

EL SECTOR DE LOS CALL CENTERS EN ESPAÑA: FUNCIONAMIENTO, ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS DE RRHH

Resumen Ejecutivo

El presente informe comparativo “**EL SECTOR DE LOS CALL CENTERS EN ESPAÑA: FUNCIONAMIENTO, ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS DE RRHH**” presenta los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los **109 call centers** que han participado en este proyecto. En términos sectoriales, este es el **estudio más amplio** realizado a nivel español sobre la caracterización y el funcionamiento del sector de call centers en términos del **trabajo**, de las **prácticas de RRHH** y del **entorno institucional**. Este proyecto español, a su vez, forma parte de un estudio internacional más amplio, el “**GLOBAL CALL CENTER RESEARCH PROJECT**”, que realiza el estudio del sector a nivel global.

En España, el sector de los call centers ha **aparecido de forma tardía** si se compara con países como Estados Unidos, Gran Bretaña e Irlanda, pioneros en la implementación de centros de atención al cliente. Durante la década de los 80’, el sector estaba formado por solamente el **11,8%** de la muestra de call centers españoles analizada, proporción que aumentó a un **41,2%** durante los años 90’ y que experimentó un **gran crecimiento a partir del año 2000** ascendiendo al **47%**. Por otro lado, el **88,1%** de los call centers pertenece a una organización mayor, cuyo país de origen es en su mayoría es España (**77%**), habiendo también empresas provenientes de los Estados Unidos, Japón, Suiza, Alemania, Francia y Arabia Saudita.

Es preciso considerar que a lo largo de este informe se han realizado distinciones entre las modalidades organizacionales presentes entre los call centers, que dan lugar a prácticas gerenciales diferenciadas. Así, se ha distinguido entre **call centers proveedores u outsourced (52,3%)** y los **call centers internos o in-house (47,7%)**. Dentro de esta última modalidad, hemos distinguido entre los centros que atienden a clientes o potenciales clientes (**36,7%**) y los **centros de servicios compartidos (CSC)**,

que se dedican exclusivamente a prestar servicios a la propia empresa, teniendo como clientes a los mismos empleados o departamentos que trabajan dentro de la organización (11%). A continuación se presenta un breve resumen que destaca los aspectos más relevantes obtenidos en este estudio:

Características generales del sector

- El **tamaño** de los call centers en España es **variable**: la mayor parte de los call centers analizados dispone de entre *51 y 200 posiciones* y en términos de cantidad de trabajadores hay una proporción de call centers (27,7%) que emplea de *51 a 200 trabajadores* y otra similar (25,7%) que emplea *a menos de 20 trabajadores*. Es necesario destacar que los **call centers proveedores (outsourced) tienden a ser de mayor tamaño** (típicamente tienen de *51 hasta más de 500 posiciones*, empleando a 201 o más trabajadores), mientras que los **call centers in-house tienden a un menor tamaño** (en su mayoría tienen *menos 50 posiciones* y emplean *a menos de 50 trabajadores*).
- En España, el segmento de mayor importancia en términos de a quien atienden los call centers es el de **particulares y público en general**, seguido por el servicio a *empresas y particulares de alto margen*. Una proporción marcadamente menor es la que representa el servicio a *clientes internos* con un 2,9%. Cabe destacar que solamente uno de cada cuatro call centers se dedican únicamente a uno de estos segmentos mencionados, mientras que en la mayoría de los casos atienden a varios.
- Los principales **mercados atendidos** por los call centers son el **nacional (66%)** seguido por el mercado internacional (15,5%), el mercado regional (10,7%) y el mercado local (7,8%). Entre los call centers que dan servicio al mercado internacional, la mayor parte pertenece a empresas internacionales de mayor tamaño, son in-house y en general, se encuentran ubicados alrededor de las grandes ciudades, como Madrid o Barcelona.

- En el aspecto **estratégico**, la mayor parte de centros persiguen la **diferenciación en base a la calidad**, tanto en los centros in-house (**63,5%**) como outsourced (**63,6%**). Esta gran proporción sorprende, ya que entre las motivaciones de la creación de un call center en una empresa (o su externalización) suele incluirse la reducción de costes.
- En términos de **resultados económicos**, el **64,2%** de los call centers han establecido que **las ventas se han incrementado** en los últimos años, y este incremento responde a un promedio del **26,1%**. Este hecho puede explicar en parte el gran crecimiento en el establecimiento de nuevos centros que ha habido a partir del año 2000.

