Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"

Nivel de compromiso del personal eventual con empresas usuarias de este servicio

Nano Lembo, Yanina

2015

Cita APA: Nano Lembo, Y. (2015). Nivel de compromiso del personal eventual con empresas usuarias de este servicio. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Tesis Posgrado 001502/0329

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Recursos Humanos

Plan de Tesis

"Nivel de compromiso del personal eventual con empresas usuarias de este servicio"

Autor

Yanina Nano Lembo

Celular: 116 875-1951

Mail: yaninanolembo@hotmail.com

Profesor y Director de Tesis

Claudio Alonzo

Celular: 114 428-8561

Mail: Claudio.alonzo@gmail.com

Índice de Contenidos

Agradecimientos 4

Resumen Ejecutivo 5

1. Introducción 7
   1a. Introducción a la temática abordada 7
   1b. Introducción de la empresa elegida para el trabajo de campo 8
   1c. Metodología del trabajo de investigación 10

2. Problemática de Investigación observada 10
   2a. Tasa de rotación del personal 12
   2b. Tasa de ausentismo del personal 14
   2c. Nivel de productividad del personal 16
   2d. Satisfacción del cliente 18
   2e. Satisfacción del empleado 20

3. Planteamiento de hipótesis, variables y objetivos 23
   3a.Hipótesis de investigación 23
   3b.Variables 24
   3c.Objetivos del proyecto de investigación 25

4. Marco teórico para el análisis 27
   4a.Distinción entre trabajador a tiempo determinado y trabajador eventual 27
   4a.1. Contrato por Tiempo Indeterminado 27
   4a.2. Contrato de Trabajo a Plazo Fijo 28
   4a.3. Contrato de Trabajo de Temporada 28
   4a.4. Contrato de Trabajo Eventual 28
   4b. Marco teórico de las variables 31
   4b.1. Descripción del Puesto 31
   4b.2. Proceso de Selección 35
   4b.3. Proceso de Inducción y Entrenamiento 38
   4b.4. Proceso de Evaluación de Desempeño 45
   4b.5. Plan de Desarrollo de Carrera 49
   4b.6. Prácticas de Motivación del Personal 54

5. Resultados del trabajo de campo 64
5a. Desempeño comparativo del personal eventual versus el personal propio 64
5b. Entrevista comparando prácticas de gestión de personas (variables explicativas) para los dos tipos de poblaciones 67
5b.1. Descripción del Puesto 68
5b.2. Proceso de Selección 69
5b.3. Proceso de Inducción y Entrenamiento..... 70
5b.4. Proceso de Evaluación de Desempeño 71
5b5. Plan de Desarrollo de Carrera 72
5c. Diferencias identificadas entre las prácticas de Recursos Humanos de la empresa Calipso y el call center eventual..... 73

6. Conclusiones..... 81

7. Medidas recomendadas..... 83

Bibliografía 88

Agradecimientos

A mis profesores de la Maestría de Recursos Humanos que a través de los diferentes contenidos teóricos, actividades y dinámicas grupales propuestas, sus vastas experiencias profesionales compartidas, perspectivas y pasión por lo que hacen, me permitieron seguir descubriendo y aprendiendo a cerca del complejo e interesante mundo de los Recursos Humanos, aportándome nuevas herramientas de gestión claves que complementaron en gran medida mi formación a nivel profesional.

En particular a mi tutor de tesis Claudio Alonso, quien constituyó uno de mis principales referentes a lo largo de la Maestría por su entrega a la docencia, calidad y excelencia académica y profesional , quien me acompañó y me orientó a lo largo de todo el proceso de investigación, demostrando siempre disposición para corregir y responder a mis inquietudes.

A los referentes de la empresa Calipso y el call center de la empresa eventual por dedicar parte de su tiempo de trabajo a concederme entrevistas en profundidad en pos de que mi tesis fuese rica en contenido.

A todos, muchas gracias por hacer posible este trabajo.

Resumen Ejecutivo

La presente tesis busca identificar y analizar el impacto que prácticas deficientes de Recursos Humanos tendrán en la motivación y nivel de productividad de los empleados en el contexto organizacional y analizar las disímiles prácticas que en la actualidad las empresas presentan en relación a los empleados contratados baja una modalidad de contrato a tiempo indeterminado en comparación a aquellos empleados eventuales.

La temática del Personal Eventual es relevante en la Argentina, la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (F.A.E.T.T)[1] relevó que en nuestro país hay 73.894[2] personas trabajan bajo la modalidad de contrato eventual tanto en empresas de productos como servicios, cobrando especial importancia en industrias tales como Construcción, Telecomunicaciones y Bancaria. Asimismo, la modalidad de trabajo eventual representa una opción de empleo relevante para dos grupos con significativos desafíos de empleabilidad en la Argentina: los jóvenes y los adultos mayores.

Asimismo, implica un gran desafío comprender y profundizar en las problemáticas relativas al personal eventual, dado que la bibliografía disponible en relación a las prácticas de Recursos Humanos orientadas a este tipo de trabajador es casi nula, dado que por lo general se enfoca en temáticas de Recursos Humanos inherentes al personal incorporado bajo la modalidad de contrato a tiempo indeterminado. Si bien esta situación dificulta entender las particularidades del trabajador eventual y los desafíos que la gestión de este tipo de empleados representa (ej. Desde la conformación de un contrato psicológico diferente hasta las prácticas de entrenamiento y gestión del desempeño), considero productivo investigar una temática poco explorada.

[1] Institución que agrupa a las empresas de servicios eventuales en Argentina.

[2] Dato actualizado al 31/12/2014 correspondiente al último Trimestre del 2014.

El desarrollo de la presente tesis – más allá del andamiaje conceptual de la misma – se basa en un trabajo de campo efectuado sobre una empresa, a la cual estaremos denominando "Calipso"[3], institución financiera que opera en la Argentina, la cual cuenta con dos centros de contacto para la atención telefónica (y por redes sociales) de sus clientes. La particularidad de Calipso – que la hace relevante para la presente investigación – es que uno de sus centros de contacto está compuesto por personal empleado a tiempo indeterminado mientras que el otro se encuentra compuesto personal temporal empleado de una firma que provee servicios a Calipso. Es en este segundo centro de contacto, presenta niveles de motivación y de productividad son inferiores a los del primero.

A lo largo del trabajo de investigación, se procederá a comparar los indicadores de gestión de la empresa Calispso y el call center eventual, se describirán y analizarán las distintas variables que inciden el brecha de desempeño, posteriormente se identificarán cuáles de éstas impactan en mayor medida y finalmente se elaborarán recomendaciones finales tendientes a incrementar los niveles de compromiso y motivación de los empleados del call center de la empresa eventual, con miras a mejorar en consecuencia sus índices de productividad.

[3] Nombre de fantasía asignado a la empresa seleccionada con el objetivo de proteger su identidad corporativa.

1. Introducción

1a. Introducción a la temática abordada

Mi trayectoria laboral transcurrió en múltiples industrias, posiciones y áreas dentro de diferentes tipos de organizaciones, tanto empresas familiares como empresas multinacionales de gran envergadura. Comencé mi formación académica y profesional en áreas asociadas al Marketing, Administración y Ventas en empresas de diferentes industrias tales como automotrices, online marketing, supermercadismo, consumo masivo, para posteriormente descubrir que mi pasión y vocación profesional se encontraba asociada al campo de Recursos Humanos mientras daba mis primeros pasos en una Consultora de Recursos Humanos, experiencia que actuó como disparador para comenzar con la Maestría en Recursos Humanos.

Con 10 años de experiencia laboral, el trabajo que me generó mayor satisfacción fue el rol de Responsable de Recursos Humanos dentro la mencionada consultora de personal eventual donde desempeñé un rol generalista con foco en la selección de diversos tipo de perfiles para empresas de diversas industrias tanto para posiciones efectivas (administrativas, comerciales y ventas) como eventuales (posiciones de línea de producción). Durante los dos años en los cuales permanecí en el empleo mencionado, una de las temáticas que siempre me interesó y a la cual le dedicaba tiempo de reflexión, fue el nivel de impacto que los mecanismos de motivación (o la inexistencia de los mismos) en la generación de compromiso del personal tanto efectivo como eventual y como este factor termina incidiendo en la productividad organizacional. Respecto a esta temática dos aspectos subyacían principalmente:

- La disparidad de mecanismos observados en diferentes organizaciones e industrias orientados a generar motivación.

- Disparidad de mecanismos que las empresas aplican para alcanzar mayor compromiso del personal efectivo en comparación a mecanismos aplicados para alcanzar este mismo objetivo en relación al personal eventual.

Si bien mi experiencia y mi perspectiva en relación a la contratación de personal eventual se centró en proveer este servicio a empresas clientes, en este trabajo de investigación me planteo el desafío de "ponerme en los zapatos" del cliente para entender cómo se podría mejorar el desempeño de trabajadores contratados bajo la modalidad de contrato eventual.

1b. Introducción de la empresa elegida para el trabajo de campo

La empresa Calipso[4] es una institución financiera con presencia en múltiples provincias del país que cuenta con dos call centers[5] dedicados a atender llamadas entrantes de clientes (estos call center no venden, solo atienden pedidos y reclamos de clientes), cada uno localizado en instalaciones diferentes. Uno de estos call center es **propio,** es decir, los empleados son personal a tiempo indeterminado de Calipso, mientras que el otro call center es **eventual**, es decir los empleados son contratados a través de una empresa que presta servicio a Calipso y a otros clientes.

La dotación total de personal asignado a call center es de 460 personas.

[5] Área donde agentes, asesores, supervisores o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) y/o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

Personal Call center	Propio	Eventual	Total
Operadores	280	120	400
Supervisores + Soporte	45	15	60
Total	325	135	460

- 400 operadores de call center asignados a los dos call centers con los cuales cuenta la organización.
- 60 personas que conforman el staff de supervisión y soporte de aproximadamente.
- El 70% del plantel corresponde a personal contratado bajo la modalidad de tiempo indeterminado.
- Mientras que el 30% corresponde a personal contratado bajo la modalidad de personal eventual[6].

Si bien ambos call centers atienden el mismo tipo de llamadas, el call center de la empresa eventual se utiliza principalmente como "colchón" de capacidad para complementar e incrementar la capacidad del call center propio. En meses o días en los cuales Calipso presenta bajo volumen de llamadas entrantes, el call center de la empresa eventual puede tomar llamadas de otros clientes que no pertenecen a la compañía Calipso sino que pertenecen a otras compañías a las cuales call center eventual presta también sus servicios.

La compañía Calipso - como veremos más adelante – presenta significativas disparidades para el mismo tipo de posiciones en varios indicadores de desempeño entre personal a tiempo indeterminado y el personal eventual. Los

[6] La caracterización de modalidades de contratación serán abordadas dentro del apartado marco teórico.

interrogantes centrales que este trabajo de investigación buscará responder son dos:

- ¿A qué se deben estas disparidades?
- ¿Cómo podrían las compañías contratantes de este tipo de colaboradores eventuales cerrar (o reducir) las brechas en relación al desempeño del personal a tiempo indeterminado?

1c. Metodología del trabajo de investigación

Para responder los dos interrogantes arriba planteados, se presenta una secuencia estructurada que constituye el contenido de esta tesis:

- Primero se definirá y detallará el efecto (síntoma) observado: un desempeño inferior del personal eventual versus el personal a tiempo indeterminado en 5 indicadores (ver capítulo 2).
- Posteriormente se planteará una hipótesis de investigación tendiente a explicar los 5 efectos arriba mencionados. Dicha hipótesis será probada (o desaprobada) a medida que se ejecuta la tesis de investigación (ver capítulo 2).
- En tercer lugar, se desarrollará el marco teórico, el cual permitirá identificar el enfoque teórico desde el cual se abordará a problemática, hipótesis y variables de investigación que componen la misma (ver capítulo 3).
- En cuarto lugar, se diseñará una serie de actividades de trabajo de campo tendientes a aprobar o desaprobar la hipótesis de investigación. Las actividades incluyen: encuestas analíticas para el análisis estadístico de datos, entrevistas en profundidad con líderes de las áreas de Recursos Humanos (ver capítulo 4).

- Se se buscará probar / desaprobar la hipótesis de investigación y establecer conclusiones generales en relación a las variables de investigación (ver capítulo 6)
- Se desarrollarán medidas recomendadas para mejorar el desempeño del personal eventual de la empresa analizada (ver capítulo 7).

2. Problemática de Investigación observada

La problemática identificada en la empresa Calipso remite a la brecha observada entre el desempeño del personal eventual en comparación al desempeño del personal a tiempo indeterminado. Para poder analizar y evaluar este fenómeno, se procederá a comparar 5 indicadores de gestión que la compañía registra regularmente:

2a. Tasa de rotación del personal.

2b. Tasa de ausentismo del personal.

2c. Nivel de productividad del personal.

2d. Satisfacción del cliente.

2e. Satisfacción del empleado.

La selección de los indicadores responde por un lado a la disponibilidad de la información por parte de Calipso y por el otro a la naturaleza del rubro en cuestión. A continuación se definen los indicadores seleccionados así como la metodología escogida para el abordaje de los mismos en el marco de este trabajo de investigación:

2a. Tasa de rotación del personal

En materia de Recursos Humanos este concepto remite al nivel de variación del personal entre la organización y su ambiente, es decir la cantidad de individuos (trabajadores) que ingresan a la organización y la cantidad de éstos que egresan de la misma.

El índice de rotación de personal se calcula de la siguiente manera:

$$R = \frac{((A+B)/2) \times 100}{P}$$

Donde:

- **R:** Índice de rotación
- **A:** Altas.
- **B:** Bajas
- **P:** Promedio de trabajadores

El índice de rotación:

- Se calcula sobre una base regular para comparar unidades específicas tales como divisiones o grupos de trabajo.
- Siempre es expresado en relación a un período de tiempo, en general el mismo suele ser mensual o anual, en este caso se expresará sobre una base anual.

Las causas asociadas a la rotación de personal se encuentran generalmente asociadas a factores endémicos de la organización (Política salarial, liderazgo, política de beneficios, clima organizacional, reclutamiento y selección, programas de capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, accidentes de trabajo) así como también factores exógenos a ésta (muerte del trabajador fuera del ámbito laboral, jubilación, renuncia del trabajador, inestabilidad familiar)

Al analizar el impacto que la rotación de personal tendrá en la planeación de Recursos Humanos, las organizaciones deberán contemplar:

- Costos de separación de un empleado de su puesto de trabajo.
- Tiempo de reemplazo y costos asociados al reemplazo de un empleado (costos de reclutamiento y selección).
- Curva de aprendizaje de un nuevo empleado (baja productividad por un determinado tiempo) y costos de capacitación asociados.
- No sólo el ratio de rotación (cuántos empleados rotan) sino también calidad de los empleados que rotan nivel organizacional, ej. No será lo mismo la rotación de un empleado identificado como alto potencial que la rotación de un pasante.

En el marco de la investigación, el enfoque adoptado a la hora de medir la rotación del personal fue proceder a totalizar todas las salidas (voluntarias e involuntarias) y luego dividir este valor sobre la dotación total de operadores en un año (promediando los valores de los últimos 12 meses). En el caso del presente trabajo de campo se excluyó deliberadamente las poblaciones que realizan tareas de soporte que típicamente presentan mayor estabilidad.

2b. Tasa de ausentismo del personal

La OIT[7] define al ausentismo laboral como "*La no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión*". Esta definición permite identificar dos acepciones: el ausentismo de carácter voluntario (ausencias no anticipadas por el trabajador) y el ausentismo de carácter

[7] Organización Internacional del Trabajo

involuntario (ausencia que se encuentran fuera del control del empleado en general causas de índole médico).

