la organización podría beneficiarse de un enfoque más inclusivo y estratégico que promueva la participación activa de todos los empleados en la innovación y el liderazgo.

C. En Uruguay

Las exportaciones de servicios no tradicionales (que se distinguen de los viajes y transporte que son considerados tradicionales) crecieron a muy buen ritmo en la última década en Uruguay. En 2023 las exportaciones de servicios globales alcanzaron los U\$S 3.016 millones (3,9% del PBI, 10,9% del total de exportaciones de bienes y servicios del país), registrando una reducción mínima respecto a 2022, ocupando a casi 36.000 personas. Liderando el

ranking de América Latina y el Caribe, Uruguay se ubica después de Costa Rica en exportaciones de servicios no tradicionales con US\$ 881 per cápita en 2023. Es uno de los países más especializados en servicios no tradicionales de la región con relación a las exportaciones de servicios totales. (Uruguay XXI, 2024). En los últimos años se destaca el altísimo crecimiento de los servicios de informática, que superaron en importancia a los servicios profesionales (Couto y Lalanne, 2022).

Según el Índice Mundial de Trabajo a Distancia¹⁰, Uruguay es el mejor país latinoamericano para teletrabajar. Este índice considera la seguridad digital, que es analizada en función de si en cada país existen infraestructuras y capacidades de respuesta para proteger a los profesionales y si los mecanismos legales son eficientes para denunciar delitos cibernéticos.

En esta actividad juega un rol relevante el régimen de zonas francas: Zonamerica, WTC Free Zone, Aguada Park y Parque de las Ciencias. De las 660 empresas dedicadas a servicios globales, los call centers se concentran en 24 empresas que emplean a 5.038 empleados. (Uruguay XXI, 2024)

La instalación de call centers en Uruguay siguió la tendencia mundial en esta actividad. Telegestiones UTE fue el primer call center de Uruguay con un programa telefónico realizado por funcionarios del Ente que comenzó en 1989.¹¹ A nivel estatal le seguiría la empresa de telecomunicaciones ANTEL, para atender las crecientes necesidades de servicio al cliente y

¹⁰ <https://nordlayer.com/global-remote-work-index/>

¹¹ <https://www.ute.com.uy/noticias/30deg-aniversario-del-primer-call-center-de-uruguay#:~:text=Telegestiones%20UTE%20fue%20el%20primer,horas%2C%20atendiendo%20%C3%BAnicamente%20tr%C3%A1mites%20comerciales.>

soporte técnico de los usuarios de la red telefónica. A nivel privado, las posibilidades que brindó la aparición de Internet en 1990 se reflejaron en la inauguración en dicho año de la primera zona franca de nombre Zonamérica como Business & Technology Park. Fue seguido por el surgimiento distintas empresas uruguayas a partir del año 2000, al tiempo que comienzan a llegar importantes call centers extranjeros: Tata Consultancy Services (2002), SABRE (2004), RCI y Avanza (2005), Atento (2006) y eXTEL crm (2008). Aguada Park es inaugurada en Uruguay como una plataforma de servicios globales bajo régimen de zona franca (2010) (Reich Espinosa, 2010).

En la medida que Uruguay comenzó a establecerse como un hub de servicios en América Latina, las empresas empezaron a invertir en call centers debido a su infraestructura tecnológica avanzada, estabilidad política y económica, y una fuerza laboral calificada y a costos relativamente bajos.

Algunas de las empresas que operan son: Avanza (empresa española que tiene operaciones en varios países de América Latina. Ofrece servicios de BPO, atención al cliente, telemarketing, y gestión de procesos empresariales), Atento (una de las compañías líderes en servicios de BPO y CRM (Customer Relationship Management) en América Latina. En Uruguay opera con un enfoque en la atención al cliente, ventas y soporte técnico para varias empresas internacionales), Teleperformance (multinacional francesa especializada en la externalización de servicios y gestión de experiencia del cliente. Su operación en Uruguay incluye atención al cliente, soporte técnico y back-office), Fidelis (ofrece servicios de call center y BPO, incluyendo atención al cliente, telemarketing y cobranza), Konecta (multinacional española que ofrece servicios de BPO y gestión de cliente), Engage (ofrece

servicios de outsourcing, incluyendo gestión de relaciones con clientes, soporte técnico y servicios de ventas, Zonamerica Contact Center (especializada en brindar servicios para empresas que operan en la zona franca, ofreciendo desde atención al cliente hasta servicios de back-office), Bantotal Contact Center (especializado en ofrecer soporte a bancos y entidades financieras que utilizan sus plataformas de software), Contact Center Casa Tres (brinda servicios de gestión de relaciones entre las empresas y sus clientes a nivel nacional y regional).

A diferencia de lo que sucede en el sector del Software y servicios informáticos (TI), que por experimentar un déficit de oferta (o exceso de demanda) de personal calificado y la dificultad para retenerlo, se han producido mejoras en las condiciones laborales de las personas que trabajan en este segmento, en los call centers las presiones sobre los costos salariales y la calidad del servicio recaen directamente sobre los trabajadores. En su afán por reducir costos, alcanzar una mayor flexibilidad y garantizar el cumplimiento de los indicadores de desempeño, existen prácticas que llevan a altos niveles de estrés y agotamiento emocional, acompañado de un diálogo social relativamente limitado (Couto y Lalanne, 2022) y caída de los salarios reales. Así, la reducción salarial entre 2015 y 2019 en las empresas exportadoras de servicios de call center fue del 4,7% (INE, 2020).

El segmento call center ha sido instrumental para la creación de empleo formal para jóvenes y mujeres de calificación media. El empleo en este segmento favorece la continuidad de los estudios para el personal más joven, así como la posibilidad de insertarse en el mercado laboral. Así, buena parte de los trabajadores (especialmente, los más jóvenes) lo perciben como un trabajo que les brinda un sustento económico mientras estudian. En promedio, los

agentes permanecen en el sector entre tres y doce meses. La dinámica del sector tampoco favorece demasiado el desarrollo de capacidades; en general, pasadas las primeras semanas de trabajo, en las cuales el trabajador recibe la capacitación específica del puesto y del proyecto, las jornadas laborales son dedicadas exclusivamente al trabajo. En suma, el desarrollo de habilidades resulta insuficiente para facilitar que los trabajadores se adapten a los requisitos cambiantes en las cadenas mundiales de suministro o puedan desplazarse a roles más difíciles y mejor remunerados en la cadena.

Las bases oficiales y empresariales señalan que las mujeres capturan el 84% del empleo en el sector call center y apenas el 30% en el sector TI. En el sector call center, y en función de una estructura jerárquica plana (y otras características del sector) las promociones son poco frecuentes, y se originan brechas de género en desmedro de las mujeres que tienen menos oportunidades de mejora laboral. Además, trabajadoras mujeres han señalado otras formas de discriminación, actos sexistas y situaciones de acoso sexual (Couto y Lalanne, 2022).