Perfil de los empleados, contratación y relaciones laborales

- Con respecto a la **estructura por edades**, la mayor proporción de personas que trabajan en los call centers españoles tienen **entre 26 y 35 años de edad (52%)**. Por otra parte, el sector de call centers se caracteriza por estar altamente feminizado en todo el mundo. España no es la excepción, dado que en promedio la proporción de **mujeres empleadas es del 75,7%**.
- En general se argumenta que los trabajos que provee el sector de los call centers requieren reducidos **niveles de cualificación**, dadas sus características estereotípicas de ser monótono, repetitivo y de reducida discrecionalidad. Este parece no ser el caso de España, donde la población ocupada en el sector tiene niveles de formación **elevados**: un **54,6%** de los trabajadores han realizado el **bachillerato o la formación profesional**, y más de un tercio (**35,2%**) corresponde a trabajadores **diplomados, licenciados o con estudios de postgrado**. Finalmente, se detecta una mayor proporción de empleados con estudios universitarios en los call centers in-house (**56,9%**) que en los de las empresas proveedoras (**15,8%**).

-

- En España, al igual que en otros países, el sector de call centers es intensivo en trabajo. Además de esta característica, tiene la particularidad de que los vínculos entre empresa y trabajadores tienden a ser más variados que en otros sectores debido al **alto grado de flexibilidad** requerido por el tipo de actividad desarrollada. En este contexto, se destaca:
 - Dado que la actividad se organiza en función de la entrada de llamadas o contactos con los clientes siguiendo determinadas pautas horarias, los call centers requieren de una elevada flexibilidad horaria por parte de los agentes que se traduce en el empleo de una gran proporción de trabajadores a tiempo parcial.
 - A su vez, el sector se caracteriza por el empleo de una gran proporción de trabajadores temporales (de la muestra de call centers españoles, el **71,6%** de los centros emplean a trabajadores temporales, y entre ellos, más proveedores que in-house). Por otro lado, considerando la intensidad con la que los call centers españoles utilizan contratos temporales, **en las empresas proveedoras es más común encontrar a trabajadores temporales (el 64,1%) que permanentes, mientras que la proporción de trabajadores temporales es mucho menor (35,9%) en los call centers in-house.**
 - Finalmente, las **razones** más señaladas para el empleo de trabajadores temporales es la necesidad de personal ante un **incremento inesperado del negocio (51,3%)**, seguida por el empleo de trabajadores *como fase de prueba para ocupar una posición a tiempo completo (18%)*.
- Las **relaciones laborales** del sector en general y las proveedoras en particular se ordenan principalmente a partir del **III Convenio Colectivo Estatal para el Sector de Telemarketing (en un 58,5% de toda la muestra)**. El resto de centros analizados poseen un convenio estatal de otros sectores (**21,7%**) o convenio propio de empresa (**18,8%**).

- En cuanto a los niveles de **representación de los trabajadores** se destacan dos cuestiones: en primer lugar, en el **62,4%** de los call centers analizados existe comité de empresa y, en segundo lugar, el porcentaje promedio de agentes por call center que pertenecen a un sindicato es de **6,7%**.

Prácticas de Recursos Humanos

- Reclutamiento y selección: El **42,1%** de los call centers analizados posee un **sistema formal de planificación de necesidades de personal** a largo plazo, de los cuales solamente un **31,1%** son empresas proveedoras, mientras que entre los call centers in-house esta proporción se encuentra representada por el **68,9%**. A su vez, en promedio, el **65%** de los agentes son seleccionados mediante pruebas sistemáticas y, alrededor de un **38,4%** de los agentes son contratados directamente por solicitar trabajo en el call center.
- Compensación: Los niveles salariales se encuentran sujetos a los convenios a los que se encuentra adherido cada call center. El salario por hora promedio por tipo de categoría laboral es el siguiente: agentes **7,64€**, supervisores **11,21€** y gerentes **26,49€**.
- Evaluación del desempeño: El sector de los call centers en todo el mundo se caracteriza por ser proclive al seguimiento y monitorización continua de sus trabajadores. Los datos de la muestra española confirman esta percepción, tanto en función del porcentaje de agentes sujetos a sistemas formales de evaluación del desempeño (en promedio un **87,9%**) como de la frecuencia de esta evaluación.
- Formación y desarrollo: En España, al ingresar un agente a trabajar en un call center recibe en promedio unos **18 días de formación inicial**, habiendo notables diferencias entre los centros in-house (unos **24 días**) y outsourced (unos **13 días**). Posteriormente, el agente requiere un tiempo considerable para ser totalmente competente hasta el punto de tener la capacidad de formar a otro empleado. Una vez

pasado el primer año, los agentes reciben en promedio unos **14 días de formación al año**, provista por supervisores (**63,8%**), agencias externas (**36,2%**) y el departamento de recursos humanos (**32,4%**), lo que sugiere que en gran parte se trata de formación sobre productos y procesos.

- Iniciativas de participación: Algunas de las prácticas más habituales son los **equipos autodirigidos o semi-autónomos (68,7%)** y **círculos de calidad o equipos de mejora de productos y procesos (69,7%)**, aunque éstos van dirigidos a una **proporción reducida de agentes** del call center (**25,2 y 25,8%** respectivamente).

Dado que en el call center el personal es, junto a la tecnología, el recurso más importante, la forma en que se gestionen determinará los **resultados** de la organización. A continuación se presentan los resultados de las políticas de RRHH a partir de variables como absentismo, bajas por enfermedad y rotación:

- Absentismo: En una jornada de trabajo habitual, en promedio el **5,5%** de los agentes se encuentra ausente. Sin embargo, esta cifra presenta una pequeña variación si se consideran separadamente los call centers outsourced (**5,8%**) de los in-house (**4,1%**). Este nivel se considera dentro de la normalidad en comparación con otros sectores y países.
- Bajas por enfermedad: Se considera el número de días anuales de baja por enfermedad de un agente, que para el presente estudio está en promedio en unos **11 días** por año.
- Rotación: El sector es conocido por sus elevados niveles de rotación, resultando en problemas debido a los costes en que incurre la empresa al reemplazar al empleado que decide abandonar su puesto de trabajo. En España de acuerdo a la opinión del **58,9%** de los call centers que han participado en este proyecto, **la rotación no es considerada un problema**. En oposición, un **34,6%** consideran que la rotación es un problema por ser demasiado elevada mientras que para el **6,5%** el problema se

debe a la insuficiente rotación (en este último caso, en centros situados en localidades con altas tasas de paro).

Datos operativos

- Diariamente, un agente o teleoperador responde un promedio de **63 llamadas**. La duración media aproximada por llamada es de entre **2 y 3 minutos** para los call centers cuya actividad principal es la emisión de llamadas y de entre **3 y 4 minutos** para los que se dedican principalmente a la recepción de llamadas.
- El **67%** de centros utiliza parámetros de **tiempo límite** bajo el cual los agentes deben resolver la llamada. El promedio de llamadas respondidas en este tiempo límite es **87,7%**.
- El nivel de **autonomía** o discrecionalidad de los agentes es entre **moderado y reducido**.

Entorno institucional

- Los call centers generan importantes contribuciones para las economías de los municipios donde se localizan, ya sea en términos comerciales como laborales. Es por este motivo que las administraciones fomentan la localización de estos centros en zonas concretas. En España, sin embargo, la percepción por parte de los call centers en relación a las **ayudas** de las que pueden disponer por parte de la **administración** es que son **escasas** y esto se evidencia en el **reducido uso** que se realiza de estos recursos.
- La **concentración de empresas** de un sector en una zona determinada puede constituir sinergias: concentra y dinamiza el mercado laboral especializado así como la imagen conjunta del sector y a su vez impulsa la aparición de empresas de soporte. En el caso español el **57,8%** de los centros analizados se encuentran en

presencia cercana de otros call centers. Cabe destacar que la concentración de call centers también puede ser negativa en términos de reclutamiento y retención de empleados. En este punto las opiniones son opuestas: mientras que para el **48,4%** la presencia de otros call centers **afectan poco a los esfuerzos de reclutamiento y retención** de agentes, para el **41,9%** esto es una **dificultad**.

- El asociacionismo empresarial tiene poca tradición en los servicios en España: sólo el **11%** de los centros analizados participa en redes locales de call centers, el **27,5%** en asociaciones de expertos del sector y el **12,8%** en asociaciones multi-sectoriales.

Publicado en febrero de 2007 por el grupo de investigación Factor Humano, Organizaciones y Mercados de la Universidad Rovira i Virgili.

Autores

Mireia Valverde
María Tatiana Gorjup
Neus Martí
Gerard Ryan
Antoni Vidal
Matilde Villarroya

Para más información o participar en el cuestionario, contacte:

Dra. Mireia Valverde
Grupo de Investigación Factor Humano, Organizaciones y Mercados (FHOM)
Departamento de Gestión de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Avinguda Universitat 1
43204 REUS
Tarragona.
Teléfono: (+34) 977 75 98 38
Fax: (+34) 977 75 98 10

Email: mireia.valverde@urv.net
Web: www.callcenters-spain.net

El grupo de Investigación Factor Humano, Organizaciones y Mercados agradece la ayuda financiera proporcionada por la Universidad Rovira i Virgili en el marco del programa AIRE.