El índice de ausentismo puede ser medido tanto en días como en horas:

Índice de ausentismo medido en días:

$$\frac{\text{No. de días / hombre perdido por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores X días de trabajo}}$$

Índice de ausentismo medido en horas:

$$\frac{\text{Total de horas / hombre perdido X 100}}{\text{Total de horas / hombre trabajadas}}$$

Cabe mencionar que la tasa de ausentismo incide directamente en la planificación de Recursos Humanos y políticas de reclutamiento, así también como en costos directos y disminución de productividad. En muchas ocasiones las empresas recurren a la contratación de personal eventual para cubrir las ausencias de personal efectivo.

En el marco del presente trabajo, el enfoque adoptado a la hora de medir el ausentismo fue el de calcular los días en los que los operadores no se presentan en la oficina a trabajar y luego dividirlo por los días totales disponibles para trabajar (típicamente 252 días en un año de 365 días). Para el cálculo de los días perdidos se computaron dos fuentes:

- Ausentismo programado que incluye desde vacaciones hasta días de estudio.

- Ausentismo no programado que incluye principalmente enfermedad y otros motivos.

Cabe aclarar dos elementos respecto de este cálculo. En primer lugar, no se consideró el ausentismo de las funciones de soporte / staff del call center (ej.: monitoreo de calidad de llamadas, pronóstico de demanda). En segundo lugar, no se computaron las llegadas tarde a la oficina por las que el call center pierde tiempo (podría considerarse un ausentismo parcial) ya que no había información disponible y muchas veces los operadores compensan quedándose después de su jornada laboral ordinaria.

2c. Nivel de productividad del personal

La productividad laboral puede definirse como el aumento o disminución de los rendimientos de los colaboradores en función al trabajo necesario para un determinado producto final. Bohlander y Snell (2008) plantean que, aunque a la productividad se la pueda medir de varias maneras, por lo general se calcula como una proporción de la inversión con la producción. Las ventas, piezas producidas, costos estándar totales, cantidad monetaria directa de personal ganada y pedidos de clientes son medidas de producción comunes. Las inversiones que normalmente se miden son mano de obra, energía, inventario, bienes o servicios comprados y costos totales.

En relación a esta temática, la OIT presenta un sistema integral denominado SIMAPRO[8] mediante el cual la productividad se mide a partir del logro eficiente de los objetivos de grupos de trabajo. Se plantean objetivos generales y objetivos específicos derivados de los generales. El logro de los objetivos específicos depende del desempeño del grupo de trabajo, aunque no necesariamente de

[8] Sistema de Medición y Avance de la Productividad.

manera exclusiva ni única. A su vez también pueden influir otros factores, como por ejemplo, cuando se trata de procesos productivos que no tienen una calidad uniforme en la materia prima, donde hay una complejidad tecnológica elevada o cuando los mercados fluctúan fuertemente. Los objetivos en SIMAPRO se miden a través de indicadores y la medición se hace en unidades observables y estandarizadas. En el SIMAPRO los resultados de cada indicador se convierten a puntos de efectividad. Éstos indican qué tan bueno fue el resultado, considerando los objetivos trazados. Tiene una escala con tres momentos clave que denominamos “puntos ancla”:

- **+100 puntos:** Lo mejor que puede pasar con el indicador en el contexto de la organización.
- **0 puntos:** Ni mal ni bien acerca de lo que puede pasar con el indicador.
- **-100 puntos:** Lo peor que puede pasar con el indicador.

En el marco del presente trabajo, la productividad se mide con distintos indicadores que deben ser considerados en su conjunto dado que es posible mejorar en el desempeño de un indicador a costa de empeorar en otro (ej.: un operador de call center puede lograr tener tiempos medios de llamada más bajos si “corta” la llamada con el cliente antes y contra la voluntad del mismo). Los indicadores que se utilizaron para hacer el análisis comparativo son:

- **Salidas de línea:** se calcula como el % del tiempo que el operador permanece en las instalaciones de la empresa pero sin estar disponible para atender. Típicamente los motivos para esta situación son: pausas programadas (ej.: comer), pausas no programadas (ej.: ir al baño), entrenamientos, reuniones, o tareas administrativas. Alguno de estos motivos de salida están regulados por el convenio laboral de trabajo.
- **Tiempo disponible para atender**: se calcula como el % de tiempo que el operador permanece en las instalaciones de la empresa disponible para atender. Esto es: “sentado en el puesto y listo para tomar llamadas”.

- **Tiempo promedio de llamada** (AHT[9] / TMO[10]): se calcula como el tiempo promedio que dura una llamada con el cliente para un determinado periodo de tiempo (ej.: promedio mensual, promedio semanal). El AHT/TMO está compuesto por 3 elementos: (i) El tiempo hablado con el cliente (TT=Talk Time [11]), (ii) El tiempo en espera o "hold" [12] cuando el operador mantiene la llamada con el cliente pero lo pone en espera para consultar algo con su supervisor y algún manual, (iii) El ACW [13] que es el tiempo posterior a la llamada con el cliente en el que el operador realiza tareas administrativas. La unidad de medida de este indicador típicamente es segundos.

- **Dispersión** (diferencia entre mejor y peor cuartil): es un porcentaje que representa la diferencia entre el promedio del mejor cuartil de operadores (el mejor 25% de los operadores) versus el peor cuartil de operadores (el peor 25%). Típicamente a menor dispersión, mejor el desempeño de los operadores ya que el servicio es más consistente.

2d. Satisfacción del cliente

La satisfacción al cliente es un concepto comúnmente utilizado en el campo del Marketing para medir como los productos y servicios ofrecidos por las compañías alcanzan o exceden las necesidades de los clientes. La satisfacción al cliente se mide a partir del porcentaje de clientes sobre el total de éstos, que afirman haber tenido una experiencia positiva con la compañía, sus los productos o servicios, en la cual sus expectativas fueron superadas. Peter Drucker (1985) afirma: "*Recuerda que los más importante respecto a cualquier empresa, es que los*

[9] Average Handling Time: Tiempo promedio de la llamada.

[10] Tiempo Medio de la Llamada.

[11] Tiempo hablado.

[12] Tiempo en espera.

[13] After Call Work: Trabajo post llamada.

resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho".

Vivimos en mundo globalizado, competitivo y dinámico, donde la oferta de los productos y servicios de las organizaciones suelen exceder la demanda de los mismos, brindándole la posibilidad al cliente de optar y alternar entre las múltiples opciones disponibles en el mercado. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, las organizaciones deberán enfocarse y orientarse hacia las necesidades de sus clientes, adaptando de manera continua sus productos y servicios en función a los deseos y expectativas de sus clientes, de manera de lograr la satisfacción de los mismos y como consecuencia su fidelización. Las empresas deberán invertir en tener satisfechos a sus clientes, dado que éstos representan la principal fuente de flujo de efectivo. Un cliente con un nivel alto de satisfacción aportará beneficios a largo plazo para la empresa dado que : (i) Volverá a comprar una y otra vez los productos o servicios de la compañía, (ii) Tendrá una mayor predisposición a comprar otros productos o servicios de la compañía, (iii) Tendrá menor costo asociado para retenerlo, (iv) Recomendará los productos o servicios a otros clientes, (v) Se mostrará menos elástico a la variable precio, (vi) Serán más leales a la compañía, sus productos y servicios.

Esta perspectiva se enfoca en fomentar que las organizaciones tengan una visión a largo plazo del negocio e identifiquen cuáles son los clientes que nos interesan retener.

En relación a la medición de la satisfacción del cliente, las organizaciones deberán definir:

- ¿Qué medir? : Objetivos de la medición.
- ¿Cómo medir? : Método de medición a ser utilizado.
- ¿Cada cuánto medir: Frecuencia de medición.
- ¿A quiénes medir? : Población objeto de estudio seleccionada.
- ¿Para qué? Que se hará con la información obtenida.

La satisfacción del cliente constituye un indicador clave del negocio, el cual debe ser contemplado en la estrategia de negocio, dado que es un pilar fundamental para que la compañía logre diferenciarse. Resulta fundamental que las empresas midan, tanto la satisfacción explícita como implícita. La primera es de carácter declarativo, lo que el cliente "dice" en relación al producto o servicio al ser consultado, mientras que la segunda responde a lo que el cliente " hace" como por ejemplo si recompra o demanda nuevamente el producto o servicio, prueba nuevas opciones de la compañía o recomienda nuevos clientes.

En el marco del presente trabajo, la satisfacción del cliente remite a la medición que la empresa Calipso efectúa, a través de un proceso en el cual un operador realiza una llamada saliente (outbound) a los clientes a lo largo de la cual indaga a través de una serie de preguntas, si éstos han tenido una interacción con el call center en los últimos 30 días. El indicador considerado para este trabajo fue el % de respuestas mayor o igual a 7 (en una escala del 1 al 10) sobre la pregunta: ¿Cómo calificaría la calidad de la atención del operador de Calipso?

2e. Satisfacción del empleado

Una de las principales definiciones relativas a la satisfacción del empleado en el ámbito de investigación organizacional es la enunciada por Locke (1976), quien define a este concepto como "*Un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".* Por su parte, Robbins *(1996)* considera que *"Los niveles de satisfacción e insatisfacción constituyen una proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola" como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él*". El autor menciona que "*Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo*

desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto, en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación".

Las organizaciones deberán medir la satisfacción del empleado y comprender en qué medida este indicador estará incidiendo: (i) Nivel de productividad laboral, (ii) Tasa de rotación, (iii) Ausentismo (programado/no programado), (iv) Tasa de rotación, (V) Clima organizacional. Al igual que en relación a la medición de la satisfacción al cliente, las empresas deberán medir tanto la satisfacción explícita como implícita del empleado. La satisfacción explícita del empleado es de carácter declarativo, asociada a lo que el empleado "Dice" por ejemplo en las encuestas de clima, a su jefe directo, reuniones de equipo, mientras que la satisfacción implícita de éste, se relaciona con lo que el empleado "Hace", ejemplos que denotan este tipo de satisfacción podrían ser tiempo de permanencia en la compañía, disposición a recomendar a un conocido trabajar en la organización y un nivel de involucramiento en actividades que excedan los requisitos de su posición.

Teniendo en cuenta la distinción entre la satisfacción implícita y explícita del empleado, cabe mencionar la perspectiva de Robbins (1996) en relación a cómo identificar la insatisfacción de los empleados, la cual se explica a partir de las siguientes variables:

- **Salida:** Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo no únicamente la renuncia.
- **Voz:** Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

- **Negligencia:** Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Por último cabe mencionar que, la satisfacción del empleado estará determinando la motivación de éste, en relación a su trabajo y organización, y por consiguiente la predisposición que éste tendrá por realizar esfuerzos discrecionales que determinarán en gran medida el nivel de productividad alcanzado.

En el marco del presente trabajo, la satisfacción del empleado remite a la medición que la empresa Calipso efectúa mediante una encuesta electrónica anónima, en la cual se realizan una serie de preguntas a los operadores del call center acerca de su conformidad con: (i) Equipo de trabajo, (ii) Posibilidades de desarrollo, (iii) Reconocimiento, (iv) Rol de los conductores, (v) Comunicación abierta y (iv) Herramientas de trabajo. Las opciones para responder cada una de las preguntas son “si”, “a medias” o “no” y el resultado se computa como el porcentaje de respuestas “si” sobre el total de respuestas para cada pregunta.

3. Planteamiento de hipótesis, variables y objetivos

3a.Hipótesis de investigación

En la empresa Calipso la ausencia de una descripción de puestos acompañado de la falta de una evaluación de desempeño clara y paralelamente la carencia de un plan de desarrollo de carrera e inducción y capacitación en relación al personal eventual generan desmotivación que se ve reflejada en mayor rotación y tasa de ausentismo, menor productividad y satisfacción del empleado en comparación al empleado efectivo generando como consecuencia una menor satisfacción del cliente final atendido por empleados eventuales.

La hipótesis que explica la brecha en desempeño entre el personal eventual y aquel contratado a tiempo indeterminado en Calipso tiene varias aristas. La hipótesis de investigación propuesta se centra en las disímiles prácticas de gestión del personal eventual (desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño y motivación del personal contratado), siendo éstas de menor cantidad y calidad que las del personal a plazo indeterminado.

A un segundo nivel de detalle, la hipótesis central se desglosa en distintas sub-hipótesis: (i) La descripción del puesto es imprecisa e incompleta por lo que el contratado toma una decisión con información insuficiente (ii) El proceso de selección tiene poco involucramiento de Calipso sino que es liderado principalmente por la compañía de personal eventual de turno (iii) El personal eventual no recibe una inducción, lo cual establece de entrada un vínculo netamente transaccional, así como tampoco cuenta con un plan de entrenamiento (iv) La forma en que se medirá el desempeño no es claramente explicada y su ejecución termina quedando a criterio del supervisor de turno (v) No hay plan de carrera estructurado lo cual refuerza la naturaleza “transaccional” del contrato psicológico.

Como resultado de lo anterior, el personal eventual se encuentra menos motivado y esto se traduce en un desempeño peor en accidentes, productividad, ausentismo y finalmente rotación.

3b.Variables

- **Descripción del Puesto del personal eventual** – Esta variable busca identificar si hay descripción del puesto formal y el nivel de completitud de dicha descripción (ej.: competencias, habilidades técnicas, rol, tareas, derechos decisorios, lugar de trabajo, compensación y otros beneficios).
- **Proceso de Selección del personal eventual** – Esta variable explora 4 elementos del proceso de selección. Primero, el nivel de involucramiento en el mismo por parte de Calipso (versus la empresa tercera a cargo de proveer el personal temporario). Segundo, el grado de visibilidad que se le da al postulante sobre los pasos del proceso. Tercero, el grado de discusión con el postulante sobre la oferta económica en sentido amplio (compensación monetaria, beneficios). Finalmente, el grado de explicación sobre el puesto que sentará las bases de contrato psicológico con la organización a la que el postulante ingresa y determinará en última instancia las expectativas que el postulante se forma (que luego serán contrastadas contra la realidad de los procesos de inducción, entrenamiento y gestión del desempeño).
- **Proceso de Inducción y Entrenamiento del personal eventual** – En esta variable se explora tanto la existencia como el nivel de completitud de una inducción formal así como un plan de entrenamiento para el personal eventual. Asimismo se exploran cambios entre la imagen mental que el candidato tenía de la empresa y la realidad que se transparente desde el momento de la inducción.

- **Proceso de Evaluación de Desempeño del personal eventual** – Aquí se evalúa el sistema de gestión del desempeño que es el que se encarga de establecer objetivos y generar consecuencias de acuerdo al cumplimiento o no de los mismos. Los aspectos que se exploran son cuatro. Primero, si hay un proceso en sí dada la tendencia a la informalidad en este tipo de roles. Segundo, si el proceso es completo en todas sus etapas (desde la fijación de metas, pasando por la revisión con el supervisor hasta la aplicación de consecuencias). Tercero, si el proceso es ejecutado de acuerdo a la definición (calendar). Finalmente, si hay consecuencias que premian al alto desempeño y penalizan al bajo.

- **Plan de Desarrollo de Carrera del personal eventual** – En esta variable se explora tanto la existencia de un plan de desarrollo (mismo que el consista en movimiento laterales o esté centrado principalmente en incorporación de habilidades) así como si el mismo es comunicado y responde a las expectativas del personal eventual.

3c.Objetivos del proyecto de investigación

- **Objetivo Principal** - Esta tesis tiene dos objetivos principales que se deducen de las 2 preguntas que busca responder:

✓ El primer objetivo es probar que las prácticas de gestión de las personas deficientes que se aplican al personal eventual son "*self-defeating*" (auto-destructivas) ya que dicho personal luego evidencia tasas de ausentismo y rotación más altas y menor nivel de productividad y satisfacción.

✓ El segundo objetivo radica en identificar los impulsores que deberán ser accionados para revertir esta situación en Calipso, de modo que éstos sirvan de guía para la acción.

- **Objetivos secundarios** – Los objetivos secundarios o derivados del principal son tres:

✓ Determinar la relación entre la variable principal y las variables secundarias para ser más precisos en las conclusiones.

✓ Caracterizar a detalle cada variable que compone la hipótesis de investigación dentro de la empresa seleccionada en relación al personal eventual.