La alta proporción de mujeres es consecuencia de sesgos negativos de selección generadas en función de estereotipos de género que reproducen la noción de que las mujeres tienen una serie de características y habilidades innatas de su género y adecuadas para la atención al cliente, tales como empatía, calidez, paciencia y cualidades de la voz. Estas habilidades no suelen estar asociadas a ningún tipo de certificación ni a premios salariales (Ahmed, 2013). Couto y Lalanne (2022) a partir de datos del Banco de Previsión Social de 2016 indican que las mujeres del sector ganaban, en promedio, 18,5% menos por hora que los varones.

Los call centers también han sido utilizados como herramientas de estafa conocida como ‘phishing’. Como un ejemplo, en 2024 desde call centers ubicados en cárceles de Argentina y contando con el apoyo de cómplices en Uruguay, ciber delincuentes se proponían engañar a personas para que brindaran información personal o financiera, suplantando entidades legítimas o, lo que es lo mismo, haciéndose pasar por entidades de confianza. Se utilizaba la información para perpetrar ataques al patrimonio de las víctimas, haciendo compras con tarjetas de crédito, sustrayendo dinero de los bancos en línea o solicitando préstamos a su nombre.¹²

La situación en Casa Tres Contact Center

Para verificar el análisis de la información sobre los call centers se realizó una consulta a empleados de la empresa uruguaya Casa Tres Contact Center. Se buscó evaluar si en la misma se presentan las mismas problemáticas de innovación organizacional, gestión del talento (en especial la retención de personal), motivación y liderazgo que aparecen como propias del sector. Esta empresa fue sujeto de un estudio monográfico hace más de una década, con la descripción de sus actividades, organigrama y funcionamiento (Guadalupe Ayerra, 2010).

Casa Tres Contact Center es una organización del sector de telecomunicaciones con sede en la ciudad de Montevideo. Fundada en 1999, con una amplia trayectoria en el mercado local y regional, especializada en brindar servicios de gestión de relaciones entre las empresas y sus clientes. Posee un equipo de algo más de 300 empleados dedicados a diferentes áreas,

¹² <https://www.infobae.com/america/america-latina/2024/10/02/estafadores-que-ofrecian-viajes-a-punta-cana-en-uruguay-operaban-desde-call-centers-ubicados-en-carceles-argentinas/>

como agentes de atención al cliente, ventas, gerentes de operaciones, coordinadores de piso, analistas de datos, digital leads, personal de recursos humanos entre otros. Los operarios telefónicos son en su mayoría jóvenes. Cuenta con una plataforma que permite ofrecer una amplia gama de servicios, incluyendo atención al cliente, soporte técnico, ventas cruzadas, retención de clientes, gestión de reclamaciones y encuestas de satisfacción, utilizando la tecnología y prácticas de servicio al cliente.¹³

De acuerdo a la gerenta de personal de Casa Tres Contact Center, esta empresa se enfrenta a un desafío significativo relacionado con la alta rotación de operadores telefónicos, lo cual se ha convertido en un problema que afecta tanto la calidad del servicio como la eficacia operativa del centro de llamadas. A pesar de que la empresa tiene presente esta situación, no se han realizado estudios y la rotación de personal se mantiene elevada. Entre las principales consecuencias de este problema se encuentra la constante necesidad de reclutamiento y de formación de nuevos agentes, lo que genera costos considerables, así como una disminución en la calidad del servicio al cliente debido a la falta de experiencia y conocimientos de los nuevos colaboradores. Además, la salida frecuente de empleados experimentados ha resultado en una pérdida de conocimiento y habilidades acumuladas, lo que agrava aún más la situación.

Este estudio comenzó revisando antecedentes de esta temática, incluyendo libros y publicaciones científicas de análisis de casos en diferentes partes del mundo. Esta revisión permitió establecer el marco teórico necesario para fundamentar la metodología de estudio y

¹³ <https://www.casatres.com.uy/nosotros>

el análisis de los resultados. Luego se realizó una entrevista en profundidad y se suministró un conjunto de preguntas escritas a la gerenta de personal de la empresa Casa Tres Contact Center para validar el problema. De ese modo, se recogió su opinión sobre el estilo de liderazgo, la efectividad de las estrategias de retención de personal, los factores que influyen en la motivación de los empleados y en la importancia de la innovación organizacional (Anexo 1).

Para recopilar información relevante del sentir de los empleados se realizó una encuesta estructurada para recopilar datos cuantitativos sobre las posibles razones de la rotación de personal, así como su nivel de satisfacción y compromiso laboral, entre otros aspectos. Para eso, por medio de la encargada de personal se hizo llegar a los empleados de la empresa un conjunto de 12 preguntas con múltiples respuestas utilizando el formulario de Google. A partir de las opiniones de 10 empleados se graficaron las respuestas para facilitar su visualización y se calculó la frecuencia absoluta y relativa de las respuestas seleccionadas a cada pregunta (Anexo 2).

La respuesta de la encargada de personal no fue muy explícita. Manifestó conformidad con las acciones en curso en la empresa, considerándolas adecuadas para hacer frente a un mercado muy competitivo en el sector. Consideró que se habían implementado iniciativas para fomentar una mayor colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa y promover la innovación, pero no dio detalles. Opinó que los procedimientos administrativos de la empresa están adaptados a las necesidades cambiantes del mercado, y que se renuevan continuamente. Entendió que el mayor obstáculo que enfrenta la empresa actualmente es tecnológico, para buscar la mejor opción con respecto a un mercado altamente competitivo.

Consideró que la empresa es abierta a los cambios y que desarrolla innovaciones, y que el principal desafío que enfrenta para adoptar e implementar cambios innovadores es buscar una herramienta que sirva para la cantidad de clientes que se atiende con diferentes necesidades por ventas y/o servicios.

Por su parte, la mitad de los empleados de Casa Tres Contact Center que respondieron la consulta manifestó estar satisfechos en general con su trabajo (40% satisfechos y 10% muy satisfechos). Al tiempo que el 30% se consideró insatisfecho (ninguno estuvo ‘muy insatisfecho’). Las respuestas indicaron que también la mitad del personal se siente motivado y comprometido con los objetivos y la visión de la empresa, en igual medida entre ‘totalmente’ y ‘en su mayoría motivado’. Sienten que el líder transmite motivación (89%), aunque solo el 33,3% de las respuestas indicaron que esa motivación está siempre presente y el resto lo consideró como parcialmente. Resultaron muy dispersas las respuestas sobre si existía un reconocimiento por el trabajo y el esfuerzo, desde siempre a nunca.