✓ Comparar políticas de RR.HH. de la empresa seleccionada aplicadas a personal bajo la modalidad de tiempo indeterminado versus aquellas aplicadas al personal contratado bajo la modalidad de personal eventual

4. Marco teórico para el análisis

4a.Distinción entre trabajador a tiempo determinado y trabajador eventual

Antes de proceder a definir las variables de investigación, se debe establecer como marco del trabajo de investigación una clara divisoria entre lo que se entiende como trabajador a tiempo indeterminado y trabajador eventual. La primera aproximación se toma de la Ley de Contrato de Trabajo Argentina (LCT) N° 20.744. Dicha ley establece en su art.21 que *"Hay contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios a favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración"*. La LCT tipifica cuatro modalidades de trabajo:

4a.1. Contrato por Tiempo Indeterminado

La Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 caracteriza en su art.90 al contrato de trabajo indeterminado como:

El contrato de trabajo se entenderá celebrado por tiempo indeterminado, salvo que su término resulte de las siguientes circunstancias:

- Que se haya fijado en forma expresa y por escrito el tiempo de su duración.
- Que las modalidades de las tareas o de la actividad, razonablemente apreciadas, así lo justifiquen.

La formalización de contratos por plazo determinado en forma sucesiva, que exceda de las exigencias previstas en el apartado b) de este artículo, convierte al contrato en uno por tiempo indeterminado

Dentro de este tipo de modalidad de contratación también se tipifica en el art 92 TER el contrato a tiempo parcial el cual remite a trabajadores que "*se obligan a prestar servicios durante un determinado número de horas al día o a la semana, inferiores a las dos terceras (2/3) partes de la jornada habitual de la actividad*".

4a.2. Contrato de Trabajo a Plazo Fijo

La Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 caracteriza en su art.93 la duración del contrato de trabajo a plazo como *"Hasta el vencimiento del plazo convenido, no pudiendo celebrarse por más de cinco (5) años".*

4a.3. Contrato de Trabajo de Temporada

La Ley de Empleo N° 24.013 caracteriza en su art.66 (sustituyendo el art 96 de la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744) el trabajo de temporada de la siguiente forma: *"Habrá contrato de Trabajo de Temporada cuando la relación entre las partes originada por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad".*

4a.4. Contrato de Trabajo Eventual

La Ley de Empleo N° 24.013 caracteriza en su art.68 (sustituyendo el art 99 de la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744) el contrato de trabajo eventual como:

> "*Cualquiera sea su determinación, se considerara que media contrato de trabajo eventual cuando la actividad del trabajador se ejerce bajo la*

dependencia de un empleador para la satisfacción de resultados concretos, tenidos en vista por esto, en relación a servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato. Se entenderá además que media tal tipo de relación cuando el vínculo comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador. El empleador que pretenda que el contrato inviste esta modalidad, tendrá a su cargo la prueba de tal aseveración".

Esta modalidad de contratación resulta admisible en situaciones en las cuales la empresa precisa cubrir tareas concretas temporales y determinadas para las cuales no resulta posible determinar un plazo de finalización. Este tipo de contratos se encuentran sujetos a restricciones de duración en el tiempo y ratio entre trabajadores sobre el total de la nómina de la empresa. Generalmente las empresas que requieren personal eventual recurren a empresas de servicios eventuales, dado que éstas ofrecen dos ventajas fundamentales:

- Las empresas de personal eventual le proveerá a la organización contratante del servicio, personal ya capacitado y entrenado para desempeñar inmediatamente la tarea en cuestión.

- Los trabajadores de las empresas de servicios eventuales se encontrarán en relación de dependencia con ésta a través de un contrato indeterminado de prestación discontinua, existiendo con la empresa cliente y empresa oferente un contrato comercial. Sin embargo las empresas usuarias no deberán perder de vista que serán solidariamente responsables ante deudas laborales y de seguridad social contraídas por las empresas de personal eventual.

Resulta imperativo que las organizaciones tomen conciencia que si bien existen los contratos anteriormente tipificados los cuales son explícitos, legales y formales, en toda la relación laboral va existir entre las partes empleador-empleado un contrato implícito comúnmente denominado como “Contrato psicológico”. El contrato psicológico y el contrato laboral suelen ser radicalmente diferentes. El Contrato Psicológico es el conjunto de expectativas recíprocas e implícitas de un intercambio justo de obligaciones entre la organización y el empleado, las cuales exceden el marco de lo escrito y se modifican con el transcurso del tiempo tanto para el individuo como para la empresa. Cada individuo construirá su propio contrato psicológico a partir de sus intereses, expectativas y necesidades. Tanto la organización como el empleado deberán tener en cuenta que el contrato psicológico tiene carácter dinámico, lo que un individuo espera al ingresar a una organización, diferirá ampliamente de sus expectativas 10 años después. El cambio de expectativas también aplica a la organización, la cual en función al tiempo del empleado en la empresa, situación económica y política de la empresa u nivel jerárquico del empleado esperará diferentes resultados conforme pase el tiempo.

Respecto al contrato psicológico, Bohlander y Snell (2008) afirman que estas expectativas incluyen la creencia de un empleado acerca de la mutua obligación entre él y la organización. Los empleados tienen derecho a esperar prácticas de empleo sólidas y ser tratados con dignidad. El contrato psicológico opera a toda hora y puede variar (tiene carácter dinámico) a medida que cambian las necesidades de la organización y los individuos. Si bien el contrato psicológico no tiene carácter legal y es de naturaleza subjetiva, influye en gran medida en la relación y compromiso laboral del empleado con la organización, teniendo un impacto directo en la motivación, desempeño y estabilidad de los trabajadores. Por este motivo, los líderes de cada organización deberán procurar conocer y profundizar en el contrato psicológico que cada individuo tiene en su mente en relación a expectativas y obligaciones, dado que éste estará determinando la percepción acerca del grado en el cual la organización se encuentra cubriendo

sus necesidades. A modo de resumen podemos afirmar que el contrato psicológico:

- Es un acuerdo tácito entre el empleado y la organización.
- Describe y detalla las expectativas mutuas (lo que la organización espera de los empleados y los que éstos esperan de la misma).
- Opera a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros de la organización.
- Es efectivo cuando existe un acuerdo entre las expectativas de la organización y las expectativas de las personas.

4b. Marco teórico de las variables

4b.1. Descripción del Puesto

La descripción de puesto consiste en la declaración de tareas, deberes y responsabilidades relativos a un determinado puesto de trabajo, siendo su principal objetivo la formalización y síntesis por escrito de las competencias, tareas y responsabilidades asociadas a una posición.

Para Chiavenato (1992) "Un *cargo constituye una unidad de la organización y consiste en conjunto de deberes que lo separan y los distinguen de otros. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados, y el departamento o división donde está situado*".

Bohlander y Snell (2008) afirman que "*Un puesto consta de un grupo de actividades y deberes relacionados, siendo lo ideal que los deberes de un puesto consten de unidades naturales de trabajo similares y relacionadas".* Los autores efectúan la distinción entre el concepto de puesto y posición, siendo esta última los diferentes deberes y responsabilidades realizados por un solo empleado, para algunos puestos pueden requerirse varios empleados cada uno de los

cuales ocupará una posición diferente. Los autores identifican cuatro componentes que mínimamente deberán ser contemplados al momento que una organización analice o realice la descripción de puestos:

- **Título del puesto:** Indica deberes asociados a la posición e indica nivel jerárquico dentro de la organización.
- **Identificación del puesto:** Ubicación del departamento, a quién reporta la posición, relación con otras áreas de la organización y fecha de revisión del contenido de la posición.
- **Responsabilidad del puesto:** Deberes de la posición y jerarquización de los mismos.
- **Especificaciones del puesto:** Calificaciones personales del individuo requeridas para desempeñar la posición. Hay dos áreas a tener en cuenta: Habilidades y exigencias físicas (si aplican).

Asimismo, considero de gran relevancia las siguientes reflexiones enunciadas por los autores en relación a la descripción de puestos:

- La descripción de puestos es de gran utilidad tanto para empleador como para el empleado. Por un lado al empleador le permitirá comunicar los requisitos y expectativas de la posición, en definitiva un correcto análisis y descripción de puestos apunta a mejorar el desempeño y productividad de la organización. Por otro lado al empleado, éste podrá comprender y profundizar respecto a las obligaciones y resultados esperados de la posición.
- Aspectos a revisar y contemplar en relación a la descripción de puestos:
  - ✓ Que la misma resulte concreta, clara y comprensible.
  - ✓ Actualización periódica de cada descripción de puestos.
  - ✓ Grado de adecuación al marco de regulatorio vigente.

- ✓ Enriquecimiento de puestos: Este concepto desarrollado por Frederick Herzberg es mencionado tanto por los autores Bohlander y Snell (2008), así también como referenciado por Van Morlegan y Ayala *(2012)*, su aporte remite al concepto de ampliación de puesto (horizontal o vertical) y paralelamente la posibilidad del empleado de acceder a un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones en relación a las tareas del puesto.

Las organizaciones deben velar por establecer y mantener rigurosas descripciones de puestos, dado que las mismas impactarán y condicionarán en gran medida otros procesos de Recursos Humanos. Carlos Ayala (2012) identifica los siguientes vínculos con otras técnicas de Recursos Humanos:

- Estructura de Recursos Humanos.
- Selección y búsqueda de personal.
- Capacitación.
- Evaluación de desempeño y potencial.
- Plan de carrera.
- Compensaciones.

Cristina Mejías (2010) se atreve a afirmar que "*El 80% de los fracasos en materia de Selección ocurren por que no se trabajó previamente a fondo en la descripción de puestos".* Para sortear estos inconvenientes el perfil del puesto, Recursos Humanos deberá elaborar el perfil del puesto de manera conjunta con la línea y posteriormente proceder a documentarlo y validarlo por la autoridad correspondiente.

Un aspecto transversal a tener en cuenta, que incide en cualquier descripción de puestos realizada dentro de una organización, es el perfil de empresa**.** Si bien éste puede ser considerado un elemento menos concreto y de carácter cualitativo, éste determina en gran medida el estilo de trabajar de una

organización, sus procesos y procedimientos, es decir elementos constitutivos de la cultura organizacional. Dentro de las definiciones de cultura organizacional más reconocidas encontramos la de Schein (1988), quien la define como "*Modelo de presunciones básicas que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de una organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir*". Teniendo en cuenta lo mencionado, quien sea el responsable en la organización de esgrimir la descripción de puestos, deberá contemplar y tener en cuenta los elementos y factores constitutivos de la cultura organizacional, de manera que estos aspectos sean tenidos en cuenta posteriormente al momento de ejecutar los procesos de selección, procesos que determinarán aquellos nuevos miembros que estarán ingresando a la organización.

El modelo de cultura organizacional desarrollado por Daniel Denison (1991) ha sido utilizado tanto en la investigación académica así también como en diversos contextos. Su trabajo sobre cultura organizacional y el desempeño de negocio contempla el impacto que ésta, junto al liderazgo, tiene en el rendimiento y eficacia organizacional. Denison se refiere al concepto de cultura como "*Valores, creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así también como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos*". Hay diversas formas de observar la relación entre cultura y efectividad:

- La efectividad (o falta de ella) en función de los valores y creencias, desempeñadas por los miembros de la organización.
- La efectividad es una función de las políticas y procedimientos utilizados por una organización, especialmente aquellas inherentes a la Gerencia de Recursos Humanos y el ambiente organizacional, dado que impactan en el rendimiento y la efectividad.

- La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y los procedimiento uniformes

Crear una cultura sólida será producto de la consistencia que una organización posea entre sus valores y su manera de accionar. Por lo tanto, la efectividad se construirá a partir de una interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente de negocio de la organización. La hipótesis de la participación plantea en relación a este tema, que la efectividad organizacional es una función del nivel de participación y compromiso de los miembros de una organización, por lo tanto ante altos niveles de participación y compromiso en una organización permitirán crear un sentido de pertenencia y responsabilidad.

En materia de personal eventual, las organizaciones no suelen contar con descripciones de puestos asociadas a los diferentes tipos de perfiles eventuales requeridos, utilizando en algunos casos descripciones de posiciones similares de personal indeterminado o en otras ocasiones ni siquiera poseen descripciones o las tienen a nivel informal. Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente, un primer paso para las organizaciones a la hora de establecer políticas de Recursos Humanos tendiente a motivar a este tipo de trabajador, será formalizar descripciones de puestos, las cuales actuarán como base para desarrollar acciones relacionadas con mejorar los procesos de Selección, Evaluación y Desarrollo de los mismos, impactando en el mediano plazo en la productividad del personal eventual.

4b.2. Proceso de Selección

La Real Academia Española define Selección como "*Acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas*".

Bohlander y Snell (2008) afirman que previo a que los responsables de realizar la Selección puedan iniciar el proceso, deberán conocer en detalle las especificaciones de los puestos para las posiciones que tienen como objetivo cubrir. La especificación del puesto constituye "*la declaración de conocimientos, las habilidades y capacidades que debe reunir la persona a desempeñar el puesto"*, éstas establecen las calificaciones requeridas por un postulante para una vacante desempeñando un papel central en la función de selección. Adicionalmente, tanto los jefes y gerentes utilizan las descripciones de puestos para seleccionar y orientar a los empleados en relación a tareas y responsabilidades de su posición.

Susana Richino (2008) define al proceso de selección como "Un proceso que *consiste en detectar rasgos de conducta acorde a un perfil, a través de técnicas, que son los recursos profesionales en los que el selector se basa para detectar adecuadamente la información relevante*".

Marta Alles (2006) describe al proceso de selección de personal como "U*n conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización*". El proceso de selección se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes entre los cuales posteriormente se procederá a seleccionar, mediante diferentes etapas del proceso, a los nuevos empleados de la organización.

Cristina Mejías (2010) realiza una reflexión muy interesante respecto a la criticidad de este proceso afirmando que "*La selección del capital humano es una de las funciones decisivas del Management. No obstante, es un hecho que las mayorías de búsquedas se llevan a cabo por personas no especializadas en el tema*". Los resultados de procesos de selección ineficientes suelen ser desvinculaciones, renuncias o una escasa contribución por parte del empleado, dado que éste no encontrará motivado. En línea con este planteo, Susana Richino (2008) afirma que "En *gran parte el éxito del proceso de selección se*

basa en la capacidad del selector de determinar y discernir cuál resulta la información relevante del conjunto de datos disponibles".

Como menciona Mónica Gomez Reina (2012) *"El proceso de selección es un proceso continuo y complejo, el cual requerirá de una metodología que permita identificar los recursos en el mercado y atraerlos a la organización"*. Independientemente de la metodología elegida por cada organización, la cual se encontrará conformada por una serie de etapas, resulta imperativo que ésta contemple los requisitos legales de cada país donde se realice la selección.

Como ya se mencionó en el apartado anterior "Descripción de puestos", previo al proceso de reclutamiento, el área de Recursos Humanos deberá definir qué busca, para posteriormente definir el cómo hacerlo.

En el momento de iniciar un proceso de selección el área de Recursos Humanos no deberá limitarse únicamente a la descripción del puestos disponible, sino también deberá validarla mediante un relevamiento conjunto del perfil con la línea, de ser posible observando los detalles de la posición in situ, y relevando todos aquellos aspectos permitan establecer un enfoque más integral de ésta. Para esta tarea, Recursos Humanos deberá incluir en el proceso de reclutamiento información relativa a:

- **Aspectos relacionados con la organización:** Aspectos relativos a la cultura, valores, posición competitiva de la compañía en el mercado, mercado laboral al cual la posición se encuentra dirigido y política de beneficios de la compañía.
- **Aspectos relacionados con el puesto:** Misión de la posición, red de vínculos que mantiene la misma, poder de decisión, si tiene personal a cargo o no, lugar que ocupa dentro de la estructura jerárquica, roles complementarios internos.
- **Aspectos motivacionales**: Posibilidades de desarrollo, plan de carrera, capacitaciones, beneficios de la empresa y relativos a la posición.

- **Aspectos relacionados con la búsqueda:** Tiempos y presupuesto disponibles.

A partir de estos cuatro aspectos mencionados, el área de Recursos Humanos podrá encarar un proceso de selección más asertivo, dado que será capaz de analizar los perfiles de los postulantes no sólo a partir descripción de puestos sino también complementando esta información con las expectativas no expresadas explícitamente por el jefe, la organización o el sector.

4b.3. Proceso de Inducción y Entrenamiento

4b.3i. Inducción

El proceso de selección no finaliza con la incorporación del empleado a la organización sino que se extiende hasta la inducción del mismo. Todas las organizaciones tienen algún programa de orientación inicial, el cual puede abarcar desde una charla de medio día en la cual se comunica al nuevo empleado la historia de la compañía, contexto del negocio de la empresa, reglamentos y documentación requerida, hasta un acompañamiento de que va de 30 días hasta 6 meses. Considero que muchas empresas subestiman este proceso al no percibir el verdadero impacto y alcance que la inducción debería tener, inclusive llegando a considerarla como una pérdida de tiempo y energía. En relación a este tema, Cristina Mejías (2010) afirma que *"Una inducción requiere de un plazo mínimo de 30 días, dado que este es el plazo mínimo para que un colaborador comprenda la cultura de la empresa, se adapte a ella e internalice sus objetivos y valores".*

Respecto a este tema, Mónica Gomez Reina (2012) menciona "*La necesidad de familiarizar desde un primer momento al empleado en relación a sus funciones, la organización y sus políticas, su equipo de trabajo y principales sectores con los cuales tendrá que interactuar, de manera que pueda convertirse rápidamente en un integrante productivo"*. La Inducción permite acelerar el proceso de socialización, y mediante ésta, el empleado comprende y comienza a asimilar los valores y normas de la organización.

En relación a la planificación de la inducción, resulta fundamental que la ésta sea planificada por el área de Recursos Humanos con antelación al ingreso del empleado, con pleno involucramiento de la línea, la cual será la encargada de presentar al nuevo integrante con los miembros del equipo y demás interlocutores con los cuales deberá interactuar desde su posición, familiarizarlo con su espacio de trabajo, almorzar con el nuevo empleado y generar la orientación general el primer día. Se deberá coordinar con anticipación ciertos requerimientos básicos del ingreso tales como documentación necesaria para armar el legajo del empleado, acondicionamiento del lugar de trabajo así como disponibilidad de elementos de trabajo (computadora, teléfono, ropa de trabajo) y accesos (mail, intranet de la empresa, tarjeta de ingreso). La Inducción no sólo deberá contemplar conocimientos en relación al puesto sino también una síntesis de la organización.

Diane Arthur (1987) considera los siguientes cuatro factores como fundamentales a tener en cuenta al momento de diseñar y planificar la inducción:

- Propósito de la inducción.
- Contenido.
- Expositores y metodología utilizada.
- Tiempo oportuno y duración.

Para concluir con la conceptualización del proceso de inducción, se incluye a continuación un gráfico en el cual se sintetizan los principales objetivos que

Mónica Gómez Reina (2012) considera centrales en relación al proceso de inducción:

Para cerrar este apartado, cabe sugerir dos prácticas a ser aplicadas en los procesos de inducción de un nuevo empleado: (i) Asignación de un referente dentro del equipo de trabajo del nuevo empleado, el cual por un período determinado, se encontrará a disposición para responder cualquier consulta que éste pueda tener en relación a procedimientos, portales y políticas de la compañía, (ii) Otra buena práctica en relación a la inducción podría consistir en que Recursos Humanos se encargue de realizar por un determinado tiempo posterior al ingreso, un seguimiento del empleado brindándole la posibilidad y espacio de despejar cualquier duda, consulta o comentario en relación a su equipo inmediato u organización que quiera compartir. Un ejemplo de esto, sería coordinar 2 meses posteriores al ingreso, una entrevista entre Recursos

Humanos y el empleado, de manera que éste pueda compartir sus dudas, consultas y experiencias dentro de sus primeros tiempos en la organización

4b.3ii. Entrenamiento

La real academia española la define capacitar como "*Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo*".

En la sociedad posmoderna, el talento dentro del ámbito organizacional se ha convertido en un pilar fundamental en el proceso de creación de valor. El talento constituye un activo estratégico del negocio, componente central, el cual indefectiblemente deberá estar alineado a la estrategia de negocio. En este contexto, el área de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio, deberá comprender y traducir las necesidades de talento en procesos de: (i) Detección, (ii) Reclutamiento, (iii) Capacitación, (iv) Desarrollo, (v) Utilización del talento. Si bien Recursos Humanos será responsable de liderar los mencionados procesos, toda la organización deberá encontrarse comprometida e internalizar la necesidad actual y futura de talento, siendo conscientes que constituye una necesidad imperativa de todos desarrollar la capacidad de anticiparla.

Peter Senge (1990) desarrolló la idea de empresas de aprendizaje definiéndolas como "*Empresas donde los trabajadores desarrollan continuamente su capacidad para alcanzar los resultados que desean, donde elaboran nuevos y extensos modelos de pensamiento, donde la aspiración colectiva se establece libremente y donde las personas aprenden de forma continua para apreciar el todo empresaria*. *Una empresa de alto rendimiento basada en la formación es una empresa que valora, activa y evalúa la formación como parte fundamental de su forma de hacer negocios*".

En todos los niveles jerárquicos de la organización, los empleados deberán ser conscientes que el aprendizaje constituye parte de su rol y que será su

responsabilidad compartir las buenas prácticas, el aprendizaje y conocimiento de manera sistemática. Noel Tichy (2004), miembro de la Facultad de Económicas de la Universidad de Michigan afirma que *"Las empresas líderes, empresas de alto rendimiento, en relación a sus competidores son empresas que han migrado de ser empresas de aprendizaje a empresas de enseñanza*". El aprendizaje no se centra en los cursos de capacitación y programas de formación sino que ocurre de manera normal y rutinaria. Por otro lado una característica distintiva de las empresas de alto rendimiento en relación la capacitación y formación es que la presentan a ésta como parte del negocio, identificando el valor de la formación, relacionando la inversión en la misma con los resultados de negocio, así como generan canales y flujos para compartir el conocimiento y recompensan a su personal por compartir el conocimiento en lugar de acumularlo reflejándolo es sus sistemas de valoración de rendimiento.

Gore (1998) plantea a la capacitación como "*Un potencial agente de cambio y de productividad, en la medida que ésta ayude a los integrantes de la organización a interpretar las necesidades del contexto y adecuar a la cultura organizacional, la estructura y estrategia a estas necesidades".*

Bohlander y Snell (2008) plantean que "*Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y las capacidades que muestre un empleado en relación a los requisitos contenidos en la descripción y especificación de ese puesto proporcionan indicios de las necesidades de capacitación*". Para identificar las necesidades de capacitación a ser incluidas en el plan de capacitación, el área de Recursos Humanos deberá contemplar:

- **Análisis de la organización:** Análisis que parte del examen del ambiente, las estrategias, los recursos de la organización de manera de poder identificar en qué áreas deberá hacer énfasis la capacitación.
- **Análisis de tareas:** Evaluación de las tareas y deberes implicados en un puesto en función a las actividades que se realizarán.

- **Análisis de las personas:** Determinación de qué personas específicas requerirán capacitación.

La capacitación posee tanto beneficios para la organización como para los empleados. Desde la perspectiva organizacional, la capacitación promoverá el desarrollo de su personal, incrementará la motivación e identificación de los empleados con la organización, mejorará el ambiente del trabajo y alineará los objetivos individuales con los objetivos organizacionales. En relación a los beneficios que aporta la capacitación para los empleados se encuentran la incorporación de nuevos conocimientos y paralelamente mayor cantidad de herramientas para alcanzar el logro de metas individuales, ser más asertivos y exitosos.

En el siguiente esquema se procede a identificar la influencia y vinculación que la autora Ariela Schulman (2012) considera que el proceso de capacitación posee en relación a otros procesos de Recursos Humanos:

Resulta fundamental que la estrategia de capacitación guarde cohesión y coherencia con los objetivos organizacionales y demás procesos de Recursos Humanos, debiendo estar los procesos de capacitación enfocados en pos de

generar el mayor nivel de impacto tanto en el rendimiento del empleado como a nivel organizacional. Dos aspectos centrales que el área de Recursos Humanos deberá contemplar al planificar los cursos de capacitación: (i) La elección de metodología y herramientas de evaluación, las cuales tendrán que ser acordes al tipo de curso, audiencia y objetivos del mismo, (ii) La selección de mecanismos y procedimientos que permitan medir el retorno sobre la inversión que éstos tienen, de manera que las capacitaciones dejen de ser consideradas como un mero costo para pasar a ser percibidas como una inversión.

A modo de reflexión, cabe mencionar los aportes y conceptos generales mencionados por Ariela Schulman (2012) en relación a la temática de Capacitación:

En primer lugar, la autora menciona tres elementos empíricos asociados al costo de tendrán las organizaciones si deciden no capacitar:

- La gente no capacitada tarda en promedio seis veces más en realizar su trabajo que una persona motivada y capacitada.
- La capacitación incide en la retención de los empleados.
- Los países con mayor capacitación son los más competitivos.

En segundo lugar, Schulman (2012) hace referencia a la frase enunciada por J.M.Duart: "*Invertir en formación en una empresa es rentable, pero para asegurar la rentabilidad, debemos invertir en formación de forma adecuada, es decir, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa o de alguna de sus líneas de negocios, así como la calidad de los productos formativos de los empleados*". Por otro lado, en muchos casos la capacitación puede constituir un factor de retención para los empleados, dado ésta permite incrementar sus conocimientos y habilidades y paralelamente su empleabilidad.[14]

[14] El potencial que tiene un individuo (perfil profesional) en ser requerido y demandado por diferentes organizaciones.

En relación a la retención de talentos, la capacitación constituirá un aspecto clave, por lo tanto las organizaciones deberán desarrollar estrategias corporativas tendientes a lograr la identificación y desarrollo de éstos, enfocadas en invertir en la formación y generación de habilidades de aquellos colaboradores que le permitirán a la empresa construir una ventaja competitiva sustentable, evitando de esta manera el estancamiento laboral. Para alcanzar este objetivo, el área de Recursos Humanos tendrá dentro de sus principales desafíos generar herramientas tendientes a concientizar al resto de las áreas de la organización que las acciones de desarrollo y capacitación constituyen una inversión y no un costo, que como ya hemos mencionado anteriormente en general suelen ser percibidos y contabilizados de esta manera. Teniendo en cuenta ésto, la capacitación será un recurso que permitirá generar un incremento en el nivel de productividad y calidad del trabajo, mejorar la motivación e identificación en los empleados reduciendo la necesidad de supervisión, los accidentes de trabajo y los índices de ausentismo y rotación.

4b.4. Proceso de Evaluación de Desempeño

Bohlander y Snell (2008) definen a la evaluación de desempeño como "*Proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño".* Dentro de los principales propósitos del desempeño los autores identifican:

- **Propósitos asociados al desarrollo del individuo:** Aporta retroalimentación para gestionar el desarrollo individual del empleado identificando fortalezas del mismo y aspectos en los cuales debería mejorar para alcanzar su máximo potencial.
- **Propósitos administrativos:** Útiles para utilizar como input para otros procesos de Recursos Humanos.

Robbins y Judge (2009) afirman que "*Las evaluaciones de desempeño constituyen una herramienta que le permite a la dirección obtener información para la toma de decisiones en relación a ascensos, transferencias o despidos. Paralelamente le permite identificar necesidades de capacitación y obtener retroalimentación del desempeño de sus empleados, constituyendo esto la base para establecer el sistema de recompensas"*.

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta, que previo a cualquier tipo de evaluación de desempeño, deberán ser definidos con claridad los estándares con los cuales se estará evaluando a los empleados y asegurarse que los mismos sean comunicados y comprendidos por éstos. Bohlander y Snell (2008) sostienen que *"Los estándares de desempeño deben basarse en requisitos asociados con los requerimientos del puesto y paralelamente con las metas organizacionales y objetivos de la misma".* Los estándares de desempeño deberán contemplar:

- **Relevancia estratégica:** Grado en el cual los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Deficiencia de criterios:** Esto ocurre cuando los estándares de desempeño se enfocan en un único criterio, en lugar de incluir todo el rango de responsabilidades del empleado.
- **Contaminación de criterios:** Factores fuera de control del empleado.
- **Confiabilidad:** Estabilidad o consistencia del estándar.

Luis Van Morlegan (2012) plantea la importancia estratégica de la evaluación de desempeño, mencionando que ésta "*Permite relacionar la gestión del negocio con la gestión de los Recursos Humanos de la organización, permitiendo identificar a su vez el grado de motivación de los empleados, alineamiento con los objetivos organizacionales y valores de la compañía*". El autor menciona la difundida gestión por competencias, la cual se basa en la premisa que los líderes de la organización deberán gestionar desde una perspectiva global de la misma,

considerando que ésta se encuentra integrada por equipos de trabajo, a los cuales será fundamental dirigirlos hacia la consecución de los objetivos planteados en función a las amenazas y oportunidades del entorno.

Las competencias son "*una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que, articulados por la motivación personal, generan un repertorio de comportamientos observables causalmente relacionados con el rendimiento eficaz y/o superior en relación a una tarea o situación concreta*". Éstas constituyen características fundamentales de las personas**,** determinando la manera de actuar o comportarse en diversas situaciones. Pueden identificarse cinco características asociadas a las competencias:

- Motivaciones
- Rasgos de personalidad
- Auto comprensión
- Conocimiento
- Habilidades

Los conocimientos, son de carácter técnico, fundamentales para ejecutar las tareas y responsabilidades de la posición, son susceptibles de ser aprendidos mientras que las habilidades constituyen capacidades específicas que permitirán garantizar el éxito en el puesto, se encuentran relacionadas con el saber. Ambos son visibles, superficiales y susceptibles de ser desarrollados con capacitación.

La motivación permite predecir comportamientos, a partir de los cuales se pueden inferir resultados. Se trata de un flujo de causalidad de tal manera que las competencias siempre incluyen un propósito, el cual es el que impulsa al individuo a la acción.

Un concepto fundamental que deberá ser tenido en cuenta en la definición de competencias es *"Criterios de referencia".* Una característica no puede considerarse una competencia si ésta no permite predecir o diferenciar el

rendimiento de dos individuos en el mundo organizacional. Los criterios más habituales en relación a las competencias son el de rendimiento superior, el cual representa un porcentaje de incremento sobre un valor inicial estándar y rendimiento efectivo, valor relativo a un mínimo esperado de nivel de trabajo.

Existen diversas razones por las cuales los programas de evaluación de desempeño pueden no ser efectivos, dentro de las asociadas específicamente al personal eventual cabe mencionar las siguientes:

- No existen programas formales de evaluación de desempeño.
- El empleado no tiene objetivos claros de desempeño desde el inicio de su contrato.
- No se encuentra claramente definido quien será el responsable de medir su desempeño.
- Los estándares de desempeño y plazos de los mismos no son claros.
- Evaluaciones subjetivas basadas en la personalidad del empleado o relaciones personales supervisor- subordinado.
- No existen métricas confiables y el supervisor no se encuentra capacitado para evaluar.
- No hay seguimiento ni coaching post evaluación.
- El empleado no percibe relación entre desempeño – recompensas.
- Inexistencia de evaluaciones y devoluciones periódicas.

Teniendo en cuenta los puntos mencionados, considero que la técnica más acorde para evaluar el desempeño del personal eventual es la Evaluación de Desempeño por Objetivos[15] dado que, si bien la evaluación por competencias comparativamente permite una evaluación más amplia por su posibilidad de ser

[15] Método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas

aplicada tanto para la evaluación de desempeño como para la evaluación de potencial, la primera proporciona indicadores de seguimiento más sencillos.