Cuando se les preguntó qué aspectos les resultaban más gratificantes y satisfactorios, el 40% se volcó por el ambiente de trabajo y el compañerismo. Otras razones tuvieron preferencias dispersas. El 66,7% de las respuestas consideraron al ambiente laboral positivo y colaborativo y el resto como ‘neutro’. La relación con los compañeros es el aspecto más gratificante (44,4%), seguido por la interacción con los clientes (33,3%). La insatisfacción se concentra en la carga de trabajo (37,5%) y en las oportunidades de desarrollo profesional (25%). Este último aspecto es la principal razón de abandono de la empresa (44,4%) seguido por el salario (33,3%).

Más de la mitad de las respuestas indicaron que los trabajadores se sienten valorados, completamente (33,3%) o en cierta medida (22,2%). Aunque las respuestas indicaron que solo 'a veces' sienten que tienen las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva (55,6%). El 33,3% de las respuestas correspondieron a que sí disponía de las herramientas y el 11,1% a que no se las poseía.

Cuando se les consultó sobre cambios o mejoras para hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar fue notoria la preferencia por mejorar los beneficios y compensaciones (66,7%).

En resumen, solo la mitad de los empleados que contestaron la encuesta se consideran satisfechos, motivados, valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Algo más del 50% consideran que solo 'a veces' tienen las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva. Y si bien casi el 90% siente que el líder transmite motivación, solo un tercio considera que esa motivación es de forma permanente.

El ambiente de trabajo (en particular la relación con los compañeros) es el aspecto más gratificante para los empleados. La insatisfacción se concentra en los beneficios y compensaciones, la carga de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional. Este aspecto, seguido de los salarios son las principales causas de abandono de la empresa.

El bajo número de empleados que contestaron la encuesta es también un indicador de la desafección del personal de la empresa sobre la suerte de ésta y la baja vinculación de su futuro personal con el actual empleo.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los empleados son jóvenes y están cursando estudios, las dinámicas creativas en el trabajo juegan un papel fundamental para que se sienta conformes en su entorno laboral. Esta situación no solo influye en sus necesidades y expectativas individuales, sino que también moldea el tipo de ambiente laboral que valoran y en el que pueden prosperar. Los jóvenes suelen estar más abiertos a la innovación y al cambio, buscando constantemente oportunidades para aplicar nuevas ideas y habilidades que están adquiriendo en sus estudios. Por lo tanto, las dinámicas creativas en el trabajo influyen en el mantenimiento del interés y motivación, y contribuyen a que se sientan valorados y conformes con sus roles dentro de la organización. Ese entorno favorable a la creatividad puede incluir la implementación de espacios colaborativos, tiempos dedicados a la exploración de nuevas ideas, programas de capacitación que fomenten el desarrollo de habilidades relevantes y el reconocimiento de los aportes creativos de los empleados.

Estos factores no solo ayudan a retener el talento de los jóvenes, sino que también contribuyen al crecimiento y la innovación continua de la empresa, posicionándola como un lugar atractivo y dinámico para trabajar. Por ende, entender y adaptarse a las necesidades de los jóvenes colaboradores, quienes combinan estudios con trabajo, implica no solo reconocer su deseo de creatividad y desarrollo personal, sino también proporcionarles un ambiente laboral que respalde y nutra estas aspiraciones. Este es el desafío de esta empresa.

Si bien la baja proporción de operarios que contestaron la encuesta no permite sacar conclusiones definitivas, las respuestas obtenidas estarían indicando que esta empresa presentaría problemáticas similares con los call centers a nivel internacional. Resaltan, por lo tanto, la influencia de la innovación organizacional, la gestión del personal, la motivación

y el liderazgo en los desempeños empresariales. La superación de la situación estaría relacionada a la profundización de una cultura organizacional innovadora de los directivos y del personal gerencial de la empresa.

Comparación de la situación de los call centers en Uruguay y Colombia

Como hemos descrito previamente, el sector de call centers en América Latina enfrenta una serie de desafíos y oportunidades en el contexto de la innovación organizacional, la retención de personal, el liderazgo y la motivación. Para comprenderlo mejor se realizó un análisis comparativo de dos países destacados en esta temática en Sudamérica: Uruguay y Colombia. Se trata de dos países con realidades territoriales, poblacionales y materiales muy diferentes (Colombia posee una superficie 6,5 veces mayor que Uruguay¹⁴, una población 15,2 veces mayor, un Producto Bruto Interna 4,7 veces mayor, pero Uruguay tiene un Producto Bruto per cápita 3,2 veces superior¹⁵). No obstante estas diferencias, ambos países se incorporaron al proceso de instalación y desarrollo de la actividad de los call centers y demás servicios globales aproximadamente en la misma fecha, marcada por la aparición de Internet. Responden también a la tendencia mundial de reparto de las actividades entre las distintas regiones del mundo, en la búsqueda de ventajas competitivas para las empresas. En los dos países es una actividad fuertemente creadora de empleo, fundamentalmente femenino¹⁶ (Ahmed, 2013; Couto y Lalanne, 2022). Ambos países se proponen posicionarse como un hub de servicios en América Latina, destacando sus virtudes en términos muy similares:

¹⁴ <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=ZJ>

¹⁵ <https://datos.bancomundial.org/?locations=ZJ-CO-UY>

¹⁶ <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/la-industria-de-bpo-en-colombia-es-la-tercera-mas-importante-de-america-latina-de-la-mano-de-la-inversion-extranjera-sigue-creciendo-el-sector/202338/>

estabilidad institucional, beneficios impositivos y características propias de la población. También ambos tienen como principal mercado de exportación a los Estados Unidos. Si se compara el número de empresas de call center con relación al número de habitantes por país, ahí se comprueban diferencias: Colombia presenta una empresa cada 35.000 habitantes y Uruguay cada 136.000. Pero Uruguay, después de Costa Rica es el país que exportó más servicios globales per cápita en 2023 con US\$ 881 (Uruguay XXI, 2024).

La problemática de los call centers ante los desafíos de innovación organizacional, liderazgo positivo y la creación de un ambiente de trabajo que busque motivar y retener a los colaboradores es similar en ambos países, en la medida que enfrentan desafíos relacionados con la percepción de temporalidad del empleo por las condiciones de trabajo y los salarios.