Luis Van Morlegan (2012) detalla las siguientes características y beneficios de este método de evaluación:

- Nivel de objetividad alto.
- Permite medir lo que se consiguió.
- Debe formar parte de un sistema de dirección por objetivos.
- Debe correlacionarse con la contabilidad y control de gestión.
- Deben fijarse entre el empleado y el supervisor y estar vinculados con el objetivo general de la empresa.

En relación a las características de los objetivos se deberá tener en cuenta:

- Objetivos sean complementarios.
- Construidos en una escala de medios a fines.
- Alcanzables.
- Susceptibles de ser cuantificados.
- Contemplar tanto la gestión individual y de equipo.
- Escalas de cumplimiento por objetivos.
- Control de objetivos transparente.

4b.5. Plan de Desarrollo de Carrera

Bohlander & Snell (2008) identifican la necesidad imperativa de integrar los programas de desarrollo de carrera con otros programas de Recursos Humanos en pos de fomentar la generación de sinergias. El siguiente esquema sintetiza el

papel que deberá detentar el área de Recursos Humanos como agente administrador del desarrollo de carrera de los empleados:

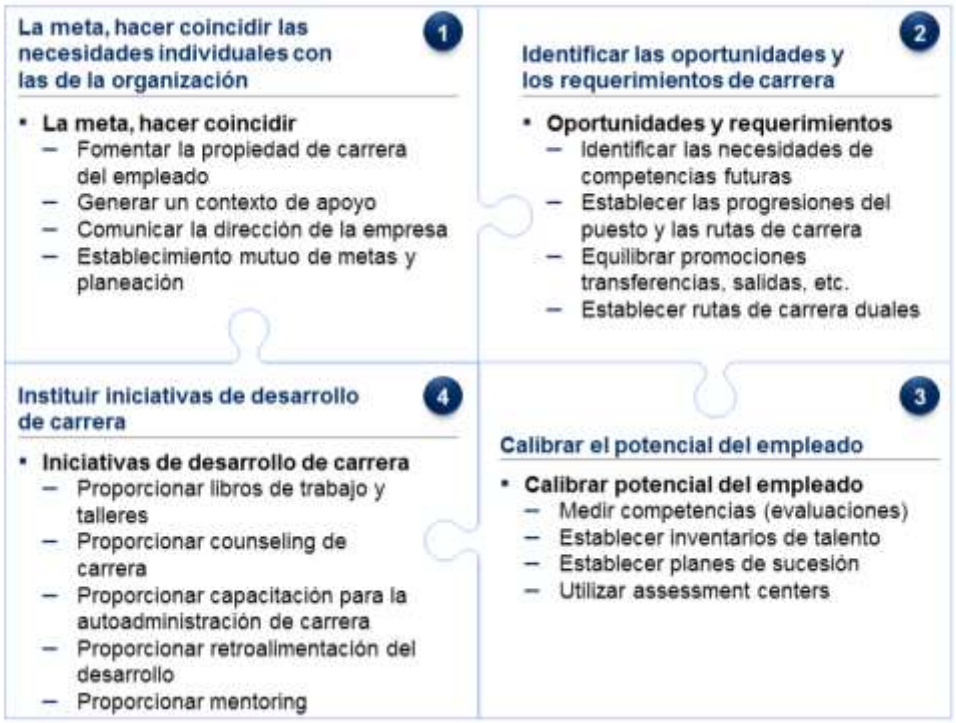

Figura 5.5 Bohlander & Snell, pág. 198.

Juan Carlos Ayala (2012) enuncia *"Constituye una responsabilidad de la organización contar con una gestión estratégica de la movilidad de sus empleados, en la cual las necesidades de la organización confluyan con las necesidades de carrera de la persona". La organización tendrá que: (i) Generar* un contexto favorable a través de sus políticas organizacionales con el apoyo de la plana directiva para posibilitar enfocadas a estimular el desarrollo de su personal, (ii) Establecer metas de carrera y proveer información y herramientas para alcanzarla; Sin embargo, en última instancia, será el empleado el encargado de gestionar activamente su plan de carrera, no sólo siguiendo los lineamientos establecidos por la organización sino teniendo en cuenta sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses valores e indagando opciones de carrera posibles y medios para alcanzar sus objetivos.

Constituirá una responsabilidad conjunta del empleado y referentes organizacionales armonizar el plan de carrera del empleado con las metas organizacionales. Juan Carlos Ayala (2012) discrimina tres perspectivas al momento de planificar la carrera: (i) Perspectiva del empleado, (ii) Perspectiva de la organización, (ii) Perspectiva de Recursos Humanos. En el siguiente esquema se procede a describir cada una de éstas:

Los sistemas de desarrollo y plan de carrera pueden enfocarse en generar movilidad organizacional en dos planos:

- **Promociones:** Cambio de asignación a una posición en un nivel superior dentro de la estructura organizacional. Conlleva por lo general mayores responsabilidades en relación a la posición anterior e incrementos salariales.

- **Transferencias**: Cambio de asignación a través de movimientos laterales dentro de la estructura organizacional, a una posición con responsabilidades y remuneración equivalentes. Las transferencias son útiles para ayudar a las organizaciones a lidiar con las mesetas a lo largo de la carrera laboral. [16]

Dentro de las prácticas y herramientas más utilizadas por las organizaciones para ayudar a los empleados a desarrollar su potencial y talento encontramos:

- **Coaching:** "*Proceso de analizar con los empleados sus actividades y desempeño del puesto actuales, sus intereses y metas personales y de carrera, sus habilidades personales y sus objetivos de desarrollo de carrera apropiados*".[17] Este proceso remite a un estilo de liderazgo y actividades enfocadas en a una mejora de desempeño basadas en una observación y retroalimentación positiva del coach[18] hacia el empleado coacheado. El coaching surge a partir de una conversación donde se generan compromisos mutuos: El Coachee[19] intentará lograr resultados extraordinarios, hablar con honestidad de diferentes situaciones y mostrar disposición hacia el logro. El Coach estará comprometido con los resultados del Coachee.

  El Coaching constituye una herramienta útil tanto en casos donde debemos comunicar a un empleado que precisa mejorar una habilidad así también como en casos en los cuales debemos reconocer a un empleado por una excelente ejecución de sus tareas. Dentro de los principales beneficios que el coaching proporciona cabe mencionar: (i) Mejora en la productividad, (ii)

[16] Situación en la que, ya sea por razones de la organización o personales, hay pocas posibilidades de ascender en el escalafón profesional.

[17] Bohlander, G y Snell S., (2008) Administración de los Recursos Humanos, 14ª Edición, México, Cengage Learning.

[18] Entrenador.

[19] Persona entrenada.

Mecanismos de reconocimientos, (iii) Mejoras en la comunicación, (iv) Utilización eficiente del tiempo, (v) Desarrollo personal y autoestima. Para poder hablar de Coaching las conversaciones entre el Coach y el empleado coacheado deberán producir un efecto positivo indefectiblemente.

- **Mentoring:** relación que se establece el mentor y mentorado, en la cual el mentor es un experimentado supervisor, bien situado profesionalmente y éste toma un interés personal por el desarrollo y la educación del mentorado menos experimentado a su cargo.

Juan Carlos Ayala (2012) resume las principales ventajas y dificultades relativas a la planificación y ejecución de los planes de carrera.

Dentro de las principales ventajas menciona:

- La alineación que la planificación de carrera genera con la cultura, la estructura, los procesos, los sistemas, y las capacidades personales con el futuro de la organización.
- Logra la ubicación adecuada de cada individuo en relación a su puesto de trabajo, ayudando paralelamente al empleado a identificar sus intereses y objetivos.
- Otorga previsibilidad para los empleados en relación a su futuro dentro de la organización.
- Promueve la mejora continua.
- Aumenta la satisfacción y motivación del empleado.

Dentro de las principales dificultades menciona:

- Organizaciones con culturas organizacionales burocráticas u organizaciones donde el desarrollo se base en antigüedad o relaciones de familia o amiguismo.
- Organizaciones con estructuras jerárquicas planas.

- Bajo involucramiento de la dirección.

4b.6. Prácticas de Motivación del Personal

La respuesta general acerca de cuáles son los elementos que generan motivación en el trabajo tiene distintas vertientes.

Cristina Mejías (2010) plantea la existencia de: (i) 12 factores que motivarán al empleado a permanecer en una organización, (ii) 12 factores que lo llevarán a encontrarse desmotivado y tenderán a expulsarlo de la organización. A continuación se procede a diferenciar cada categoría de factores, procediendo a desarrollar cada una de éstas:

Robbins y Judge (2009) definen la motivación como *"Un resultado producto de la interacción de los individuos con una determinada situación"* e identifican que estos procesos van a influenciar a los individuos en relación a tres dimensiones claves de la motivación:

- **Intensidad:** Energía que va a destinar un individuo en relación a una tarea u actividad.

- **Dirección:** Foco mediante el cual se canalizará la intensidad, la cual condicionará en gran medida el desempeño y resultados de la tarea u actividad.

- **Persistencia:** Tiempo durante el cual se mantiene el esfuerzo tendiente a alcanzar resultados favorables.

Dentro de las teorías contemporáneas mencionadas por los autores Robbins y Judge (2009), considero que las siguientes son las que aplican al marco del trabajo de investigación:

- **Teoría de Establecimiento de Metas:** Esta teoría establece que las metas asociadas al rendimiento mejoran el desempeño y aumentan la motivación, dado que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. Las metas específicas y difíciles alientan a los individuos a esforzarse y por consiguiente a alcanzar su máximo potencial. Otro aspecto contemplado por esta teoría que considero fundamental es la retroalimentación, dado que ésta, permite reforzar por un lado aspectos que el individuo se encuentra efectuando correctamente en pos de alcanzar la meta y paralelamente identificar aquellos que deben ser modificados al estar generando un desvío hacia los mismos. Para poner en práctica esta teoría se menciona la Administración por Objetivos (APO) la cual se basa en definir metas que resulten tangibles, verificables y medibles.

- **Teoría de la Eficacia Personal de Bandura:** Esta teoría también conocida como "Teoría Cognitiva Social" establece como pilar fundamental la eficacia personal, siendo ésta convicción que tiene un individuo ante una determinada tarea o situación de tener la capacidad de llevarla a cabo. El investigador Albert Bandura afirma que existen cuatro variables que permite incrementar la eficacia personal:

  - ✓ *Dominio de aprobación*: Relativo a la experiencia exitosa de realizar una determinada tarea.

- ✓ *Modelado indirecto:* Confianza en poder realizar exitosamente una tarea, obtenida a través de observar a un otro que logró realizarla.

- ✓ *Persuasión verbal:* Confianza derivada de la motivación y convencimiento de otro.

- ✓ Sacudida: Mentalización por parte del individuo de poder alcanzar el objetivo.

Tal como mencionan Robbins y Judge (2009) la "Teoría de Establecimiento de Metas" y la "Teoría de Eficacia Personal" resultan complementarias dado que el establecimiento de metas que resulten difíciles de alcanzar generan en los individuos un mayor nivel de eficacia personal y por consiguiente que éstos mejoren su desempeño.

- **Teoría de las expectativas de Victor Vroom:** Esta teoría afirma que "*La fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con la que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que éste resulte para el individuo*". En relación al ámbito organizacional esta teoría plantea que un empleado se encontrará motivado a efectuar un esfuerzo discrecional en la medida que éste, sea tenido en cuenta en su evaluación de desempeño y posteriormente recompensado adecuadamente. Esta teoría tipifica tres tipos de relaciones críticas:

  - ✓ Relación esfuerzo-desempeño.

  - ✓ Relación desempeño-recompensa.

  - ✓ Relación recompensas-metas personales.

Considero fundamental contemplar y aplicar estas tres relaciones al momento de analizar la problemática de la investigación, dado que permitirá plantear aspectos a tener en cuenta a la hora de analizar las causas de desmotivación identificada en los trabajadores eventuales. Por otro lado, esta teoría realiza los interrogantes listados a continuación:

- ✓ ¿Me conviene trabajar lo mínimo necesario para conservar el puesto de trabajo, dado que el esfuerzo adicional no será tenido en cuenta ni recompensado?

- ✓ ¿El sistema de evaluación de desempeño valorará aspectos relativos a la iniciativa y proactividad?

- ✓ ¿De tener una evaluación de desempeño positiva, ésta conllevará a tener posibilidades de desarrollo dentro de la organización'.

- ✓ ¿Las recompensas por un buen desempeño coincidirán con las expectativas y necesidades del empleado?

Al reflexionar sobre estos interrogantes e intentar responderlos, podremos inferir aspectos que motivan y desmotivan tanto a los empleados efectivos como eventuales:

Ulrich (2006) posee una mirada más propositiva sobre el tema y plantea que las áreas de Recursos Humanos tienen cuatro grandes roles dentro el ámbito organizacional, uno de los cuales es ser "adalid de los empleados". Este rol no sólo estará enfocado en motivar a los empleados, sino también en aumentar su contribución a la organización. Esta perspectiva puede asociarse en gran medida a la problemática que enfrentan las empresas a la hora de analizar y contextualizar la motivación del personal eventual. El autor hace referencia a que las organizaciones actuales demandan que sus empleados sean cada más eficientes y paralelamente éstas no proporcionan empleos estables o desarrollo de carreras. Esta situación trae como consecuencia que los empleados perciban a la relación con la organización como transaccional y por lo tanto sólo estén dispuestos a aportar su tiempo, no encontrándose dispuestos a efectuar ningún esfuerzo discrecional por la misma. Un elemento clave que mencionado por Ulrich (2006) que no debe ser pasado por alto es la comunicación, aspecto que remite a la información que comparte la organización con sus empleados y que empíricamente se ha demostrado que suele ser escasa.

El gran desafío de las organizaciones actuales es lograr comprometer de manera integral al empleado, tanto en cuerpo como mente, generando un ambiente propicio donde éste comparta sus intereses, ideas y necesidades y donde la comunicación sea bidireccional. Considero que resulta fundamental para los empleados comprender los motivos y causas por los cuáles realizan las tareas de una determinada manera, dado que esto les permitirá dar un significado a lo que hacen más allá de la tarea concreta. Para esto, los líderes y managers, deberán comunicar no sólo el "qué" sino también el "por qué", de manera de lograr motivar en mayor medida a sus subordinados. En el caso de personal eventual este factor suele agudizarse, dado que los empleados no son contratados de manera directa por la organización y suelen estar por períodos de tiempo cortos, por lo tanto es la mayoría de los casos no tienen siquiera un mínimo contexto relativo a su posición de trabajo y aspectos generales de la organización.

En última instancia, el gran hilo conductor de Ulrich (2006) es plantear que Recursos Humanos deberá ser el dueño de articular una propuesta de valor atractiva para los empleados que logre conjugar valores morales, compromiso, competencia y retención de los empleados de la organización. Sin embargo, Ulrich (2006) remarca que el compromiso y responsabilidad de motivar a los empleados no deberá ser asociado únicamente al área de Recursos Humanos sino que será responsabilidad del jefe directo gestionar activamente la motivación que llevará a cada empleado a alcanzar su máximo potencial.

Cheese, Thomas y Craig (2008) en su libro La Organización basada en el Talento mencionan el término compromiso e identifican que éste es un término con diversos significados. Como mencionan los autores, "*El compromiso implica motivación, obligación, pasión, ambición, confianza, empatía, solidaridad y altruismo. Es la cualidad por la cual las personas adaptan sus propios intereses a los de las empresas en las que trabajan*". Contar con los mejores profesionales carece de sentido si éstos no se encuentran motivados o alineados a los objetivos corporativos. El rendimiento de los empleados se encuentra

relacionado en estrecha medida con su nivel de motivación. Los autores toman como referencia un artículo del Journal of Happiness Studies (2002) en el cual se procedieron a identificar componentes físicos, intelectuales y emocionales relativos al alto rendimiento, los cuales resultan de fácil percepción:

- Vigor
- Absorción
- Dedicación

El compromiso representa la conexión emocional y positiva de un empleado en relación a su trabajo, determinando en gran medida la propensión de los empleados de rotar. La rotación en la actualidad no solo hace referencia a la migración del empleado hacia otra organización sino también incorpora la posibilidad de "Rotación espiritual" la cual remite a la posibilidad en la cual el empleado permanece en la organización físicamente a pesar de no encontrarse comprometido con sus objetivos.

Corporate Leadership Council (2004) en su investigación "Council Driving Employee Performance and Retention Through Engagement" identificaron dos tipos de compromisos, cuatro focos relativos a éste y tipifican dos tipos de resultados. Se procede a resumir en el siguiente esquema su perspectiva:

El compromiso racional remite a la medida en la cual los empleados creen en sus gerentes, equipos u organizaciones se encuentran alineados con sus propios intereses de desarrollo, financieros o profesionales mientras que el compromiso emocional es la medida en la cual los empleados valoran, disfrutan y creen en sus trabajos, gerentes, equipos y organizaciones. Las organizaciones obtendrán mayores resultados en el esfuerzo o retención si se aseguran de lograr el beneficio racional antes del emocional, dado que una vez que las necesidades racionales son satisfechas tales como carrera profesional, remuneración, el compromiso emocional podrá ser trabajado.

En relación a los resultados de compromiso tipificado en el esquema, el esfuerzo discrecional se asocia con la predisposición del empleado de ir más allá de lo que tiene que hacer, ejemplos de esto podrían ser : (i) Ayudar a otro empleado que se encuentre sobrecargado, (ii) Auto-asignación para tareas adicionales, (ii) Búsqueda de nuevas maneras de realizar su trabajo, (iv) Gestionar su trabajo buscando formas más efectivas , mientras que el deseo de abandono es el deseo del empleado de abandonar la organización.

El estudio identifica tres diferentes categorías relativas a tipo de compromiso que los empleados muestran en relación a la organización:

- **Los Desmotivados** (13%): Son quienes representar el problema potencial más grande para una organización, dado que no tienen ni compromiso racional ni emocional y como resultado ponen el mínimo esfuerzo en sus tareas y tienen una propensión cuatro veces mayor a dejar la organización que el empleado promedio.
- **Los Agnósticos** (76%): Representan la mayor parte de los empleados, los cuales tienen distintos puntos de compromiso hacia la organización los cuales oscilan significativamente en el tiempo.
- **Verdaderos Creyentes** (11%): Empleados que muestran un fuerte compromiso hacia la organización tanto racional como emocional.

Como primer beneficio de tener empleados motivados esta investigación remarca el impacto que la motivación tiene en el desempeño, afirmando que "l*as organizaciones que mejoren el compromiso de su fuerza de trabajo verán mejoras del esfuerzo discrecional realizado, así también un correspondiente cambio positivo en el desempeño; los empleados que pasen de un estado de "No compromiso" a un estado de "Comprometido" demuestran un 57% de mejora en el nivel de esfuerzo aplicado al trabajo. Esta mejora en el esfuerzo discrecional se traslada en un 20% de mejora en los niveles de rendimiento".* Como segundo beneficio asociado a la mejora en el nivel de compromiso que obtienen las organizaciones es una mejora en el ratio de retención. Se encuentra empíricamente comprobado que al incrementarse el nivel de compromiso de un empleado, decrecen sus intenciones de abandonar la organización. *"Un empleado que pase de los niveles más bajos de compromiso hacia los más altos, tiene un 87% menos de probabilidades de dejar la organización, llegando a valores de abandono que disminuyen del 9.2% al 1.2%".* Un aspecto a tener en cuenta mencionado en el estudio, es el rol que tendrá el gerente del empleado en relación al compromiso del mismo, dado que estará interviniendo en una serie de impulsores de compromiso tales como evaluaciones de desempeño, procesos de inducción y en su día a día, es quien será responsable de trabajar en el compromiso del empleado hacia su tarea, equipo y la organización.

Por su lado, Bohlander y Snell (2008) enfocan la temática de la motivación de los Recursos Humanos desde la perspectiva de la necesidad de la empresa (no de las necesidades de los empleados) y como medio fundamental para lograrla la compensación. Dentro los conceptos centrales mencionados por estos autores en relación a la compensación se encuentran:

- **Estándar por desempeño:** Estándar mediante el cual se vincula el desempeño y esfuerzo de los empleados con la compensación de los mismos.

- **Equidad de pago:** Percepción de los empleados que la compensación que reciben es justa en relación al valor del trabajo desempeñado.

La motivación para estos autores actúa como una de las tres palancas claves para mejorar la productividad (las otras dos son el ambiente de trabajo y el desarrollo de habilidades). Como elementos adicionales mencionados por Bohlander y Snell (2008) para motivar a los empleados en el contexto organizacional encontramos: (i) Enriquecimiento del puesto, (ii) Promociones, (iii) Coaching, (iv) Retroalimentación, (v) Recompensas. Es importante destacar que varios de los elementos conversan casi directamente con los planteados por Robbins y Judge (2009).

El concepto de motivación planteado anteriormente, remite a una perspectiva planteada desde la empresa hacia el empleado. Para poder tipificar una perspectiva planteada desde el empleado hacia la empresa, podemos remitirnos a los conceptos de compromiso y motivación enunciados por los autores Cheese, Thomas y Craig (2008) quienes afirman que los siguientes factores afectan el compromiso de los empleados en mayor medida:

- Confianza e integridad.
- Naturaleza del trabajo.
- Oportunidades de desarrollarse profesionalmente.
- Orgullo corporativo.
- Relaciones con los compañeros.
- Desarrollo personal.
- Relaciones con los supervisores de línea.

Los autores resumen la definición de compromiso como:

> "*La combinación de mente y espíritu, resultado colectivo de factores complejos tales como el sentido de identidad y pertenencia de las personas, la relación intelectual y emocional con sus compañeros, así como factores extrínsecos como la satisfacción en el trabajo y el*

apoyo que reciben para obtener resultados efectivos. Por un lado, el compromiso representa el nivel al que los trabajadores están alineados y comprometidos para obtener mejores resultados, así como su grado de motivación para invertir esfuerzos adicionales en el trabajo; por otro lado, el compromiso se manifiesta en los niveles más bajos de responsabilidad, energía y absentismo."

5. Resultados del trabajo de campo

5a. Desempeño comparativo del personal propio versus el personal eventual

Para analizar el desempeño comparativo entre el personal propio y el eventual se procedió a utilizar distintas fuentes. En primer término se envió un “pedido de datos” (data request) al Responsable del Call center y al Responsable de Recursos Humanos de la empresa Calipso. Posteriormente se realizaron tres entrevistas en profundidad con el objetivo de validar los datos provistos y evaluar las prácticas de gestión de Recursos Humanos relativas a los empleados de las dos poblaciones analizadas. Los resultados del análisis de desempeño comparativo permiten caracterizar claramente a los dos grupos (propio y eventual):

Desempeño Comparativo

xx% Mejor
xx% Peor

	Efectos (filas)/ tipo de población (columnas)	Operadores call center – Propio	Operadores call center – Eventual	Diferencia % (absoluta)
Rotación	**Rotación del personal (promedio mensual)**	2,2%	1,6%	38%
	Renuncia por mejor oferta	57,0%	67,0%	15%
	Despido con Causa	43,0%	6,0%	617%
	Despido sin Causa /Otros	0,0%	28,0%	
Productividad y satisfacción del cliente	**Ausentismo Total (en %)**	18,5%	20,8%	11%
	Ausentismo Programado (% tiempo total)	10,9%	12,5%	13%
	Ausentismo NO Programado (% tiempo total)	7,6%	8,3%	8%
	Salidas de línea (Tiempo sin atender) (%)	7,2%	7,3%	1%
	Tiempo disponible para Atender (%)	74,3%	72,0%	3%
	Tiempo Promedio Llamada (AHT / TMO) (segundos)	189	192	19%
	Dispersión (diferencia entre mejor y peor cuartil)	26,0%	20,0%	80%
	Satisfacción del Cliente	87,6%	83,6%	5%
Satisfacción empleado	Equipo de Trabajo	82,0%	80,0%	2%
	Posibilidades de Desarrollo	82,0%	28,0%	193%
	Reconocimiento	79,0%	41,0%	93%
	Rol de los Conductores	67,0%	3,0%	2133%
	Comunicación abierta	56,0%	20,0%	180%
	Herramientas de trabajo	36,0%	66,0%	45%

Las principales diferencias permiten caracterizar a ambos equipos:

- Si bien el nivel de rotación de los equipos propios es más elevado (2,2% mensual versus 1,6%) esto se debe a una más robusta gestión de consecuencias donde el despido “con causa” es el motivo del 43% de las desvinculaciones (versus el 6% en el grupo eventual). Por el otro lado, la renuncia por mejores ofertas es más típica en los equipos eventuales (67% versus 57% de los propios).

- Los equipos propios presentan niveles totales de ausentismo menor a los equipos eventuales (18,5% versus 20,8%). Esto hace referencia a unas dotaciones más “cumplidoras” en todos los aspectos del ausentismos en un call center, que abarca desde faltar injustificadamente menos hasta salir menos de la línea y por ende estar más disponibles para recibir llamadas.

- La productividad – medida como tiempo de la llamada – de los equipos propios es marginalmente mejor que la de los equipos eventuales (una llamada dura 189 segundos para los eventuales versus 192 segundos para los propios). Dos consideraciones al respecto:

    - ✓ (i) Si bien la llamada en los equipos eventuales es apenas más larga (lo cual significa menos productiva) también se hace con una menor satisfacción del cliente (83,6% en los eventuales versus un 87,6% en los propios). En resumen, los equipos eventuales podrían estar tratando más agresivamente a los clientes o con menos foco en resolver el problema.

    - ✓ (ii) Los equipos propios declaran un alto nivel de insatisfacción con las herramientas de trabajo con las que cuentan (36% versus 66% de los eventuales). Esto obedece a que los puestos de trabajo de los equipos propios presentan mayores falencias: auriculares rotos, escritorios más pequeños, mayor ruido ambiente (sin dispositivos para reducir el

sonido ni alfombras). Los equipos eventuales cuentan con mejor infraestructura.

- Los equipos propios están claramente más satisfechos con su empleados en todas las dimensiones de clima interno evaluadas por Calipso (salvo en la dimensión de herramientas de trabajo arriba mencionadas). Se observan significativas diferencias en:
  - ✓ (i) Mayores posibilidades de desarrollo (82% versus 28% en los eventuales).
  - ✓ (ii) Reconocimiento (79% versus 41% en los eventuales).
  - ✓ (iii) Rol de los conductores (67% versus 3% en los eventuales).
  - ✓ (iv) Comunicación abierta (56% versus 20% en los eventuales).

En resumen, el análisis cuantitativo del desempeño nos permite caracterizar a los equipos de call center propio como equipos motivados/ satisfechos, con buen nivel de presentismo y muy enfocados en tratar bien al cliente y ser productivos a pesar de no contar con las mejores herramientas.

Por el otro lado, los equipos de call center eventual de Calipso se caracterizan por trabajar en un ambiente de alta exigencia, con foco en la productividad lo que se evidencia en tiempo de llamadas cortas pero con niveles de ausentismo más alto (ej.: por estrés, lo menos agradable del ambiente de trabajo) y clientes más insatisfechos. En el mundo del call center eventual, podría decirse que lo que importa es atender muchas llamadas y lo más rápido posible.

5b. Entrevista comparando prácticas de gestión de personas (variables explicativas) para los dos tipos de poblaciones

La realización de las entrevistas en profundidad[20] tuvieron lugar en: (i) Las instalaciones de Buenos Aires de la empresa Calipso, (ii) Las instalaciones del call center eventual que presta servicios a Calipso. La entrevista con Calipso fue con dos roles ejecutivos: La primera con el gerente del centro de contactos y luego con el gerente de Recursos Humanos. En ambos casos se inició con una breve descripción de la operatoria, luego las preguntas del formulario y finalmente la explicación y entrega del pedido de datos. La entrevista con call center eventual que presta servicios a Calipso fue directamente con el gerente de Recursos Humanos y siguió la misma estructura de las anteriores entrevistas en profundidad. A continuación se detalla una transcripción sintética del contenido de las entrevistas estructuradas en función a las variables de investigación definidas al inicio del trabajo de investigación:

[20] Técnica de recolección de datos cualitativa realizada en el propio lenguaje, que permite el aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no son observables de forma directa.

5b.1. Descripción del Puesto

#	Preguntas	Propio	Eventual
1	¿Existe descripción de puestos?	Hay una descripción detallada del puesto alineado al formato de todas las posiciones de Calipso. La misma incluye: responsabilidades, ejemplos de actividades, derechos decisorios, principales interacciones y ubicación en el organigrama de Calipso.	Hay una descripción del puesto más simple enfocada en las responsabilidades y objetivos de la posición.
2	¿La Descripción del Puesto incluye competencias?	Sí la incluye. Las competencias que se evalúan son: comunicación, orientación al cliente, flexibilidad, trabajo en equipo, calidez, actitud positiva, responsabilidad, aprendizaje continuo, tolerancia a la presión y orientación al resultado.	Sí la incluye. Las competencias que se evalúan para todas las posiciones (no sólo las de Calipso) son: comunicación, orientación al cliente, flexibilidad, responsabilidad, aprendizaje continuo, tolerancia a la presión y orientación al resultado.
3	¿La Descripción del Puesto incluye habilidades técnicas?	Sí. Habilidades básicas como uso de e-mail y Word.	Si. Habilidades básicas como el uso de e-mail y Word. Ideal si hay experiencia en manejo de CRM (Software para gestionar clientes)
4	¿La Descripción del Puesto incluye las tareas en concreto?	Sí	No. Sí de los objetivos y responsabilidades.
5	¿La Descripción del Puesto incluye derechos decisorios?	Sí	No
6	¿La Descripción del Puesto incluye el lugar de trabajo?	Sí	Sí
7	¿La Descripción del Puesto explica que lugar de trabajo puede cambiar?	No	No
8	¿La Descripción del Puesto presenta compensación monetaria?	Sí	Sí
9	¿La Descripción del Puesto presenta otros beneficios?	Si. Uno de los elementos principales de la oferta de Calipso es que las personas que ingresan al call center pueden ser considerados para otras posiciones dentro del banco.	Si. Pero solo los ofrecidos por la empresa proveedora de Calipso (no los que Calipso haga extensivo a su personal temporal).
10	¿Le Descripción del Puesto explica el plazo del contrato temporales?	No aplica.	Se explica el concepto de “temporales” agregando que en caso de reducir la operatoria con Calipso, los operadores del call center podrán trabajar para otras cuentas.

5b.2. Proceso de Selección

#	Preguntas	Propio	Temporal
11	¿Hay participación de la compañía en el proceso? ¿Cuando?	Sí. El proceso es liderado por el área de Recursos Humanos de Calipso con fuerte apoyo del equipo del Call center para la realización de la entrevista. Adicionalmente, una de las fuentes de reclutamiento en Calipso son los referidos internos (de otros empleados) por lo que pool de aplicantes es diferente.	No en el proceso en sí de cada postulante, sí en los criterios comunes a buscar en un postulante. El proceso es liderado por Recursos Humanos de la empresa eventual que presta el servicio a Calipso.
12	¿Cuánto dura el proceso de selección?	Dura entre 4-5 semanas.	Dura típicamente 3 semanas.
13	¿Cómo es el proceso de selección?	Se inicia con una entrevista telefónica, posteriormente los candidatos son invitados a una entrevista grupal luego de la cual hay una prueba técnica (habilidades básicas matemáticas y de lectura/ escritura, manejos elemental de software) y una entrevista individual de cierre.	Se inicia directamente con una entrevista grupal (no hay *entrevista* telefónica) luego de la cual hay una prueba técnica. En algunos casos puede haber entrevista individual adicional y en otros no (con lo cual son rechazados o se les hace oferta).
14	¿Se conversa la oferta monetaria?	Sí	Sí
15	¿Se conversa sobre beneficios?	Si. (i) Días de estudio, (ii) flexibilidad horaria, (iii) posibilidades de desarrollo, (iv) Día de cumpleaños.	Parcialmente ya que solo se ofrecen los beneficios que la empresa proveedora de Calipso da (no los que Calipso hace extensivos a su personal temporal).
16	¿Hay flexibilidad para cambiar elementos de la propuesta de valor?	Poca. A lo sumo esquema de turnos (horarios).	No
17	¿Se explica el puesto en detalle? ¿Se responden dudas?	Si. De hecho en el proceso de entrevistas participan supervisores del Call center.	Si. Las dudas en general son respondidas por el área de Recursos Humanos de la empresa proveedora de Calipso (que maneja el proceso).