En cuanto a la **innovación organizacional**, en Uruguay el sector de call center ha logrado posicionarse favorablemente gracias a un entorno económico atractivo y a la diversificación de servicios (Fernández-Stark, Bamber y Gereffi, 2011). Sin embargo, Couto y Lalanne (2022) señalan que la falta de avances significativos en la innovación organizacional puede limitar el potencial de crecimiento y adaptación del sector. Esto es relevante ya que la capacidad para innovar es crucial en un sector tan competitivo. Por su parte, en Colombia la innovación organizacional también presenta desafíos. Como ejemplo, cuando se consultó directamente a Manuel Sánchez, Gerente de Mercadeo y Gestión Operativo de una importante empresa de call center, admitió la falta de una estructura formalizada para capturar ideas y una tendencia hacia un liderazgo reactivo, que puede restringir la capacidad de adaptación y evolución. Por ende, la necesidad de adoptar una mentalidad más proactiva hacia la innovación organizacional es evidente en ambos países, pero en Colombia, esto se

manifiesta de manera más urgente debido a la presión para mantenerse competitivos en un mercado en crecimiento.

También la retención de personal es un desafío compartido por ambos países. En Uruguay, la alta rotación de personal y la falta de desarrollo profesional son problemáticas significativas (Couto y Lalanne, 2022). La brecha salarial de género y las condiciones laborales adversas también contribuyen a una baja satisfacción y alta rotación (Ahmed, 2013). En Colombia, la percepción del trabajo en los call centers como algo temporal y la desconexión entre los empleados y la alta gerencia afectan la retención (González Avendaño et al., 2020). Son escasas las estrategias empleadas a fin de retener al personal o están siendo mal ejecutadas por parte del área de gestión humana y bienestar de las empresas (Barrera Delgado et al., 2023).

La falta de oportunidades de crecimiento y la presión por el rendimiento son factores críticos que deben abordarse para mejorar la estabilidad laboral. Ambos países deben enfocarse en mejorar las condiciones laborales, ofrecer oportunidades de desarrollo y asegurar que los empleados se sientan valorados y parte integral de la organización.

En cuanto al **liderazgo**, ambos países enfrentan desafíos significativos. En Uruguay, a pesar de un entorno favorable, la falta de políticas inclusivas y la brecha salarial de género sugieren que el liderazgo aún no ha logrado abordar completamente las desigualdades y mejorar las condiciones laborales (Couto y Lalanne, 2022; Ahmed, 2013). En Colombia, el liderazgo también presenta áreas de mejora. La desconexión con la alta gerencia, la carencia en el acompañamiento del personal y la falta de un enfoque transformacional o distribuido limitan

la motivación y el compromiso de los empleados (González Avendaño et al., 2020; Ortiz Luna, Torres Ozuna y Peña Hoyos, 2022; Perdomo Herrera y Tapias Ortiz, 2023). Por lo cual un liderazgo más inclusivo y proactivo, que involucre a los empleados en la toma de decisiones y fomente la innovación, es esencial para mejorar la motivación y retención del personal en ambos contextos.

Asimismo, la **motivación** en el sector de call centers está estrechamente vinculada con las condiciones laborales y el liderazgo. En Uruguay, la falta de desarrollo profesional impacta negativamente en la motivación de los empleados (Couto y Lalanne, 2022). La brecha salarial de género y las condiciones adversas también afectan la satisfacción y el compromiso (Ahmed, 2013). En Colombia, la percepción del trabajo como temporal y la presión por el rendimiento contribuyen al descontento (González Avendaño et al., 2020). La motivación puede mejorar significativamente si se abordan estas cuestiones, ofreciendo mejores condiciones laborales, oportunidades de desarrollo profesional y un entorno en el que los empleados se sientan valorados y parte de un proyecto a largo plazo.

Por lo tanto, Uruguay y Colombia enfrentan desafíos similares en cuanto a la innovación organizacional, la retención de personal, el liderazgo y la motivación. Ambos países necesitan adoptar un enfoque más integral para abordar estos desafíos, centrándose en mejorar las condiciones laborales, fomentar la innovación, desarrollar un liderazgo inclusivo y proactivo, y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. Estos esfuerzos no solo mejorarían la retención de personal, sino que también fortalecerían la motivación y el compromiso de los empleados, creando un entorno laboral más positivo y sostenible.

La revisión de información permitió comprobar que en Colombia se ha realizado un mayor número de estudios con relación a los call centers y sus principales problemáticas, pero de los mismos se desprende que las medidas de mitigación de esta problemática aún son insuficientes (Anexo 3).

CONCLUSIONES

1. Los servicios globales constituyen el sector más dinámico del comercio internacional, en tanto crece más rápido que los bienes y contribuye de modo progresivo al valor agregado de las manufacturas exportadas. En Uruguay, la exportación de estos servicios ha crecido a buen ritmo en la última década (3,9% del PBI en 2023), al punto que el país se ubica segundo en exportaciones per cápita en América Latina y el Caribe.
2. Uno de los sectores de los servicios globales son los call centers, que brindan servicios de soporte técnico y administrativo a empresas y organismos de distinto tipo. En Uruguay se destacan por el monto exportado y el empleo generado, fundamentalmente jóvenes y mujeres de calificación media.
3. La realidad relevada a nivel internacional y nacional indica que los call centers enfrentan desafíos en cuanto a la rotación de personal, que ocasiona costos suplementarios a las empresas y afecta la calidad de los servicios. Existen

limitaciones en las organizaciones en cuanto a innovación organizacional, liderazgo y motivación que permita generar un ambiente de trabajo, y perspectivas personales y profesionales a los colaboradores que facilite motivarlos y retenerlos.

4. Una comparación de la situación en los call centers de Uruguay y Colombia indica que, si bien son dos países con realidades territoriales, poblacionales y materiales muy diferentes, ambos se incorporaron al proceso de instalación y desarrollo de los call centers en el mismo momento y se proponen posicionarse como un hub de servicios en América Latina, con Estados Unidos como el principal mercado. Presentan las mismas limitaciones de poca fidelización del personal de los call centers y, a pesar de los estudios que comprueban las causas de esa situación, las acciones que se están desarrollando son insuficiente para superarla.

5. Centrar el presente estudio en la situación de la innovación organizacional, el liderazgo y la motivación como determinantes de la rotación de personal resultó útil para describir la realidad y las problemáticas de los call centers, y como criterios de comparación entre países. Se resaltó que es necesario actuar sobre estos temas si se desea mejorar la gestión del talento en este sector de relevancia económica creciente en el mundo actual.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, G. (2013). *Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender in the Call Center Industry*. In C. Staritz & J. G. Reis (Eds.), *Global Value Chains, Economic Upgrading, and Gender. Case Studies of the Horticulture, Tourism, and Call Center Industries*: The World Bank. Obtenido de: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16976/832330WP0GVC0G0Box03820_76B00PUBLIC0.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Barreto, F., y Petif E. (2017). *Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológico en las organizaciones*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 79, Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964004>
- Barrientos, S., Gerefi, G., y Rossi, A. (2011). *Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries*. RTI International.
- Bass, B. (1972). *Psicología de las organizaciones (1 Ed)*. Argentina: C.E.C.S.A.
- Castaño, M., y Álvarez, G (2017). *El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 15 (2), 1223-1236.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.

Cousin, O. (2002). *Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels*. La sociologie, les sociologues et l'insécurité. Vol. 44, n. 4, 499-520.
<https://journals.openedition.org/sdt/34196>.

Couto, V., y Lalanne, A. (2022). *Evolución y desafíos del sector servicios globales en Uruguay: condiciones laborales, brechas de género y orientaciones de política*. Informes Técnicos OIT Cono Sur N°33 (Santiago, OIT).

Damanpuor, F., Szabat, K.A., y Evan, W.M. (1989). *The Relationships between Types of Innovation and Organizational Performance*. Journal of Management Studies 26, 587-601.

Del Bono, A., y Bulloni, M.N. (2008). *Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*. Vol. IX. N. 10.

Fernandez, Stark K., Bamber, P., y Gereffi, G. (2011). *The Offshore Services Global Value Chain. Economic upgrading and workforce development*. pp. 271-275. In: Gereffi G., Fernandez-Stark, K., y Psilos, P. Skills for Upgrading: Workforce Development and

Global Value Chains in Developing Countries. Center on Globalization, Governance & Competitiveness. Duke University. Recuperado de: https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2011-11-11_CGGC_Offshore-Services-Global-Value-Chain.pdf

Figuroa, H. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*. Colombia: Revista Económicas CUC, 35(1) 61-77.

Gonzales, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. [Trabajo de grado]. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado URL.<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-tecnologica-de-honduras/mercadotecnia-i/rrhh-trabajo-practico-clase/36014929>

González, D., Hernández, N., y Castro, X. (2020). *Causas e impacto de la rotación de personal en una campaña de Teleperformance*. Tesis. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D.C.

González, E., Montoya, J. A., y Cadavid, M. (2022). *La psicología en las organizaciones: experiencias de investigación*. Medellín: Fondo Editorial María Cano.

Hock, D. (2001). *El nacimiento de la era caórdica*. Barcelona: Editorial Granica.

Holman, D., Batt R., y Holtgrewe, U. (2007). *The global call center report: International perspectives on management and employment*. Report of the Global Call Center Network. UK.

Hult, G.T.M., Hurley, R.F., y Knight, G.A. (2004). *Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance*», *Industrial Marketing Management* 33 (5), 429-438.

Hurley, R.F., y Hult, G.T. (1998). *Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination*. *Journal of Marketing* 62 (3), 42-54.

Instituto Nacional de Estadísticas (2020). *Encuesta anual de actividades económicas*. https://www5.ine.gub.uy/documents/Estad%C3%ADsticasecon%C3%B3micas/HTML/EAAE/EAAE2020_actualizada_abr2023.html

James, L., Ivancevich, J. M., y Donnelly, J.H. (1990). *Organizaciones, conducta, estructura, procesos*. México: Mcgraw-Hill.

Madero, S., y Flores, R. (2013) *Atracción y retención del talento e innovación Como predictores de la transformación Organizacional*. Ciudad de México. ANFECA

Medina, O. (2017). *Gestión de la Innovación como factor estratégico en proyectos de telecomunicaciones*. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17195/MedinaTorresOswaldHumberto2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Menguc, B., y Auh, S. (2006). *Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (1), 63-73.

Micheli, T. (2011). *El sector de call centers: Estructura y tendencias*. Apuntes sobre la situación de México. *Frontera Norte* 24 (47), 145-169.

Munch, L. (2014). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos*. (2s ed). México: Pearson educación.

Núñez, B. (2013). *Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa*. Trabajo de grado. México: UPIICSA. Recuperado URL <https://silo.tips/download/instituto-politecnico-nacional-33#>

OCDE (2005). *Manual de Oslo Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. La medida de las Actividades Científicas y Tecnológicas. OCDE. Grupo TRAGSA.

Páez, I., Sanabria, M., Gauthier, V., Méndez, R, A., y Rivera, L. (2022). Transformación digital en las organizaciones. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848359>

Perdomo, D. A., y Tapias, M. J. (2023). *La generación Call Center en Colombia: ¿no hay más oportunidades?* Seminario de investigación de pregrado. Escuela en formación en investigación. Universidad Escuela Argentina de Negocios.

Polo, A. (2023). *Deserción del personal y la gestión del talento humano en los call centers de la ciudad de barranquilla*. Trabajo de grado. Barranquilla. Universidad de la Costa.

Recuperado

URL

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/10294/Deserci%C3%B3n%20del%20personal%20y%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20en%20los%20call%20centers%20de%20la%20ciudad%20de%20Barranquilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*.

Trabajo de maestría. Medellín: Universidad de Medellín. Recuperado URL <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Robbins, P. S., y Judge, A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2011). *Comportamiento organizacional* (13a. Ed.). Pearson Educación.

Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional; Elementos para su estudio*. (4a ed). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Rojo, G., Marco, A., Padilla, O, Riojas A., y Rubén, M. (2019). *La innovación y su importancia*. RCUISRAEL, vol.6 no 1, Recuperado de <https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019>.

Santos Vijande, M.L., y Álvarez González, L. (2008). *Efectos de la Gestión de Calidad Total en la transformación en la Innovación Tecnológica y Administrativa*. Cuadernos de economía y dirección de la empresa 37, 33-66.

Silva, P. (2023). *Teoría de Herzberg: Factores de higiene y motivación en el entorno.*

Laboral. Chile: SCM LATAM. Recuperado de URL <https://scmlatam.com/que-es-la-teoria-de-herzberg/>

Tejada, E., Gina, C., Cruz, M, Juana M., Uribe, H, Irene C., Ríos, H, y Josué, J. (2019).

Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 85, Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058864011>.

URUGUAY XXI. *Servicios globales de exportación 2024.* Recuperado de

<https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/1d25f2f63cb2cc7931123bd9c9e4c7bc23e2b50c.pdf>

Wolk, L. (2003). *Coaching: el arte de soplar brasas en acción.* (4a ed). Buenos Aires: Gran

Aldea Editores.

ANEXO 1

Preguntas realizadas y respuestas recibidas de la encargada de personal de la empresa

1. ¿Se ha implementado alguna iniciativa para fomentar una mayor colaboración entre los diferentes departamentos y promover la innovación en toda la organización?

Respuesta

Si.

2. ¿Qué opina sobre la eficacia de los procesos administrativos actuales en términos de agilidad, eficacia y calidad?

Respuesta

Son excelentes.

3. ¿Considera que los procedimientos administrativos están adaptados a las necesidades cambiantes de la empresa y del mercado?