5b.3. Proceso de Inducción y Entrenamiento

#	Preguntas	Propio	Temporal
18	¿Existe el proceso de inducción?	Sí. Participan del proceso de inducción de cualquier nuevo empleado del banco (sin importar de qué área sean).	Si. La inducción es enfocada en el proveedor de Calipso (un BPO que presta servicios de call center a grandes empresas).
19	De existir, ¿La inducción explica orígenes, valores y cultura de la empresa?	Sí	Sí
20	¿Participan líderes de la empresa (otras áreas) o solo Recursos Humanos?	Participan líderes de las distintas áreas de Calipso.	Participan líderes de distintas áreas aunque mayormente el proceso es liderado por Recursos Humanos.
21	¿Hay un plan de entrenamiento para cada tipo de puesto? ¿Se comunica?	Sí	Sí
22	¿El plan de entrenamiento incluye habilidades necesarias?	Incluye principalmente habilidades técnicas. El plan de entrenamiento tiene módulos de "escucha de llamadas", tiempo real al teléfono (con un supervisor al lado) y "role play[21]" con un examen al final.	Incluye principalmente habilidades técnicas y de los procesos de cada "cliente" del proveedor de Calipso. El plan de entrenamiento consiste principalmente en "teoría" que ocupa entre ~60-80% del tiempo total. El resto del tiempo se dedica a escucha de llamadas y al examen final.
23	¿El plan de entrenamiento incluye competencias necesarias?	Parcialmente. En general hay actividades de entrenamiento en competencias relacionadas al manejo de clientes (ej.: curso de atención con calidez). Asimismo, la principal responsabilidad del desarrollo de competencias se encuentra en el supervisor y equipo de monitoreo.	En general no. El desarrollo de competencias es puesto en cabeza del supervisor de cada equipo de operadores y del equipo de monitoreo de calidad de la llamada.
24	¿Se mide la satisfacción sobre las actividades de capacitación?	No	No
25	¿Se cambian condiciones una vez que el empleado ingreso?	No	Puede darse en casos en que el empleado ingresa para una cuenta (ej.: Calipso) pero luego es asignado a otra cuenta.

[21] Juego de Roles.

5b.4. Proceso de Evaluación de Desempeño

#	Preguntas	Propio	Temporal
26	¿Se conversa con los colaboradores sobre el desempeño?	Todos los días se conversa en reuniones de equipo. Adicionalmente cuentan con información en tableros electrónicos y charlas de coaching /feedback regulares con el supervisor directo.	Los operadores "ven" el desempeño en tableros electrónicos que tienen en sus computadoras. Adicionalmente, hay una charla mensual de feedback con el supervisor.
27	¿Se establecen objetivos cuantitativos (resultados) y cualitativos (proyectos, tareas)? ¿Se comunican con antelación?	Si. Hay objetivos cuantitativos (TMO – tiempo duración de la llamada, salidas de línea, calidez de la atención). Algunos objetivos cuantitativos (ej.: ausentismo) no se miden por expreso pedido del sindicato (La Bancaria). En algunas ocasiones también hay objetivos cualitativos (ej.: trabajar en una iniciativa de mejora continua para los "mejores" operadores, realizar tareas administrativas). Los objetivos siempre se comunican con anticipación. En algunos casos hay un alto nivel de "pedido de excepciones" que debilita la gestión del desempeño (ej.: el TMO era 300 segundos y el operador tuvo un promedio de 302 segundos).	Si. Hay objetivos cuantitativos múltiples (duración de llamada, salidas de línea). Los objetivos siempre se comunican anticipadamente por medios formales pero no siempre son reforzados por los supervisores.
28	¿Se establecen objetivos de desarrollo de competencias?	Si. De hecho el supervisor es el principal recurso con el que cuenta cada operador para crecer en su desarrollo de competencias. Calipso establecer un span de control de 14:1 (1 supervisor por cada 14 operadores) para poder estar más cerca de los operadores y su desarrollo de competencias.	No explícitamente. Las competencias se encuentran incluidas en los formularios de "monitoreo de la calidad". Sin embargo, el span de control del supervisor 18:1 (1 supervisor por cada 18 operadores) dificulta que los mismos pueden dedicar el suficiente tiempo a los operadores. En la práctica el equipo de monitoreo (que escucha y califica llamadas) suple el rol del supervisor.
29	¿Se establecen un calendario anual? ¿Con que frecuencia se discute?	Si para algunas actividades obligatorias. Se lo discute al inicio del año con el plan de formación.	Se establecen pero no se discute a lo largo del año.
30	¿Qué consecuencias hay para el alto desempeño? (premios, reconocimientos)	Hay reconocimientos monetarios (~20% de la compensación está atada a un bono variable bimestral). También hay reconocimiento a los mejores operadores de cada equipo (ej.: cenas para dos).Asimismo, los operadores del call center de Calipso pueden postularse a oportunidades en otras áreas del banco.	No hay reconocimiento monetario (por cuenta de que puede cambiar la cuenta para la cual trabaja el operador).Si hay reconocimiento a través de celebraciones y premios mensuales (mejor llamada, mejor atención).
31	¿Qué consecuencias hay para el bajo desempeño? (despido, no promoción)	Hay un escalamiento de consecuencias: Se inicia con un apercibimiento (3 meses con bajo desempeño) y pudiendo culminar con el despido.	En general no hay consecuencias. Un operador puede ser trasladado entre distintas cuentas y en caso de consistente bajo desempeño puede ser desvinculado.

5b5. Plan de Desarrollo de Carrera

#	Preguntas	Propio	Temporal
32	¿Existe Plan de Desarrollo de carrera para cada posición?	Parcialmente. Si bien la expectativa para el operador es que se vuelva Sr y pueda apoyar a operadores más nuevos, también hay opciones dentro del call center (ej.: trabajar en los equipos de planificación de llamadas y capacidad) así como en otras posiciones en el banco (ej.: cuando se postulan a la bolsa de trabajo).	Limitado. La expectativa es que un operador de call center se vuelva más experimentado y sea miembro de equipos que manejan llamadas más complejas. En algunos casos, puede ascender a roles de supervisores o jefes de turno.
33	¿Se comunican las opciones de desarrollo? (ej: efectivización para temporales)	Se comunican abiertamente y a través de una cartelera (electrónica).	No se comunican abiertamente sino que es un proceso liderado por cada supervisor en la medida que Recursos Humanos lo solicita.
34	¿Hay bolsa de puestos para postulaciones internas?	Sí	No
35	¿Se celebran los ascensos / cambios públicamente?	Sólo en caso de cambio de área.	Sí los ascensos.
36	¿El plan de desarrollo propuesto es bien evaluado? (plazos, puestos)	No se evalúa.	No se evalúa.

5c. Diferencias identificadas entre las prácticas de Recursos Humanos de la empresa Calipso y el call center eventual

Las características listadas a continuación remiten a las prácticas diferenciales de Recursos Humanos implementadas por la empresa Calipso en la etapa previa al ingreso del postulante son las siguientes, las cuales se relacionan con las diferentes variables relevadas en las encuestas en profundidad efectuadas, asimismo se procede a indicar en cada caso pregunta o preguntas a las cuales éstas se relacionan.

- **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO MÁS DETALLADA** - Las descripciones del puesto en el caso de Calipso son más detalladas en comparación a aquellas efectuadas por el call center eventual **(P1),** incluyendo para cada posición desde las responsabilidades, derechos decisorios, principales interacciones con otras áreas hasta la ubicación en el organigrama de la empresa. Como figura dentro del marco teórico, Bohlander & Snell (2008) mencionan la gran utilidad que tiene una descripción de puestos detallada, tanto para la organización como para el postulante dado que al empleador le permitirá comunicar requisitos y expectativas de la posición mientras que al empleado le dará la posibilidad de conocer y profundizar en las responsabilidades de ésta. Teniendo en cuenta lo mencionado, una correcta descripción de puestos ayudará a proporcionar una plataforma para mejorar el desempeño y productividad del empleado y en consecuencia de la organización. Otro punto a tener en cuenta es aquel mencionado por Cristina Mejías (2010), la cual afirma que “80% de los fracasos en materia de selección ocurren por que no se trabajó previamente a fondo en la descripción de puestos”.

- **PROCESO DE SELECCIÓN MÁS EXTENSIVO** - Por otro lado el proceso de selección de la empresa Calipso es más extensivo en relación a las instancias de evaluación e interacción entre personal de Calipso y postulantes **(P13),** comenzando el proceso de selección con una entrevista telefónica, continuando de haber avanzado en el proceso con una entrevista grupal que incluye posteriormente una prueba técnica y finalizando con una entrevista individual. En el caso del call center eventual el proceso comienza con una entrevista grupal que incluye una prueba técnica y sólo en algunos casos para ingresar a la compañía se procede a realizar una entrevista individual, no siendo ésta incorporada sistemáticamente dentro de los pasos obligatorios del proceso.

- **MAYOR NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS SUPERVISORES DE CALIPSO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN** - El proceso de selección del personal propio es liderado por Calipso **(P11)**, mientras que Calipso no participa de ninguna manera y en ninguna instancia del proceso de selección establecido por el call center eventual, ya sea en cómo lo estructura y ejecuta, metodología y estándares aplicados al mismo. En el caso de Calipso, todos los postulantes que participan de un proceso de selección deben completar una serie de pasos (entrevistas/exámenes), lo cual por un lado determinará si el perfil es acorde a los estándares del call center propio y por el otro proporcionará a los postulantes un conocimiento homogéneo de la empresa, sus valores y detalles de su posición.

Dentro de los principales desafíos del área de Recursos Humanos en relación a la gestión de talento se encuentra la determinación y concientización del resto de la organización respecto al talento requerido en la actualidad y el talento futuro que la misma precisará para acompañar la estrategia de negocio. En línea con esto, Recursos Humanos deberá plantearse cómo

estructurará los procesos de selección, qué medios utilizará para reclutar al talento y de qué forma logrará en primer lugar atraerlo y posteriormente retenerlo. Teniendo en cuenta lo mencionado, resulta imperativo que Recursos Humanos se esté cerca del negocio, conozca lineamientos generales de la estrategia corporativa a mediano plazo y se encuentre embebido de la cultura organizacional para también poder transmitírselos a quienes aspiran a ingresar a la organización.

- **CALIPSO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CUENTA ADICIONALMENTE CON UN PROGRAMA DE REFERIDOS** - En relación a los medios de reclutamiento utilizados, Calipso ha desarrollado adicionalmente a las fuentes comúnmente utilizadas para este tipo de procesos y posiciones, un programa de referidos **(P11)** mediante el cual empleados que ya forman parte de la organización colaboran en la identificación de nuevos talentos para el call center. Tanto en el caso de Calipso como otras organizaciones, se ha comprobado empíricamente que este tipo de reclutamiento permite contactar y reclutar perfiles de alto rendimiento, demostrando paralelamente índices de retención superiores a la media. Una de las principales ventajas de este medio de reclutamiento es el grado de involucramiento que presentan las personas que refieren al postulante a la organización. Hay dos aspectos que refuerzan esta dinámica: (i) La exposición que supone recomendar a alguien, (ii) el conocimiento que posee la persona que ya experimenta la cultura organizacional.

- **CALIPSO PRESENTA MAYOR FLEXIBILIDAD APARENTE QUE LA EMPRESA EVENTUAL -**

  - ✓ **MEJOR COMUNICACIÓN DE BENEFICIOS -** Menciona y describe abiertamente los beneficios **(P15)**, tales como (i) flexibilidad horaria,

(ii) Días de estudio, (iii) Días de Cumpleaños, generado un propuesta de valor para el postulante (sueldo + beneficios) más atractiva en relación a otras empresas de la misma industria.

- ✓ **MAYOR APERTURA A CAMBIOS SOLICITADOS POR SUS EMPLEADOS** - En línea con el punto anterior, Calipso se encuentra abierta a evaluar cambios menores en el esquema de turnos **(P16**), siendo este beneficio en muchos casos una herramienta diferenciadora que permite atraer (y posteriormente retener) a postulantes.

- ✓ **MAYORES INSTANCIAS DE CONTACTO SUPERVISOR / SUPERVISADO -** Genera instancias de contacto directo con el potencial supervisor directo **(P17),** permitiendo al postulante tener un proceso de selección más experiencial en comparación a un proceso netamente racional. Conociendo a quien será su jefe directo, o a un par de éste, tendrán una idea más acabada de cómo será el tipo de referente que los estará liderando, qué se estará esperando de ellos en su rol y podrán consultarles cuál ha sido su experiencia dentro de la organización (ej.: posibilidades de carrera, tiempo en la compañía, etc.).

Una vez que el empleado ha ingresado a la organización se identifican las siguientes diferencias en relación a las prácticas de Recursos Humanos:

- **EL PERSONAL DE CALIPSO MÁS Y MEJOR ENTRENADO** - El personal de Calipso se encuentra significativamente mejor entrenado **(P22)**, por ejemplo los empleados reciben entrenamientos para desarrollar habilidades relacionadas con el manejo de clientes; Paralelamente el jefe de cada empleado tiene como responsabilidad directa desarrollar a sus subordinados, aspecto que posteriormente será contemplado dentro de su evaluación de desempeño. Lo mencionado anteriormente determinará que

los empleados de Calipso, en comparación con los empleados del call center eventual, estarán mejor preparados, posibilitándoles alcanzar un mejor desempeño y paralelamente tendrán una sensación general de bienestar de hacer bien su trabajo.

Como se mencionó previamente en el marco teórico, la capacitación aporta beneficios tanto para los empleados como para la organización: (i) Los empleados a partir de la capacitación incorporarán nuevas habilidades, herramientas y conocimientos para poder desarrollarse profesionalmente tanto dentro como fuera de la organización, (ii) La organización incrementará la motivación entre los empleados dado que mejorará el clima y ambiente laboral, alineará los objetivos de los empleados a los de la organización y proporcionará una plataforma para que mejore la productividad del personal.

Al igual que en el caso del proceso de selección tipificado anteriormente, resulta imperativo que la estrategia y plan de capacitación se encuentre en concordancia con los objetivos estratégicos de la compañía. Por este motivo el área de Recursos Humanos deberá enfocarse en generar procesos de capacitación que tengan un alto impacto en la productividad y rendimiento del empleado. En línea a este tema, Ariela Schulman (2012) menciona que ” La gente no capacitada tarda en promedio seis veces más en realizar su trabajo que una persona motivada y capacitada” y paralelamente que la capacitación incidirá ampliamente en la retención del empleado.

- **CALIPSO FOMENTA MAYOR CERCANÍA CON LOS SUPERVISORES Y ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO** - Calipso fomenta en la gestión diaria mayor cercanía e interacción entre los miembros del equipo **(P26 /P28)**, por ejemplo los objetivos son comunicados a nivel formal pero paralelamente son reforzados y conversados fluidamente con los

supervisor directo, quien paralelamente es el encargado de desarrollar a sus subordinados tanto en habilidades técnicas, habilidades relativas al manejo de clientes como habilidades interpersonales. En este caso podemos afirmar que la empresa Calipso detenta un "Liderazgo orientado a las personas" dado que centra su foco en la productividad del grupo y la satisfacción laboral. Como describen los autores Kouzes y Posner (1987) para que un manager sea un buen líder, se requiere que los supervisores no sólo tengan la habilidad de administrar y organizar, sino también la habilidad de comunicar y liderar. Mientras que la habilidad de administrar y organizar remite a: (i) Planificar y presupuestar, (ii) Seleccionar a la gente y armar los equipos de trabajo, (iii) Corregir y ajustar, (iv) Controlar, la habilidad de comunicar y liderar se centra en: (i) Interpretar y escuchar para poder producir cambios, (ii) Definir dirección y transformar la visión personal en visión compartida, (iii) Convocar, involucrar, motivar y consensuar, (iv) Integridad y credibilidad, (v) Reconocer, compensar, celebrar logros.