Respuesta

Si, porque vamos renovando continuamente.

4. Desde su experiencia ¿Cuál crees que son los mayores obstáculos que enfrenta la empresa actualmente en términos de implementación de cambios organizacionales e innovación?

Respuesta

Con respecto a la tecnología buscar la mejor opción con respecto a un mercado altamente competitivo.

5. ¿Se están implementando algún tipo de tecnología para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones del call center?

Respuesta

Si, estamos evolucionando en ese aspecto.

6. ¿Se está realizando alguna estrategia con relación a la cultura de innovación dentro del call center?

Respuesta

Si, estamos evolucionando en ese aspecto, vamos desarrollando nuevas innovaciones.

7. ¿Qué tan abierta crees que es la empresa a nuevas ideas y cambios en sus procesos y estructuras organizacionales?

Respuesta

Es abierta.

8. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta como organización para adoptar e implementar cambios innovadores en el call center?

Respuesta

Buscar una herramienta que sirva para la cantidad de clientes que se atienden con diferentes necesidades por ventas y/o servicios.

ANEXO 2

Encuesta de satisfacción laboral para los empleados de la empresa Casa Tres Contact Center

1. ¿Cómo describirías tu nivel de satisfacción general con el trabajo?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo te resultan más gratificantes y satisfactorios?

- a) El ambiente de trabajo y compañerismo
- b) Las oportunidades de crecimiento profesional
- c) El reconocimiento por parte de la empresa
- d) Otros (especificar)

3. ¿Hay algún aspecto específico de tu trabajo que te cause insatisfacción o que te gustaría mejorar?

- a) La carga de trabajo
- b) La comunicación interna
- c) Las oportunidades de desarrollo profesional
- d) el entorno laboral

e) Otros (especificar)

4. ¿Te sientes valorado y reconocido por tu contribución en la empresa?

a) Sí, completamente

b) En cierta medida

c) No realmente

d) No, para nada

5. ¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo de manera efectiva?

a) Sí.

b) No.

c) A veces.

d) Parcialmente.

e) No estoy seguro.

6. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en el equipo?

a) Positivo y colaborativo

b) Neutro

c) Otro (especificar)

7. ¿Qué cambios o mejoras sugerirías para hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar?

a) Mejorar los beneficios y compensaciones

- b) Ofrecer más oportunidades de capacitación y desarrollo
- c) Implementar programas de bienestar y equilibrio entre trabajo y vida personal
- d) Mejoras en el ambiente laboral.
- e) Otro (especificar)

8. ¿Te sientes motivado y comprometido con los objetivos y la visión de la empresa?

- a) Sí, totalmente.
- b) Sí, en su mayoría.
- c) Más o menos.
- d) No mucho.
- e) No, para nada

9. ¿Sientes que tu líder te motiva a dar lo mejor de ti?

- a) Siempre
- b) La mayoría de las veces
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

10. ¿Recibes reconocimiento por tu trabajo y esfuerzo?

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) Ocasionalmente
- d) Casi nunca

e) Nunca

11. ¿Qué aspectos de tu trabajo en el call center te resultan más gratificantes y satisfactorios?

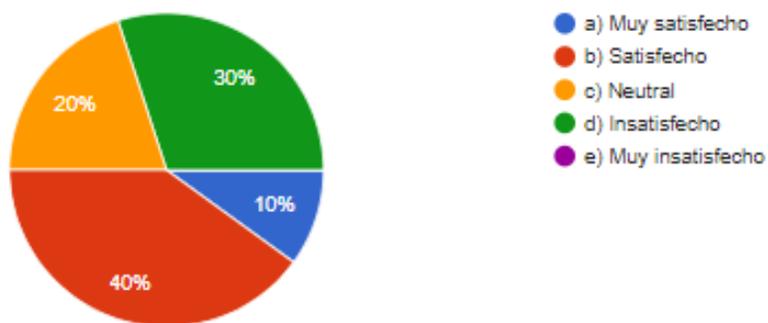
- a) Interacción con los clientes
- b) Relaciones con los compañeros
- c) Reconocimiento por logros
- d) Otro (especificar)

12. ¿Cuál es el principal motivo por el que considerarías dejar tu trabajo?

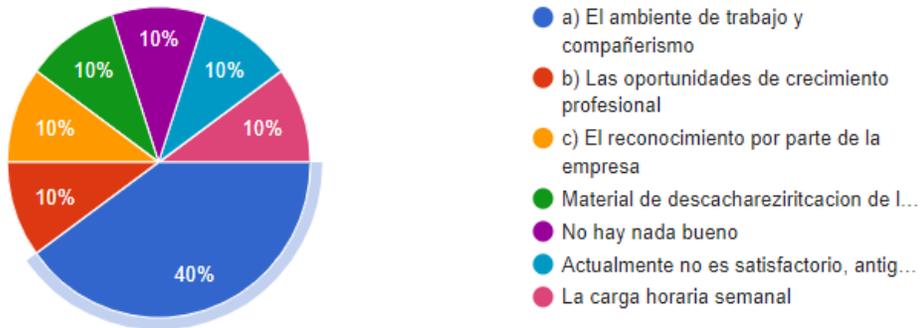
- a) Salario
- b) Falta de reconocimiento
- c) Falta de oportunidades de crecimiento
- d) Relación con superiores
- e) Otro (especificar)

V. RESULTADOS

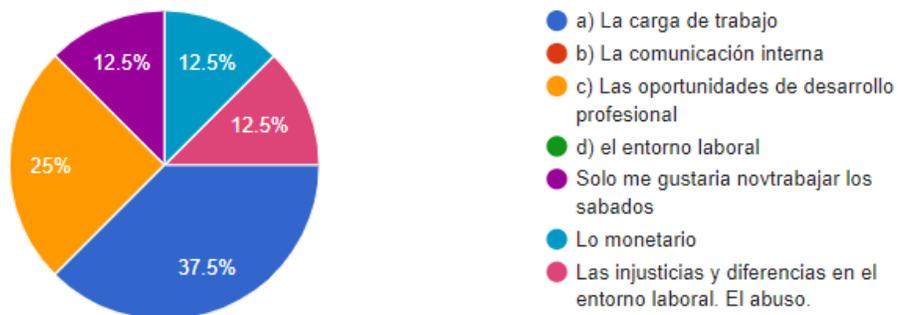
1. ¿Cómo describirías tu nivel de satisfacción con el trabajo?



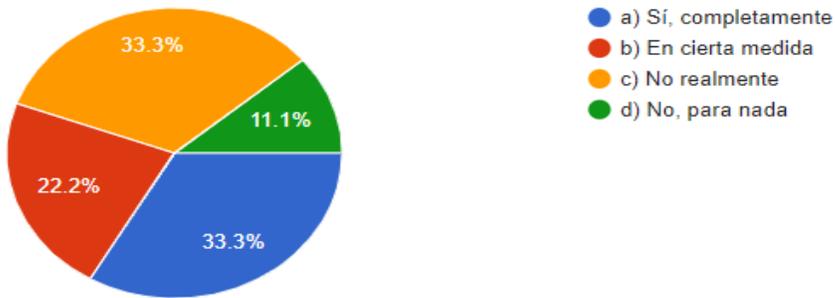
2. ¿Qué aspectos de tu trabajo te resultan más gratificantes y satisfactorios?



3. ¿Hay algún aspecto específico de tu trabajo que te cause insatisfacción o te gustaría mejorar?



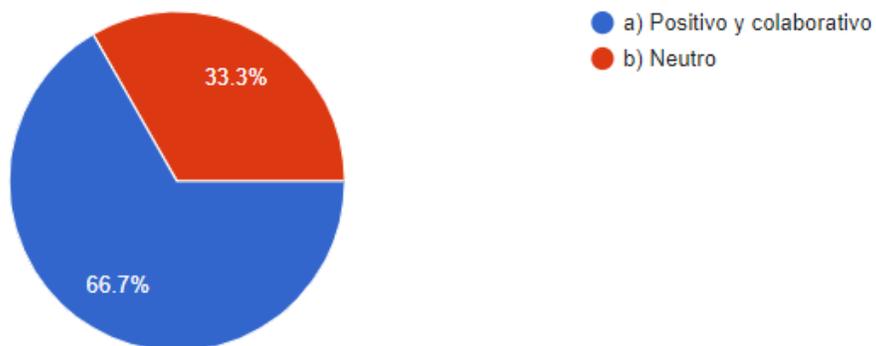
4. ¿Te sientes valorado o reconocido por tu contribución en la empresa?



5. ¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo de manera efectiva?



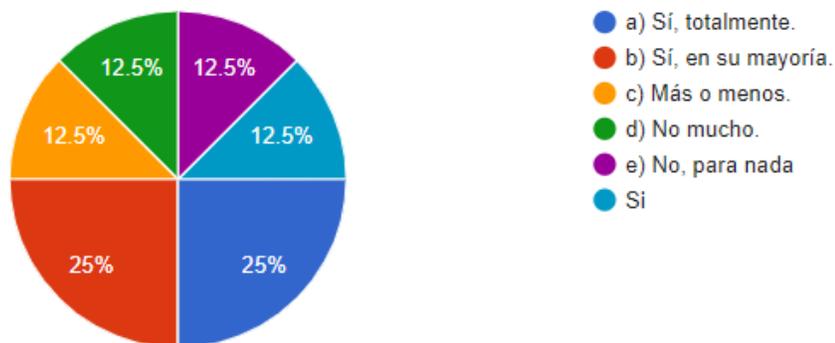
6. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en el equipo?



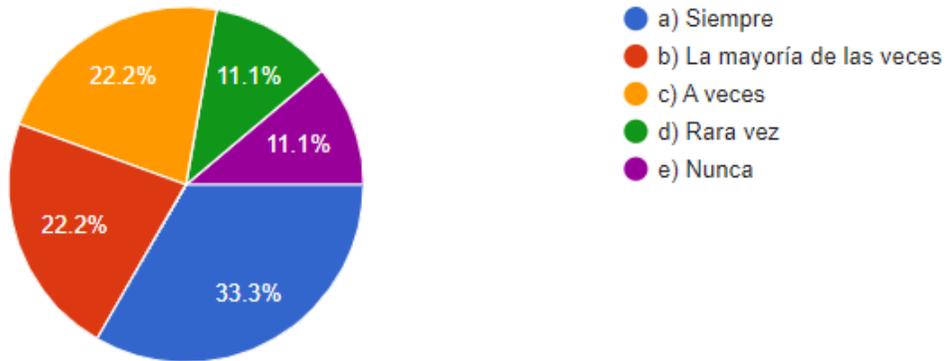
7. ¿Qué cambios o mejoras sugerirías para hacer de la empresa un mejor lugar para trabajar?



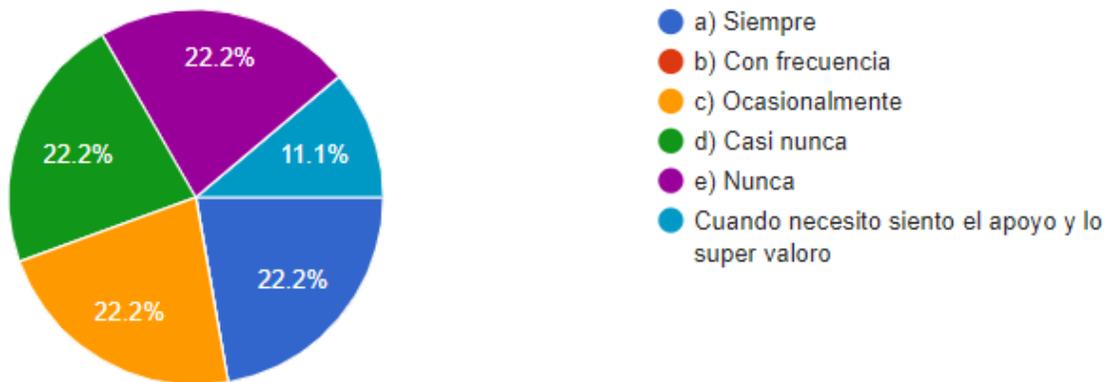
8. ¿Te sientes motivado y comprometido con los objetivos y visión de la empresa?



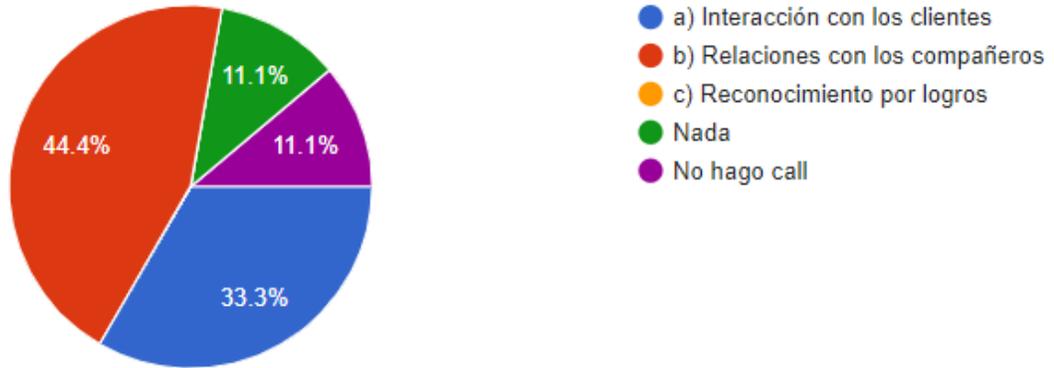
9. ¿Sientes que tu líder te motiva a dar lo mejor de ti?



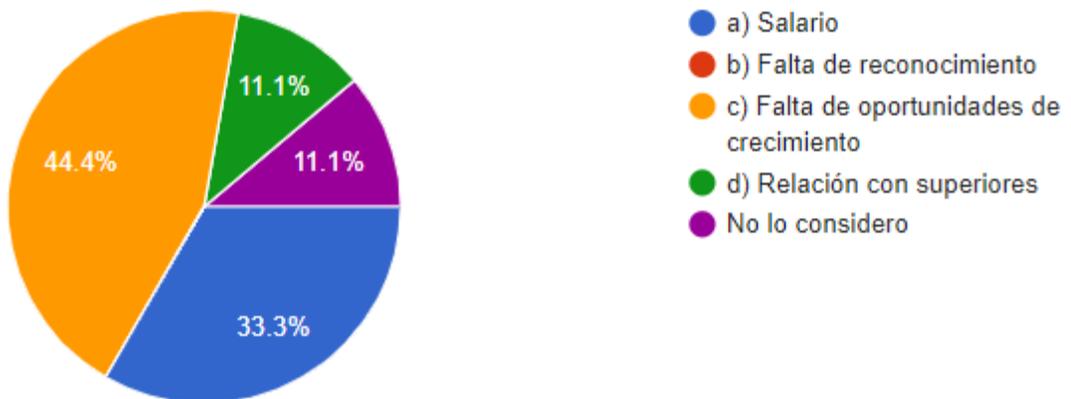
10. ¿Recibes reconocimiento por tu trabajo y esfuerzo?



11. ¿Qué aspecto de tu trabajo en el Call center te resultan más gratificantes y satisfactorios?



12. ¿Cuál es el principal motivo por el que consideras dejar tu trabajo?



Herramienta: Formulario de Google

Cálculo de la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa

Se calculó la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa de las respuestas de los empleados de Casa Tres Contact Center a las preguntas realizadas. Por frecuencia absoluta se entiende el número de veces que se repite un resultado en el conjunto de todos los datos recogidos. En nuestro estudio ‘un resultado’ es la elección de una de las opciones de respuesta a cada pregunta. O sea, la frecuencia absoluta es la cantidad de veces que se eligió una respuesta a cada pregunta.

Por su parte, la frecuencia relativa es la proporción de cada frecuencia absoluta, es decir, el número de veces que se produce ese resultado dividido por el número total de datos observados. En nuestro caso, es la elección de una respuesta en el total de respuestas. De este modo pudimos saber la importancia que tenía cada alternativa de respuesta para los empleados.

Pregunta 1		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Muy satisfecho	1	0,1
2	Satisfecho	4	0,4
3	Neutral	3	0,3
4	Insatisfecho	2	0,2
5	Muy insatisfecho	0	0

Pregunta 2			
1	Ambiente y compañerismo	4	0,4
2	Oportunidad de crecimiento	1	0,1
3	Reconocimiento	1	0,1
4	Otros	4	0,4

Pregunta 3			
1	La carga de trabajo	1	0,125
2	La comunicación	0	0
3	Las oportunidades	2	0,25
4	El entorno laboral	0	0
5	Otros	5	0,625

Pregunta 4			
1	Si, completamente	3	0,333
2	En cierta medida	2	0,222
3	No realmente	3	0,333
4	No, para nada	1	0,111

Pregunta 5			
1	Si	3	0,333
2	A veces	5	0,556
3	No	1	0,111

4	Parcialmente	0	0
5	No estoy seguro	0	0

Pregunta 6			
1	Positivo colaborativo	6	0,667
2	Neutro	3	0,333

Pregunta 7			
1	Beneficios y compensaciones	6	0,667
2	Más oportunidades	1	0,111
3	Bienestar y equilibrio	2	0,222
4	Mejora ambiente laboral	0	0

Pregunta 8			
1	Sí, totalmente	3	0,375
2	Sí, en su mayoría	2	0,250
3	Más o menos	1	0,125
4	No mucho	1	0,125
5	No, para nada	1	0,125

Pregunta 9			
1	Siempre	3	0,3333
2	La mayoría de las veces	2	0,2222
3	A veces	2	0,2222
4	Rara vez	1	0,1111
5	Nunca	1	0,1111

Pregunta 10			
1	Siempre	2	0,25
2	Con frecuencia	0	0
3	Ocasionalmente	2	0,25
4	Casi nunca	2	0,25
5	Nunca	2	0,25

Pregunta 11			
1	Interacción con clientes	3	0,333
2	Relaciones con los compañeros	4	0,444
3	Reconocimiento	0	0
4	Nada	1	0,111
5	No hago call	1	0,111

Pregunta 12			
1	Salario	3	0,333
2	Falta de reconocimiento	0	0
3	Falta de oportunidades	4	0,444
4	Relación con superiores	1	0,111
5	No lo consideró	1	0,111

ANEXO 3.

Cuadro comparativo del contexto y de la situación de los call center en Uruguay y Colombia en cuanto a innovación organizacional, retención de personal, liderazgo y motivación

Característica	Uruguay	Colombia
Tamaño y contexto económico	Población pequeña, PIB per cápita 3,2 veces mayor que Colombia. Exportador destacado de servicios globales per cápita en América Latina	Mayor población, mercado y PIB total, pero con un PIB per cápita más bajo. Mayor dinamismo económico
Número de call centers por habitante	1 call center cada 136.000 habitantes.	1 call center cada 35.000 habitantes.
Innovación organizacional	Buen posicionamiento internacional en servicios globales, pero con limitaciones en innovación organizacional.	Innovación requerida en forma más urgente debido a la presión competitiva. Liderazgo reactivo limita el avance en este campo.
Retención de personal	Alta rotación, falta de desarrollo profesional y brecha salarial de género. Condiciones laborales impactan en la satisfacción y retención.	Percepción de trabajo temporal, desconexión con la gerencia, malas estrategias de retención o ejecución deficiente.

Liderazgo	Falta de políticas inclusivas, liderazgo que no aborda completamente la desigualdad de género ni mejora de condiciones laborales.	Liderazgo reactivo, falta de acompañamiento, falta de un enfoque transformacional y poca conexión con la gerencia.
Motivación	Afectada por la falta de oportunidades de crecimiento, la brecha salarial y condiciones laborales adversas.	Percepción de trabajo temporal y presión por rendimiento generan desmotivación y descontento generalizado.