- **LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO INCORPORAN ADICONALMENTE INDICADORES CUALITATIVOS** - Así mismo, Calipso no sólo establece en relación a la evaluación de desempeño objetivos cuantitativos (KPIs)[22] sino también objetivos cualitativos **(P29)**, como por ejemplo en qué medida el empleado ha participado en iniciativas de mejora continua en el call center **(P29)**. Como mencionan los autores Robbins & Judge (2009) las evaluaciones de desempeño constituyen una invaluable fuente de información que le permitirá a los supervisores/jefes/gerencia tomar decisiones relativas a ascensos, transferencias o despidos. Adicionalmente, la incorporación de objetivos cualitativos permitirá evaluar aspectos no susceptibles de ser cuantificados tales como iniciativa, la aplicación del criterio, entusiasmo

[22] Key Performance Indicators: Indicadores claves de desempeño.

hacia el trabajo y la organización, responsabilidad, el sentido de urgencia y colaboración.

- **PARTE DEL ESQUEMA DE COMPENSACIÓN ES VARIABLE -** Para reforzar el punto anterior Calipso utiliza un esquema de reconocimiento que incluye como parte de ésta compensación variable **(P30),** (i) Reconocimientos de carácter monetario, aproximadamente el 20% de la compensación se encuentra atada a un bono variable bimestral, (ii) Reconocimientos para los mejores operadores de cada equipo (ej.: cenas para dos).

Para la implementación de un esquema de remuneración variable resulta imperativo que la organización cuente con una estructura organizativa basada en cargos y una estructura de cargos y salarios. Como se mencionó anteriormente en el apartado de evaluación de desempeño, para poder establecer un sistema de reconocimientos basados en el desempeño la organización deberá: (i) Efectuar un planeamiento estratégico basada en una administración por objetivos (APO) tendiente a generar un ambiente de trabajo participativo, diverso y democrático, (ii) Establecer sistemas de evaluaciones de desempeño fácilmente comprensibles por todos los miembros de la organización basados en indicadores cuantitativos que resulten transparentes y permitan comparar el desempeño de los diferentes empleados, (iii) Sistemas de incentivos y premios justos basados en los resultados de las evaluaciones de desempeño efectuadas. Dentro de las principales ventajas de contar con un esquema de incentivos variables cabe mencionar:

- ✓ Predisponen a una cultura de compromiso compartido.
- ✓ Relaciona la recompensa a algún indicador relativo al desempeño.

- ✓ Motivación de los empleados.
- ✓ Costos variables para la organización.
- ✓ Incentivan la mejora de la productividad.
- ✓ Son otorgados al alcanzar los objetivos previstos.
- ✓ De incorporar resultados de equipo refuerza e incentiva la dinámica de trabajo en equipo.

- **POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO HACIA OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN** - Finalmente Calipso fomenta el crecimiento de sus empleados hacia otras áreas del banco a través de movimientos laterales que pueden ser más atractivos para ciertos perfiles **(P32/ P34)**.

  Esta modalidad se encuentra asociada al movimiento interno de un empleado horizontalmente hacia otro puesto de trabajo equivalente, tanto a nivel responsabilidades como en materia salarial. Este movimiento del empleado puede ser dentro de una misma área/gerencia o hacia otra distinta, teniendo como aspecto positivo el cambio en sí mismo y las expectativas que genera las nuevas funciones y entorno de trabajo. Para la organización las principales ventajas de un esquema de promociones horizontales es que éste por un lado amplía las posibilidades de desarrollo a un mayor número de empleados y por el otro lado permite a la organización contar con empleados capacitados en diferentes procesos de negocios, consiguiendo que éstos posean una visión más integral de los procesos de negocio. En relación a los empleados proporciona mayores posibilidades de carrera generando mayores niveles de motivación e incrementa el índice de empleabilidad de cada uno de éstos.

6. Conclusiones

Como resultado del trabajo de investigación se puede concluir que la hipótesis resultó **verdadera**. Esto se explica desde dos grandes temas. Por un lado, el contrato psicológico entre empleador y empleado comienza a configurarse desde antes del momento de contratación. Es decir, el proceso de reclutamiento y selección sienta las bases de derechos y obligaciones esperadas entre las partes más allá del marco legal / formal. Se observa como una descripción del puesto más integral, una mayor flexibilidad en cuanto a la negociación y la participación de ejecutivos de Calipso en todas las instancias del proceso generan ya "antes de ingresar" un sentimiento de pertenencia y de mayor compromiso que en última instancia redundará en mayor productividad. Por el otro lado, las prácticas de gestión del talento de Calipso para los empleados ingresados refuerzan dicho contrato psicológico y son las que en última instancia "habilitan" el mayor desempeño. El concepto de "habilitar" es relevante ya que Calipso podría generar una expectativa previa muy positiva antes del ingreso pero luego decepcionar en las prácticas de entrenamiento y gestión del desempeño. En el caso del presente trabajo, Calipso utiliza sus prácticas de gestión de talento como refuerzo / ratificación del contrato psicológico prefigurado desde antes así como habilitadores del mayor desempeño por parte de los operadores (por cuenta de tener entrenamientos más detallados, mayor apoyo de supervisores y un esquema de incentivos que reconoce objetivos cualitativos y cuantitativos).

Como resultado del trabajo de campo, se identificaron para cada variable de investigación principales factores que permiten explicar las brechas de desempeño entre la empresa Calipso y el call center de la empresa eventual. A continuación se procede a sintetizar para cada una de éstas, las prácticas de Recursos Humanos de la empresa Calipso que constituyen prácticas diferenciales en comparación al call center de la empresa eventual:

- **Descripción del puesto:** Más detallada.

- **Proceso de Selección:** Este es más extensivo, con una metodología estandarizada aplicada a todos los procesos, mayor participación e instancias de contacto con supervisores durante el proceso, comunicación de los beneficios entre los cuales cabe mencionar mayor flexibilidad y posibilidades de desarrollo dentro de la empresa e implementación de un Programa de Referidos como fuente de reclutamiento adicional.

- **Proceso de Inducción y Entrenamiento:** En relación al Proceso de Inducción Calipso cuenta con un proceso estandarizado, del cual participan todos los empleados que ingresan a la organización. Respecto al Proceso de Entrenamiento es más eficiente y multidisciplinario, siendo los jefes los referentes y responsables de promover la participación de sus subordinados en cursos cuyas temáticas colaboren en el desarrollo de su potencial.

- **Proceso de Evaluación de Desempeño:** Contempla tanto objetivos de desempeño cuantitativos como cualitativos, esquema de remuneración variable y consecuencias por bajo desempeño. Respecto a los objetivos son comunicados y explicados claramente con antelación, y la revisión de éstos no sólo es realizada en instancias formales, sino que Calipso fomenta reuniones regulares entre el supervisor y supervisado donde se conversa a cerca de éstos.

- **Plan de Desarrollo de Carrera:** Contempla no sólo ascensos dentro del Call Center sino también movimientos laterales hacia otras áreas de la organización.

7. Medidas recomendadas

Antes de esgrimir las medidas recomendadas a la Calipso las cuales se encontrarán enfocadas en mejorar el desempeño de los operadores del call center eventual en pos de disminuir la brecha de desempeño identificada entre el personal propio y el personal del call center eventual, considero clave reflexionar previamente acerca de: (i) Orden de priorización de las variables, (ii) Dimensión del esfuerzo e implicancias de las medidas recomendadas. Para esto se deberán responder los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las variables que más impactan en el desempeño?
- ¿Cuáles son las principales brechas que debemos cerrar entre prácticas de Recursos Humanos de Calipso y las del call center de personal eventual?

De los estudios de satisfacción del empleado compartidos en la sección “5.a” se observan una serie de indicadores que discriminan en mayor medida, es decir impactan más que otros en los resultados de desempeño de los colaboradores. A continuación se detallan en orden, los indicadores en los cuales se advierte una significativa diferencia entre los empleados de la empresa Calipso y los empleados del call center eventual:

- **Rol de los conductores** (67% vs 3% de satisfacción).
- **Posibilidades de desarrollo** (82% vs 28% de satisfacción).
- **Reconocimiento** (79% vs 41% de satisfacción).

Las medidas recomendadas a la empresa Calipso a ser aplicadas en relación al personal del call center eventual, se estructurarán a partir de un esquema de **10 intervenciones** relativas a las **variables de investigación** identificadas inicialmente en el apartado “3.c” apalancadas en los 3 indicadores especificados en el párrafo anterior, los cuales son considerados prioritarios a nivel impacto en

los resultados de desempeño. Se sintetizan en el siguiente esquema las diez intervenciones recomendadas a la empresa Calipso identificando: (i) Variables de investigación a la cual remite, (ii) Indicadores de gestión a tener en cuent.

A continuación se detallan las **10 intervenciones propuestas:**

1. **Posibilidades de desarrollo en la descripción del puesto:**

- Incluir en la Descripción del Puesto un apartado que desarrolle las oportunidades de carrera del empleado dentro de la organización en función a la posición que éste ocupe.

2. **Mayor participación de los conductores de la empresa Calipso en el Proceso de Selección de los potenciales empleados del call center eventual :**

- Participación de los referentes de Calipso en los procesos de assessments [23] grupales del call center eventual.

- Incluir en los assessments grupales un video institucional de la empresa Calipso en la cual aparezcan referentes del call Center presentándose y detallando características del trabajo.

3. **Comunicar claramente en el Proceso de Selección las posibilidades de desarrollo:**

   - Contar casos de éxito con nombre y apellido, empleados que hayan ingresado como operadores de call center y han progresado ya sea a nivel jerárquico así como también desarrollado habilidades técnicas e interpersonales.

   - Mencionar la existencia de posibilidades de desarrollo tanto dentro del call center eventual como en Calipso.

4. **Comunicar claramente en el proceso de selección el esquema de reconocimiento:**

   - Detallar la composición del esquema de remuneración, el cual contempla una remuneración fija mensual y adicionalmente una remuneración variable atada al cumplimiento de objetivos.

5. **Involucrar a los conductores de la empresa Calipso desde el momento de la inducción de los empleados del call center eventual:**

   - Generar mensualmente un proceso de inducción para los nuevos empleados del call center eventual en la cual un conductor del call center de calipso participe.

   - Proveer en la inducción un Kit de bienvenida , el cual podrá contar con:

[23] Instrumento técnico utilizado para efectuar evaluación de potencial de las personas (aplicantes), mediante la cual se infiere como éstas actuar

- ✓ Una carta firmada por el gerente del call center de Calipso dándoles la bienvenida.
- ✓ Pendrive con información relevante de Calipso, el call center eventual y otra información relevante.
- ✓ Remera.

6. **Ampliar posibilidades de desarrollo de los empleados brindando entrenamientos más diversos:**

   - Incorporar dentro de la currícula de entrenamiento de desarrollo profesional, no sólo cursos de capacitación enfocados en habilidades del puesto en cuestión (operador del call center) sino habilidades de gestión que también sirvan para otras posiciones (comunicación y liderazgo).
   - Generar currícula de capacitación con cursos obligatorios y opcionales.

7. **Desarrollar evaluaciones y métricas en cada entrenamiento que permitan identificar si los objetivos del curso fueron cumplidos y conocimiento incorporado en cada caso.**

   - Determinar tipo de evaluaciones a ser efectuadas en relación a cada curso (i) Encuestas de satisfacción en relación a la temática del curso, (ii) Encuesta de satisfacción en relación al entrenador, (iii) Evaluaciones que permitan testear nivel de conocimiento incorporado fijando un porcentaje mínimo que determinará la aprobación/desaprobación del curso.
   - Mecanismos a ser adoptados en el caso que el empleado no alcance el mínimo de porcentaje para aprobar el curso, por ejemplo determinar si deberá tomar el curso nuevamente.
   - Brindar diplomas al finalizar el curso.

- Incluir una mención especial para quienes sacan la mejor nota y proveer algún voucher de reconocimiento.

8. **Reforzar presencia del supervisor del call center eventual en el día a día sus subordinados.**

   - Generar reuniones diarias de 5-10 minutos con el equipo.
   - Establecer reuniones de coaching semanal.
   - Establecer sesiones de feedback mensuales.

9. **Incluir un esquema de remuneración variable y reconocimiento**

   - Implementar un esquema de remuneración que contemple como parte de la compensación un porcentaje variable que se encuentre ligada al cumplimiento de los objetivos de desempeño. Se recomienda estructurar el esquema de compensación con un 20% de remuneración variable igual al de Calipso.
   - Implementar un sistema de reconocimiento para los empleados del call center eventual en el cual los supervisores reconocerán cuando lo consideren a sus subordinados mediante la entrega de vouchers por un determinado valor a ser utilizados en cadenas de tiendas departamentales.

10. **Expandir opciones de carrera para los empleados del call center eventual**

    - Prioridad de contratación por parte de Calipso a los empleados que presenten mejores desempeño en el call center eventual y tengan una antigüedad mínima de 6 meses.
    - Acceso online a la bolsa de trabajo de Calipso.

Bibliografía

- **Robbins, S. y Judge T**., (2009) *Comportamiento Organizacional*, 13ª Edición, México, Pearson.
- **Van Morlegan, L y Ayala J.C**., (2012) *La Gestión Moderna de los Recursos Humanos*, 1ª Edición, Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- **Bohlander, G y Snell S**., (2008) *Administración de los Recursos Humanos,* 14ª Edición, México, Cengage Learning.
- **Alles, M.,** (2006) *Selección por Competencias*, 1ª Edición, Argentina, Granica.
- **Denison,D**., (1991) *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, Colombia*, Editorial Legis.
- **Bauman, Z**., (2004) *La Sociedad Sitiada*, Argentina, Fondo de Cultura Económica Argentina.
- **Cheese**, **Thomas y Craig**., (2008) *La Organización Basada en el Talento,* España, Pearson Educación.
- **Mejías, C**., (2010) *El Sillón Vacío,* Buenos Aires, Granica.
- **Richino, S**., (2008) *Selección de Personal,* 2ª Edición, Buenos Aires, Paidos.
- **Arthur, D**., (1987) *Selección Efectiva de Personal,* Nueva York, Norma.
- **Senge, P**., (1990) *La Quinta Disciplina*, Buenos Aires, Granica.
- **Montoya, M y otros**., (2000) *Curso de Seguridad y Salud en el Trabajo*, 2da Edición, Caracas, Mc Graw-Hill.
- **Schein, E**., (1982) *Psicología de la Organización*, México, Prentice - Hall.

- **Ulrich, D**., (2006) *Recursos Humanos Champions*, 1ª Edición Buenos Aires, Granica.
- **Spencer, L. y Spencer, S**., (1993) *Competence at Work. Models for Superior Performance*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- **Chiavenato, I**., (1992) *Administración de Recursos Humanos,* México, MC Graw-Hill.
- **Corporate Leadership Council.***; (2004) Driving Employee Performance and Retention Through Engagement, Washington, Corporate Executive Board.*
- **Ley Nacional N° 24.557**., (1995) *Riesgos del Trabajo*, Buenos Aires, Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina.
- **Ley Nacional N° 19.587**., (1972) *Higiene y Seguridad en el Trabajo, Buenos Aires,* Poder Ejecutivo.
- **Ley Nacional N° 20.744**., (1976) Contratos de Trabajo, Buenos Aires, Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina.
- **Ley Nacional N° 24.013**., (1991) *Empleo,* Buenos Aires, Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina.