

## GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS EN LA CADENA DE VALOR

Perfil del empresario/empresaria:

Datos Generales:	
Sexo: _____	Edad: _____
Nivel educativo: _____	Carrera o especialidad: _____
Capacitación específica en el área turística: _____	
Idiomas que habla: _____	Idiomas que habla y escribe: _____
¿Qué motivaciones personales tuvo para dedicarse a esta actividad?	

- Número de empresarios/empresarias en las distintas empresas, organizaciones e instituciones
- Historia de la empresa y de su inserción en la cadena de valor.
- Acceso al crédito para las mujeres.
- Capacitación en tecnología para mujeres y hombres.
- Participación en gremios y asociaciones por sexo.
- Participación en cargos de dirección de empresas, organizaciones e instituciones, según sexo.
- Evaluación de las políticas estatales y de la situación del sector.
- Evaluación de la participación empresarial.

Listado de entrevistas

- IPAT
- Cámara de Comercio.
- Tours operadores.
- Agencias de viajes.
- Transporte y rentadoras de autos.
- Asociaciones hoteleras.
- Sindicatos hoteleros.
- Autoridades de Río Hato y Farallón.
- Gerente General del Hotel Ressort y otros cargos de interés.

## ENCUESTA A TRABAJADORAS DEL HOTEL RESSORT

Esta encuesta tiene como objetivo recoger información necesaria para realizar un estudio denominado «Perfil de género de la economía panameña», que pretende conocer las condiciones en que realizan su trabajo las mujeres en el sector turístico nacional. Está patrocinado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Agencia de Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer (UNIFEM). Agradecemos su colaboración y queremos recordarles que su participación es voluntaria y anónima.

N° encuesta: \_\_\_\_\_ Nombre encuestador/a: \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES:

Edad: \_\_\_\_\_

Nivel Educativo: Último grado aprobado: \_\_\_\_\_ Último año aprobado: \_\_\_\_\_

Universidad: Carrera: \_\_\_\_\_ Terminada: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Profesión o capacitación: \_\_\_\_\_

Estado civil: Casada: \_\_\_\_\_ Unida: \_\_\_\_\_ Soltera: \_\_\_\_\_ Divorciada/separada: \_\_\_\_\_

Número de hijos/as: \_\_\_\_\_

Lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_

Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

Tiempo que emplea al día en desplazarse desde su residencia al lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

### DATOS LABORALES:

1. ¿Cuál era su ocupación anterior?: \_\_\_\_\_ No tuve: \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo duró su trabajo anterior? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo supo usted de este trabajo? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipo de requisitos le solicitaron para este empleo?:

Edad \_\_\_\_ Costos \_\_\_\_ Fotos \_\_\_\_ N° de hijos \_\_\_\_ Prueba de Ortho \_\_\_\_\_

Buena presencia \_\_\_\_ Educación \_\_\_\_\_ Idiomas \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es su ocupación en la empresa?: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de contratación tiene? Servicios profesionales: \_\_\_\_\_

Eventual: \_\_\_\_\_

Permanente: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuánto tiempo lleva en este empleo?: \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene usted seguridad social?: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es su horario de trabajo?: \_\_\_\_\_

9. ¿Realiza usted horas extras de trabajo?: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿A cuánto se las pagan? \_\_\_\_\_

**ECONOMÍA Y GÉNERO EN PANAMÁ:**

10. ¿Cuál es su salario mensual?: \_\_\_\_\_
11. ¿Cuál es su ingreso mensual aproximado?:  
Salario \_\_\_\_\_ Especias \_\_\_\_\_ Incentivos \_\_\_\_\_ Horas extra: \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_
12. ¿Cuál es su ingreso familiar mensual?: \_\_\_\_\_
13. Ha recibido capacitación en su empleo: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. Ha recibido capacitación por cuenta propia: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
15. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene usted en su empleo?  
Muy Buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_\_  
Explique por qué: \_\_\_\_\_
16. ¿Qué tipo de relación tiene usted con los turistas?  
Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
17. ¿Cuál es su relación con sus jefes(as)?  
Muy Buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

140

**DATOS FAMILIARES Y SOBRE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y SOCIAL**

18. ¿Cuántas personas viven en su hogar?: \_\_\_\_\_
19. ¿Vive su cónyuge con usted?: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
20. ¿Qué otros familiares viven en su hogar?  
Hijos/as \_\_\_\_\_ Edades: \_\_\_\_\_  
Otros: \_\_\_\_\_ Edades: \_\_\_\_\_
21. ¿Cuál es el ingreso mensual del hogar?: \_\_\_\_\_
22. ¿Cuántas horas de trabajo aproximadamente realiza usted en el hogar diariamente?:  
Antes \_\_\_\_\_ Ahora \_\_\_\_\_
23. ¿Qué actividades realiza usted en su hogar?:  
Cuidado de niños: \_\_\_\_\_ Cuidado de ancianos: \_\_\_\_\_  
Cuidado de enfermos: \_\_\_\_\_ Otras actividades: \_\_\_\_\_
24. ¿Qué tipo de actividades realiza usted en la comunidad?  
Asociaciones \_\_\_\_\_  
Iglesia \_\_\_\_\_  
Otras: \_\_\_\_\_  
Cargos que ocupa: \_\_\_\_\_
25. ¿Participa en algún sindicato o gremio? Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_  
¿Tiene algún cargo? \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
26. ¿Tuvo que abandonar alguna actividad social o comunitaria para atender su trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
27. Si la respuesta fuera sí, explique por qué: \_\_\_\_\_

## **Centro para el Desarrollo de la Mujer**

# **ESTUDIO DE CASO CALL CENTER**

Elaborado por: Ana Victoria Ríos  
Socia de CEDEM

### **Introducción**

El presente estudio de caso se inserta dentro del Proyecto de Perfil de Género de la Economía Panameña, que forma parte de la asistencia preparatoria del Programa Regional «Las Mujeres en la Agenda de la Apertura Comercial» que adelanta UNIFEM.

El sector para el estudio de caso, es el de telecomunicaciones, siendo el área específicamente seleccionada, la actividad que se desarrolla a través de los «call centers».

Los Call Centers brindan servicios de centro de llamadas para uso comercial y se enfocan en las nuevas actividades que desarrollan las empresas con el fin de incrementar la competitividad, a través del servicio de administración de las relaciones con los clientes. El establecimiento de los mismos apoya el desarrollo del sector servicios y aprovecha la posición geográfica del país. La estratégica ubicación y forma del istmo así como el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación se cuentan entre los factores que han permitido que en el país confluyan 6 consorcios de cables submarinos de fibra óptica que facilitan la comunicación y representa el camino más corto para comunicar un país con otro. Es importante destacar que en el contexto actual, las empresas valoran la información como activo estratégico, así como la seguridad de las mismas, por lo que muchas de ellas mantienen sus centros de datos fuera del ámbito geográfico de la empresa.

Tradicionalmente, el país se ha especializado en el aprovechamiento de sus ventajas comparativas y ha desarrollado ventajas competitivas, que le han permitido la expansión del sector servicios, el cual representa actualmente el 75% del PIB y su tendencia ha sido creciente a través de los años. En la explotación de estas ventajas, el transporte internacional, la actividad portuaria, el comercio al por mayor y menor, así como el sector bancario, inmobiliario y de seguros, constituyen las expresiones más representativas. El desarrollo pleno de las actividades conexas al sector servicios, especialmente aquellas dirigidas hacia el sector externo y en consecuencia la forma de insertarse en el contexto internacional, se constituye en el potencial para el logro de su expansión económica futura.

La importancia de las exportaciones para mejorar las condiciones económicas y sociales del país, se establecen en el Plan de Gobierno del año 2000. Formula el mismo que el crecimiento es un factor clave para reducir la pobreza, destacando el crecimiento de las exportaciones como un elemento fundamental para desarrollar la economía. Añade que ante la necesidad de generar empleos bien remunerados, el Estado pondrá en ejecución una serie de acciones explícitas de política para promover las exportaciones en actividades que empleen un alto porcentaje de mano de obra<sup>1</sup>.

Entre los sectores con capacidad para incrementar la exportación y así potenciar un futuro desarrollo para la población panameña, se encuentran el turismo, las telecomunicaciones, los puertos y las actividades productivas que se fomenten en las áreas revertidas a la jurisdicción panameña en 1999 (antiguas bases norteamericanas en Panamá). Tal como lo advierte CEPAL, el peso de estas actividades todavía es demasiado bajo para que actúen como locomotoras de desarrollo de la economía panameña (CEPAL, página 1, 2003). No obstante, existe el marco regulatorio y los incentivos tributarios y un dinamismo en estos sectores que auguran un crecimiento sostenido en el corto plazo.

## 1. METODOLOGÍA

La investigación se aborda a través del estudio de caso, como metodología cualitativa descriptiva, que incluye la definición de los temas relevantes, recolección de datos, interpretación, validación y redacción. Si bien se analiza el universo representando por todas las empresas de Call Centers, el estudio se realizó en una de las empresas establecidas, siguiendo las siguientes etapas: (i) recopilación de la información secundaria de los instancias gubernamentales vinculadas con el marco institucional y legal, prensa e internet; (ii) aplicación de entrevistas semi estructuradas y a profundidad a ejecutivas del nivel intermedio y colaboradores de la empresa; (iv) entrevistas a empleados(a) de dos empresas adicionales; (v) análisis, sistematización y redacción del estudio de caso. Se realizaron entrevistas en diferentes instancias gubernamentales así como en el sector privado, tanto de especialistas como de funcionarios y ex funcionarios de los call centers.

El enfoque de género, bajo el análisis del concepto de cadenas de valor constituye la base para la realización del presente estudio de caso. A través del análisis de la cadena de valor se reconoce la importancia que tienen las mujeres en cada etapa de la producción, para agregar valor. Permite además, analizar la forma en que se dan las interrelaciones entre los diferentes eslabones de la cadena, tanto nacionales como internacionales, en el entorno global.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Como se ha mencionado, las telecomunicaciones representan uno de los potenciales para el crecimiento de la economía nacional. Los call centers que forman parte de este sector, repre-

1. Plan de Desarrollo Económico, Social y Financiero con Inversión en Capital Humano, pág. 9.

sentan oportunidades concretas para expandir las exportaciones de servicios, así como también se constituyen en una fuente importante de generación de empleos para los panameños y panameñas y para la población joven.

En Panamá, el desempleo representa uno de los problemas más graves, ya que el mismo es elevado, además que un tercio de los ocupados se ubica en el sector informal. Las mujeres y la población joven constituyen los grupos más afectados. El desempleo total del país se sitúa en 13.2%, en el año 2002, correspondiendo un 18.2% para las mujeres y de 11.0% a los hombres. No obstante lo anterior, el desempleo juvenil (entre las edades de 15 a 24 años) se calcula en 29.4% en el mismo año.

Entre los criterios por los cuales se considera que el sector de Call Center es una actividad de gran potencial para el desarrollo económico y social de Panamá y por lo tanto, relevante como un estudio de caso en el país, se destacan los siguientes:

- Importancia y dinamismo del sector terciario.
- Prioridad de las exportaciones en la política gubernamental.
- Importancia creciente del sector telecomunicaciones.
- Relevancia del empleo femenino en el sector.

En adición, otros elementos que sustentan la selección de los Call Center como estudio de caso son los siguientes.

- Una de las ventajas competitivas identificadas para la expansión de la economía panameña, lo constituyen las infraestructuras de telecomunicaciones existentes.
- La actividad se inserta en el área de servicios, que corresponde a un subsector de apoyo al centro multimodal de servicios y que forma parte del conjunto de negocios que el gobierno nacional está impulsando.
- Pertenece al área de innovación y nuevas tecnologías, indispensables para el logro de la competitividad de la economía.
- Es una fuente generadora de empleos para la juventud, especialmente para las mujeres jóvenes, segmentos fuertemente afectados por el desempleo y la pobreza.
- Se aprovecha la educación y formación profesional en niveles educativos medios y superiores, específicamente en inglés y computadoras.
- Impacta en diversos sectores de la economía.

### **3. ANÁLISIS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES**

Entre el año de 1991 al 2001, el sector transporte, almacenamiento y telecomunicaciones, explicó, en promedio, el 15.3% del PIB total, y ha presentado una tendencia creciente para el periodo de análisis (véase cuadro número 1). Para los call centers, que forman parte de este sector, a

la fecha no existen datos relativos al PIB, ni al valor de las exportaciones generadas en los mismos. Esta situación se explica, porque la existencia de estos negocios en el país es de origen reciente y la Contraloría General de la República se encuentra definiendo la metodología de cálculo para incluir los nuevos productos y servicios que se han incorporado a la economía panameña y que aún no se ha logrado cuantificar su aporte.

Las telecomunicaciones, sin embargo, han sido uno de los sub sectores más dinámicos en el país y cuyo crecimiento ha sido muy superior al de la economía en su conjunto. En efecto, mientras el sector de transporte, almacenaje y comunicaciones crece en un 75% durante la década, el PIB de las telecomunicaciones crece en un 224.4% para el mismo periodo (1991 y 2001).

El crecimiento del sector se fundamenta entre otros factores, a la apertura de las telecomunicaciones como resultado de la privatización del Instituto Nacional de Telecomunicaciones, que se inicia en 1997, lo que fomenta una mayor competencia entre las empresas que abren operaciones. Igualmente las empresas, así como las familias y el sector gubernamental, han incrementado la demanda por servicios de telecomunicaciones e información, como un mecanismo de aumentar su competitividad.

**Cuadro No. 1. PIB por actividad económica en Panamá, a precios de mercado  
(En millones de dólares de 1982)**

Detalle	1991	2001	% de cambio
PIB total	5,190.4	7,365.2	41.9
PIB Transporte, almacenamiento y comunicaciones	663.6	1,162.9	75.2
% de participación PIB transporte, almacenamiento y telecomunicaciones/PIB total	12.8	15.8	23.4
PIB Telecomunicaciones	103.8	336.7	224.4
% de participación PIB telecomunicaciones PIB total	2.0	4.6	130.00

Fuente: Contraloría General de la República.

#### 4. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

El marco legal y regulatorio de los centros de llamadas lo constituyen las siguientes disposiciones legales: (i) Ley 26 de 1996, por la cual se crea el Ente Regulador de los Servicios Públicos (ERSP), con funciones para el control y la fiscalización de los servicios públicos de telecomunicaciones, electricidad y agua potable y alcantarillado sanitario. Posteriormente, mediante la Ley 24 de 1999, se le incorporó a su jurisdicción reguladora los servicios de Radio y Televisión y el servicio de distribución de gas natural; (ii) Ley 54 de 2001, mediante la cual se reforma el artículo 3 de la Ley 88 de 1961, que crea un gravamen por llamadas telefónicas al exterior y dicta otras disposiciones. El

artículo 1 de esta Ley exceptúa del gravamen a las llamadas telefónicas internacionales que realicen las personas naturales o jurídicas que cuenten con la concesión del ERSP para la prestación del servicio de centros de llamadas para uso comercial (Call Centers) para exportación y que utilicen la red telefónica pública conmutada existente en Panamá. Esta excepción incluye las llamadas de cobro revertido. El artículo 2 indica que los call centers que se establezcan podrán acogerse a los beneficios que otorga la Ley 25 de 1992, que establece un régimen especial, integral y simplificado para la creación y funcionamiento de Zonas Procesadoras para la Exportación (cuyos principales beneficios son los incentivos fiscales y un régimen laboral especial). Igualmente el Decreto Ejecutivo No. 97 del 2002; y las Resoluciones número JD-3127 del 2001, JD-3509 del 2002 del ERSP forman parte de las disposiciones legales. Adicionalmente se ha promulgado la Ley 2 de 2003, para la enseñanza del idioma inglés en el sistema educativo panameño, la cual constituye un apoyo para la disponibilidad de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de esta actividad.

Los Centros de Llamadas se han instalado en Zonas Procesadoras para la Exportación, a partir del año 2002, en los Distritos de Panamá, Colón y Arraiján.

Entre las instituciones que promueven el establecimiento de los Call Center, así como el área de su responsabilidad en el tema, se encuentran los siguientes (véase cuadro 2):

**Cuadro No. 2. Call Centers:  
Instituciones involucradas, según áreas de responsabilidad**

<b>Instituciones</b>	<b>Área de responsabilidad</b>
<b>Sector Público</b>	
• Ministerio de Comercio e Industria.	• Búsqueda de mecanismos para atraer la inversión privada internacional al país. Promoción de las facilidades de Panamá para el establecimiento de Call Center.
• Ente Regulador de Servicios Públicos.	• Regula y fiscaliza los servicios de telecomunicaciones.
• Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.	• Oferta de capacitación gratuita en inglés y organización de ferias para la contratación de personal.
• Asamblea Legislativa	• Aprobación de leyes de incentivos para apoyar el desarrollo de Call Center en el país.
• Autoridad de la Región Interoceánica.	• Desarrollo de zonas procesadoras para la exportación en las áreas revertidas.
• Universidad Tecnológica	• Participa en programas de capacitación para Call Center.



Instituciones	Área de responsabilidad
<b>Sector Privado</b>	
• Colegios privados bilingües (educación media)	• Facilitar las infraestructuras para la realización de ferias para la contratación de personal.
• Universidades privadas.	• Promover las ferias para la contratación de personal
• Centros de capacitación en inglés.	• Dictar los cursos de inglés.
<b>ONG</b>	
• Consejo de la Empresa Privada para la Educación	• Programas de capacitación para personal de call center
<b>Organismos internacionales</b>	
• Banco Interamericano de Desarrollo	• Financiamiento de la capacitación

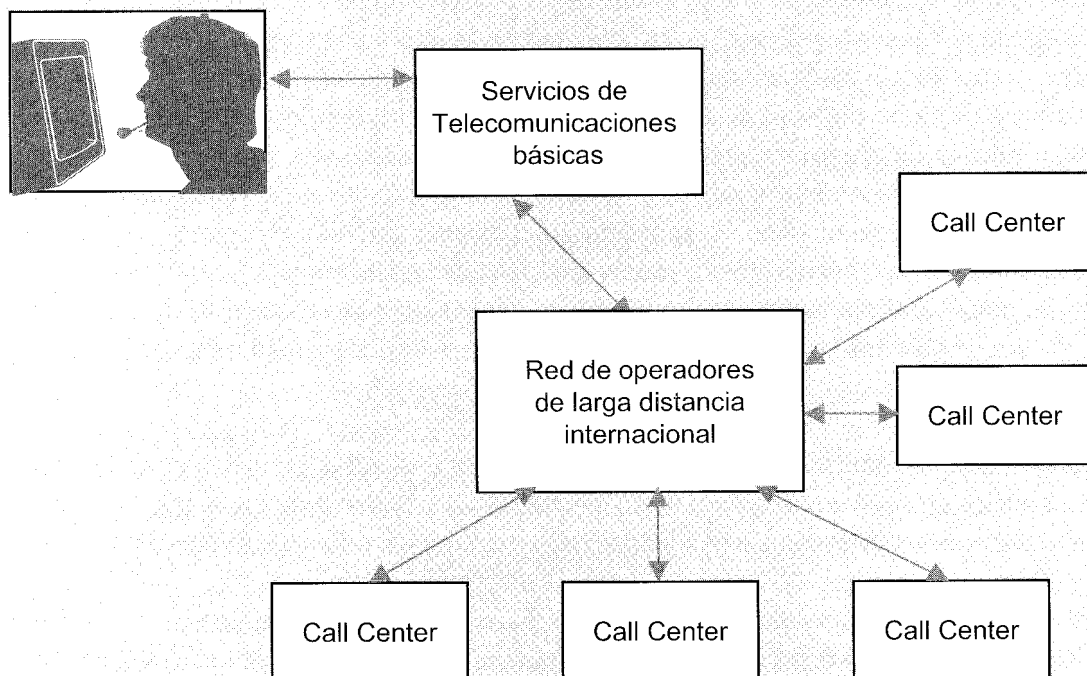
## 5. IMPORTANCIA DE LOS CALL CENTERS

Los Call Centers brindan servicios de telecomunicaciones que permiten que una persona natural o jurídica ofrezca a los clientes y usuarios de empresas localizadas en Panamá o en el extranjero, asistencia relacionada con el suministro de información comercial o técnica sobre productos y/o servicios, recepción de pedidos, atención de quejas, reservaciones y/o confirmaciones, saldos de cuentas, telemarketing, promoción y ventas de productos o servicios, entre otros.

Un «Call-Center» consiste en un centro receptor de llamadas telefónicas de los diferentes clientes de las empresas usuarias, las cuales pueden estar ubicadas en cualquier punto de la geografía global. Es decir, el call center se convierte en el primer punto de contacto con la compañía, en el caso de ventas o el punto intermedio, en el caso de los procesos de «customer relationship management» (CRM), o lo que es lo mismo, en un administrador de las relaciones con los clientes. Al manejar el proceso de CRM, un Call Center llega a ser un componente estratégico de la administración de la información.

Asimismo, la información que se genera en un Call Center es un activo importante para la planeación estratégica del negocio, la formulación de planes de mercadotecnia, desarrollo de productos y servicios, entre otros factores que permiten a la empresa mejores desempeños de posicionamiento y sostenibilidad y por ende, garantizar el éxito del negocio.

Diagrama 1: Equema de funcionamiento de un Call Center

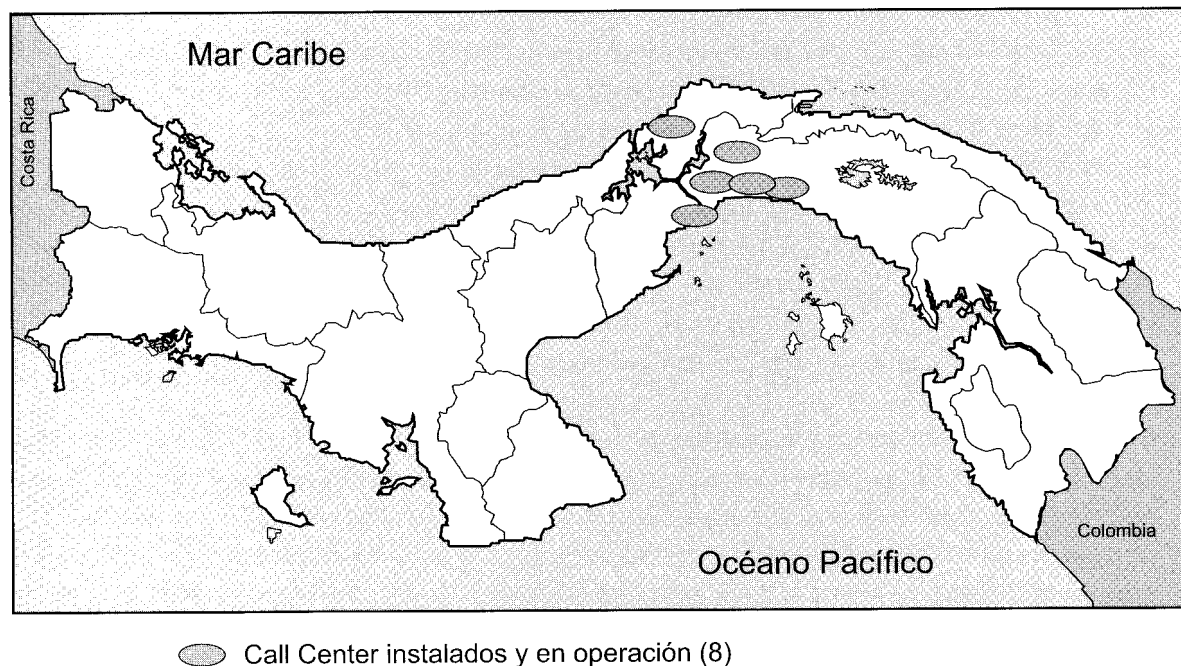


## 6. LOCALIZACIÓN

De los 17 centros de llamadas concesionados, 15 se localizarán en el Distrito de Panamá, que es la capital de la Provincia. De los ocho call center en operación, seis se han instalado en el Distrito de Panamá, dos de los cuales se ubican en el área revertida de Albrook. Uno se ha establecido en el Distrito de Arraiján y otro se ubica en el Distrito de Colón, específicamente en el área revertida de Davis (véase el siguiente mapa).

La empresa ubicada en el Distrito de Arraiján, se localiza en el área de Howard, mientras que la de Colón se localiza en la antigua base militar de Fort Davis, ambas en terrenos bajo la administración de la Autoridad de la Región Interoceánica (ARI), la cual es la institución rectora de las áreas revertidas (antigua Zona del Canal de Panamá, anteriormente bajo el control norteamericano). Las mismas se ha definido en el Plan Maestro Usos de las Áreas Revertidas, como terrenos destinados a la instalación y operación de actividades productivas. Actualmente se discute en la Asamblea Legislativa una Ley que permitirá el uso del área de Howard para zonas procesadoras para la exportación, que fomentará las actividades exportadoras de las empresas.

## Localización de los Call Centers en operación, año 2003



149

A continuación se presenta el área de influencia de los proyectos, según distrito, población y número de call centers instalados, a la fecha.

**Cuadro No. 4. Población y número de call centers, instalados, año 2003**

Distrito	Población (Censo 2000)	Porcentaje de población	Número de Call Centers instalados
Total Población (República)	2,839,177		8
<b>Sub Total (Distritos de Panamá, Arraiján, Colón)</b>	<b>1,032,415</b>	<b>36.4%</b>	<b>8</b>
Panamá	708,438	25.0%	6
Arraiján	149,918	5.0%	1
Colón	174,059	6.1%	1

Los distritos en los cuales se localizan los call centers tienen una población total de 1,032,415, según el censo realizado en el año 2000, lo que representa el 36.4% del total de panameños y panameñas. El distrito de Panamá comprende el distrito mayor cantidad de población, a nivel nacional. Conjuntamente con el Distrito de Colón, se localiza en la llamada ruta de tránsito. Las mismas concentran la mayor cantidad de actividades económicas asociadas al

sector servicios (puertos, aeropuertos, Canal de Panamá, centro bancario, Zona Libre de Colón, entre otras facilidades).

El Distrito de Arraiján es el área de mayor crecimiento poblacional en la última década, con un 9% anual en el período 1990 a 2000, índice muy por encima del promedio nacional que alcanzó el 1.7% en el mismo periodo. El crecimiento de la población también ha sido cónsono con el crecimiento de la superficie del Distrito, por efectos de la reversión de áreas anteriormente utilizadas por el Ejército Norteamericano y la operación del Canal de Panamá. Las principales actividades de la población arraijaneña corresponden al comercio al por menor así como las actividades relativas al procesamiento de camarones y la pesca que se ejecuta a través del Puerto Pesquero de Vacamonte en dicho distrito. Por efectos de ser el distrito más próximo a la capital de Panamá en el área oeste, Arraiján se ha convertido en una ciudad dormitorio.

Entre los requisitos fundamentales para acceder a un empleo en los Call Centers, están el hablar y entender fluidamente el idioma inglés. La actividad básica que realizan los colaboradores de estas empresas es la atención a los clientes a través de las líneas telefónicas, las cuales, en ocasiones laboran durante 24 horas, con turnos rotativos para los empleados, durante los siete días de la semana. Gran parte de la fuerza laboral (60%) lo constituyen los(as) jóvenes. A través de los call center instalados se atienden a clientes de algunas de las compañías más grandes del mundo. Los call centers instalados atienden clientes del continente americano, incluyendo el Caribe.

**150**

## **7. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

De conformidad con la investigación realizada, se presentan a continuación los principales resultados de las entrevistas realizadas:

El 55% de los trabajadores de Call Centers son mujeres. Asimismo la población joven representa el 60% de los empleos generados. Las mujeres tienen igualdad de oportunidades de ser seleccionadas para un empleo en los Call Centers.

*—Los únicos requisitos para optar por un puesto, son saber inglés y conocer algo de computadoras. Hemos contratado a muchos jóvenes con título de secundaria.*

Según las empresas investigadas existe un déficit de mano de obra, ya que en el mercado no existe la cantidad disponible de recursos humanos con las calificaciones requeridas.

*—La calidad del inglés de las solicitantes que nos está llegando últimamente, no es buena. No nos fijamos ni en edad, ni sexo, ni raza. Tenemos un empleado de 62 y otro de 72 años. Si son de secundaria o de universidad, son características no relevantes.*

## 8. CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor aplicada al estudio de caso de los call centers en Panamá se inicia con la identificación de las actividades principales en la operación del negocio. Las mismas se enfocan en tres grandes áreas: (a) provisión de insumos, consistentes en la infraestructura, el equipamiento, especialmente los equipos de comunicaciones, computadoras y los diferentes accesorios; (b) producción, la cual se ha desglosado en dos segmentos: soporte técnico y operadores(as) de llamadas; y, (c) mercadeo y ventas.

Para la operación del negocio se ha identificado que los call centers a nivel local, operan con el apoyo de la red telefónica pública conmutada (interna e externa), la cual se constituye en uno de los insumos fundamentales. Los mismos tienen clientes tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional. Los principales clientes internacionales se ubican en Norte, Centro y Suramérica y en el Caribe. La actividad desarrollada posibilita importantes eslabonamientos entre suplidores de equipos y servicios y las empresas, en la cual se presenta la oportunidad de que los proveedores se conviertan en clientes potenciales de los call centers.

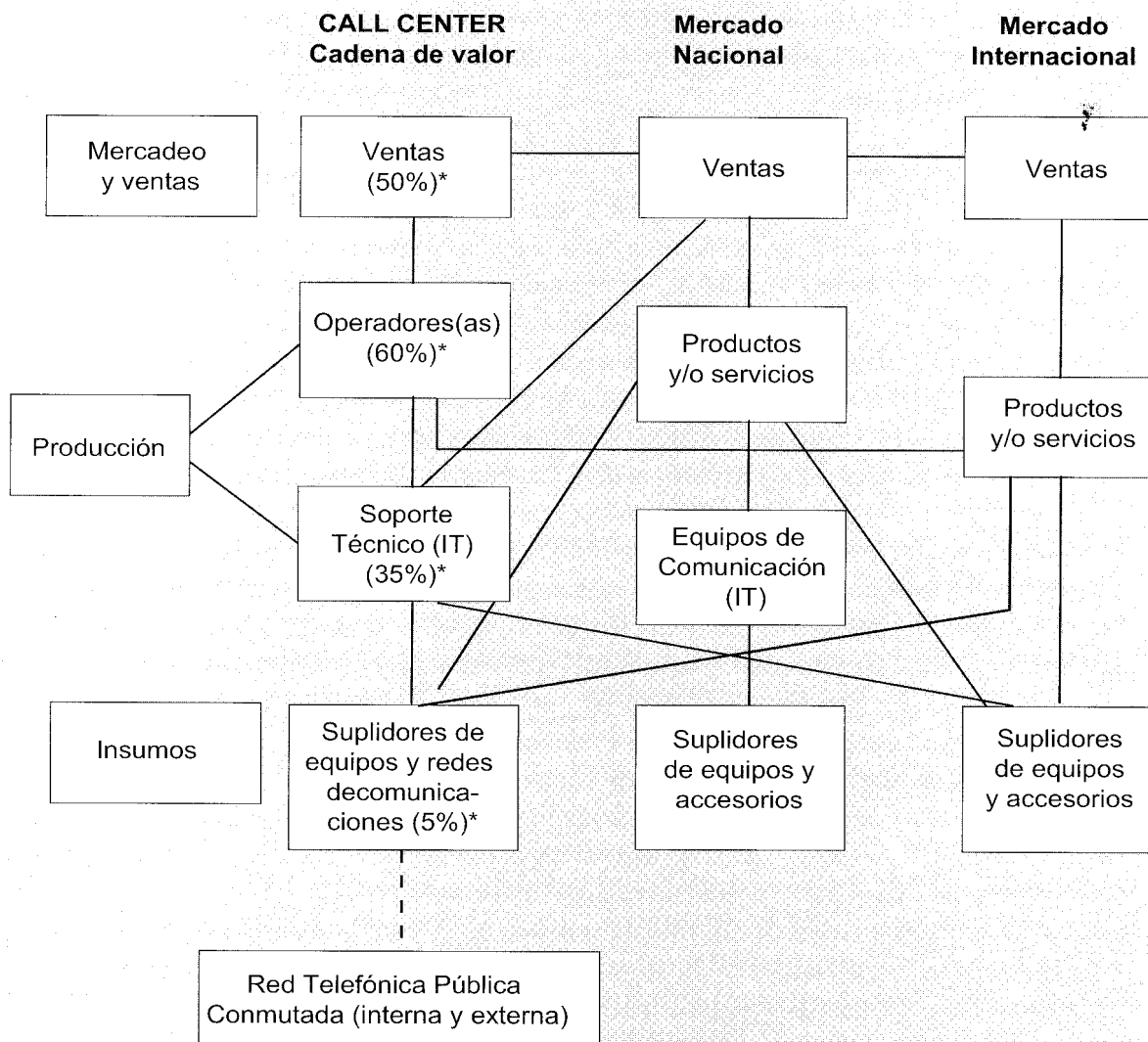
El diagrama número 2 presenta la cadena de valor, a través de los diferentes eslabones y las interrelaciones que se dan en la misma. Para fines de este trabajo, se hará énfasis en la cadena de valor correspondiente a la operación de los call centers.

Es importante destacar que la existencia de un call center depende de la red telefónica pública conmutada (interna y externa), la cual da inicio a la actividad sustantiva del negocio, que en este caso, es la administración de las relaciones con los clientes (CRM) a través de las líneas telefónicas. De esta forma la red telefónica se convierte en el insumo básico para la operación del negocio. Los call centers en Panamá atienden, entre otras, las relaciones con los clientes de empresas de telecomunicaciones (ventas de productos y servicios, atención de quejas, reparación de líneas telefónicas, información y comunicación, etc.); bancos (tarjetas de crédito, ventas de servicios, información en general); productoras de equipos de alta tecnología (pedidos de productos y servicios, mercadeo, atención de quejas, reparaciones), centros de entretenimiento (juegos de suerte y azar, información). Más del 90% del personal que labora en estas empresas es nacional.

La cadena comprende la operación del call center, y la forma en que se agrega valor a través de cada una de los eslabones o etapas del proceso productivo y las interrelaciones de la misma. El primer eslabón de esta cadena, incluye la provisión de los insumos requeridos para la operación del negocio (interconexión con la red telefónica pública conmutada, computadoras, redes internas y externas, cableado y estructurado, infraestructuras físicas). La característica principal del mismo consiste en que los equipos y accesorios provienen del mercado externo y por lo tanto, el valor agregado nacional de esta etapa se limita a la generación de empleos para actividades de cableado y estructurado y a la provisión de las infraestructuras físicas (construcción y rehabilitación de edificios). Las principales interrelaciones del área de insumos se verifican con proveedores de bienes y servicios en el ámbito local e internacional, específicamente en la interco-

nexión a la red telefónica y los suministradores de equipos y accesorios. Las empresas proveedoras de servicios de mantenimiento de edificios y de actividades de cableado y estructurado también participan en esta etapa, limitándose a la construcción y al acondicionamiento físico de las instalaciones.

**Diagrama 2**  
**CADENA DE VALOR**



\*Participación femenina en el empleo generado

La participación de la mujer en el área de insumos, representa apenas un 5% de la fuerza laboral. Con el fin de promover una mayor participación de las mujeres en esta fase, se hace necesario orientar a las mujeres para que participen más activamente en carreras afines a tecnologías de información y comunicación.

En la cadena, el área de producción está conformada por las actividades de los operarios telefónicos y de soporte técnico (IT Room). La misma corresponde a la actividad sustancial de la empresa, generándose un importante aporte a la economía, en términos de empleos e ingresos. En esta área, los(as) operadores(as) telefónicos han sido adiestrados(as) para atender y realizar las llamadas de los clientes de las empresas que han contratado los servicios de los call centers. Este personal recibe y atiende las llamadas originadas en Panamá, o en cualquier otro punto de las Américas. Los técnicos, por su parte, garantizan el funcionamiento óptimo de los equipos e instalaciones.

Con respecto al empleo femenino en el área productiva, se observa una participación mayoritaria de mujeres en los centros de atención de llamadas (operarias telefónicas), las cuales representan el 60% de la fuerza de trabajo. Esta área tiene sueldos promedios que van desde los B/300.00 hasta los B/400.00 balboas mensuales. Por otro lado, en el área de Soporte Técnico, la proporción de mujeres baja a 35%. En esta área los sueldos son superiores a los B/.500.00 mensuales. Se destaca que tradicionalmente las empresas prefieren contratar hombres en puestos técnicos, siendo necesario fomentar la participación de mujeres en oficios no tradicionales. Las oportunidades para emprender negocios por cuenta propia de las mujeres pudieran estar enfocadas hacia labores de reparación y mantenimiento de equipos de comunicación e información en el área técnica.

El Área de Mercadeo y Ventas, eslabón final de la cadena, está constituida por las actividades que permiten al call center la colocación de sus servicios de administración de relaciones con los clientes (RCM), a las diferentes empresas tanto a nivel nacional como internacional. En este eslabón, existe una participación igualitaria de hombres y mujeres en las plazas de trabajo.

La cadena del call center tiene importantes relaciones con el mercado nacional, especialmente con las empresas telefónicas y de venta de equipos y accesorios que operan en Panamá. Las actividades de tales empresas, a su vez, comprenden las áreas de provisión de equipos y accesorios, producción y ventas. Las empresas suministran los servicios telefónicos, equipos y accesorios para la operación y el mantenimiento de los call centers. En su papel de facilitar y proveer los equipos y accesorios al área de insumos de los centros de llamada, estos proveedores se relacionan con el área de producción (soporte técnico y operadores telefónicos) en el uso y mantenimiento de los equipos y las instalaciones. Por otro lado, en el caso de que dichas empresas contraten los servicios del call center, se vinculan con las operadoras telefónicas en la atención de las llamadas de sus clientes.

Con relación al mercado internacional, los call center se interrelacionan en las áreas de provisión de insumos y con los operadores telefónicos en el área de producción. Este mercado

externo, produce no solamente los equipos y tecnologías para la operación de los call centers, sino que los negocios que allí participan, se convierten en sus clientes potenciales; ya que son las empresas globales las que mayormente requieren servicios de administración de relaciones con los clientes. El principal impacto de tales empresas, es a nivel internacional, con poco efecto en el valor agregado nacional.

Las entrevistas realizadas indican que los puestos directivos en una de las empresas investigadas, son ocupados en un 50% por personal femenino. Como coincidencia, en el Ente Regulador de los Servicios Públicos, que es la entidad que regula y fiscaliza la actividad de las telecomunicaciones, y otorga las concesiones para la operación de los Call Centers, las mujeres comprenden el 54% de la fuerza laboral, y las mismas desempeñan el 50% de los cargos administrativos altos de la institución. No obstante lo anterior, no ha sido designada ninguna mujer en los tres puestos de la Junta Directiva que rige la entidad.

## **9. IMPACTOS**

### **9.1. Efectos positivos**

Comoquiera que el establecimiento de los call centers en Panamá, se inicia en el año 2002, aún no se han registrado las estadísticas de estas empresas en las cifras oficiales. No obstante, es conocido que la inversión es una variable con amplios efectos dinamizadores en la actividad económica de diversos sectores, genera empleos y permite elevar la calidad de vida de la población. La demanda de recursos humanos por parte de los call centers ha dado lugar a la realización de ferias de empleos, en las que ha participado el gobierno, las universidades públicas y privadas y colegios particulares bilingües. La escasez ya manifiesta de personal y las perspectivas de crecimiento del sector, han obligado al Gobierno a la puesta en marcha de un ambicioso programa de becas para enseñar inglés en el país. Entre los efectos positivos se tienen los siguientes:

#### **Dinamiza la economía**

La inversión en los call centers establecidos, se estima en cerca de B/40 millones. El impacto directo de la inversión repercute en el aumento del PIB, a través de las variables inversión y exportaciones. El efecto multiplicador se extiende a otros sectores, como ventas de equipos, reparaciones, instalaciones de redes y cableados, uso de infraestructuras de comunicación, alquileres, construcción y adaptación de infraestructuras físicas, entre otros. Por otro lado, los call centers se empiezan a establecer en el momento en que el crecimiento del PIB alcanza niveles de virtual estancamiento, 0.3% en el 2001 y 0.8% en el 2002, de los niveles más bajos alcanzados en los últimos cinco años. Se estima que la planilla generada en los Call Centers supera los B/24 millones anuales.



### **Aportes al sector Público**

El Estado recibe ingresos por concepto de impuestos, pago de servicios y tasas, los cuales repercuten favorablemente en el presupuesto público. Entre los aportes indirectos se contempla el pago de seguro educativo del empleador por 351,000, aportes al seguro educativo por el trabajador 299,000, cuotas obrero patronales c/riesgos profesionales empleador 2,8 millones, cuotas obrero patronales trabajador 1.7 millones, subtotal 6 millones., lo cual suma 30 millones. Sobre la base de 3,800 agentes devengando un salario promedio de B/485 al mes e incluyendo el XIII mes. No se incluye personal administrativo, ni los aportes en concepto de impuesto sobre la renta.

### **Educación**

La mayor parte de los colaboradores de los Call Center en el país han requerido perfeccionar el inglés y en algunos casos, el manejo de computadoras. Con el fin de lograr una mayor inserción de los jóvenes, tanto las empresas como el gobierno han hecho grandes esfuerzos por capacitar a los jóvenes. Actualmente el gobierno ha iniciado un programa de becas que cubre a 3,300 jóvenes, con el fin de prepararlos para la apertura de nuevas empresas que ya tienen programado establecerse en el país. COSPAE también está participando en un programa financiado por una ONG. El aprendizaje dentro de la organización ha sido valorado por una colaboradora entrevistada que expresó lo siguiente:

*—Estas empresas ofrecen la oportunidad de desarrollarse al poder trabajar en diferentes áreas: Servicio al cliente, recursos humanos y contabilidad.*

*—El trabajo permite la interacción con las personas y desarrollar habilidades técnicas y obtener conocimientos diariamente.*

### **Transferencia de tecnologías**

El inicio de las operaciones de Call Center en el país ha obligado a mejorar conocimientos en las áreas de redes, conectividad, reparación y mantenimiento de equipo. Para ello, parte del personal de la Casa Matriz de estas empresas se ha trasladado al país, por lo que se ha verificado una transferencia de conocimientos al país. También ha obligado a un número importante de panameños a prepararse en actividades técnicas (ingeniería, idiomas, psicológicas, médicas, relaciones humanas, entre otras).

## **Empleo e ingresos**

En la actualidad, unas 3,900 personas, en su gran mayoría jóvenes y mujeres laboran en los Call Center. Esto implica una reducción significativa del desempleo en los grupos más afectados, específicamente jóvenes y mujeres.

Las proyecciones del Vicomex señalan que esta cifra alcanzará los 10,000 empleos para el año 2004.

## **Aprovechamiento de infraestructuras existentes**

Se ha aprovechado en el país la existencia de infraestructuras de telecomunicaciones, cables submarinos de fibra óptica, así como de edificaciones en las áreas revertidas.

## **9.2. Riesgos**

### **Relaciones familiares**

La existencia de turnos rotativos afecta la comunicación intrafamiliar, por la no coincidencia de horarios. Igualmente puede propiciarse la ruptura de relaciones de pareja, lo cual afecta la estructura familiar.

### **Salud**

El principal riesgo para la salud, es el stress y la ansiedad, condiciones para la depresión. Atender personas, quejas y reclamos sin el contacto visual con las personas, es causa de ansiedad, según una psiquiatra consultada. De igual forma, el atender casos como las emergencias médicas, intentos de suicidios transfiere a los(a) operadores una fuerte presión.

Esta situación afecta en mayor grado a las mujeres, dado que las mismas reciben una mayor carga emocional, sumado al hecho de que éstas, en términos generales, son más responsables. Por otro, el estar mucho tiempo sentado frente a una computadora puede tener efectos negativos de posturas que se traducen en dolores lumbares. El trabajo rutinario puede afectar el sistema nervioso. El hablar constantemente y atender el teléfono por tanto tiempo puede causar problemas auditivos y disfonía.

El ambiente de trabajo en dos de las empresas investigadas no es el más adecuado para los colaboradores, existe temor de comunicarse con las instancias superiores, y miedo constante al despido.

*—El ambiente de trabajo es estresante. Atender un parto por teléfono es impactante. Además, el clima de la empresa no es el más adecuado.*

### **Los estudios de los colaboradores**

Los turnos rotativos representan obstáculos para que los colaboradores puedan continuar estudiando, el cual es un riesgo sentido.

### **Perspectivas e inestabilidad en el empleo**

Una de las principales ventajas para establecer los call centers, lo constituye el régimen laboral especial. En la medida que otros países ofrezcan mayores incentivos en este tema, es posible que haya movilidad de tales empresas.

### **No es una actividad redistributiva (concentración en zona de tránsito)**

Las actividades asociadas al sector servicios, son poco redistributivas. Además, la ubicación de esta actividad en la ruta de tránsito, provincias de Panamá y Colón, no permite que los beneficios se extiendan más allá del área directa de su influencia. La concentración de actividades en zonas procesadoras para la exportación limita la multiplicación de actividades asociadas a la actividad principal para el mejoramiento de la calidad de vida de las localidades donde están instaladas.

## **10. CONCLUSIONES**

1. La actividad de call center, aunque de reciente desarrollo, ha logrado un gran dinamismo y ha generado una cantidad significativa de puestos de trabajo que ha beneficiado especialmente a los jóvenes y a las mujeres.
2. Los esfuerzos por lograr las competencias laborales demandadas por este tipo de empresas ha tenido efectos positivos, en especial en el aspecto educativo, ya que se han emprendido importantes programas para la enseñanza del idioma inglés en el país.
3. Las mujeres han logrado una importante participación en estas empresas. Entrevistas realizadas permitieron determinar que estas representan en promedio un 60%, en las áreas operativa y administrativa. No obstante, en el área de soporte técnico, alcanzan sólo un 35%. Este hallazgo sugiere que las empresas de call centers prefieren la contratación de hombres en las actividades de mayor calificación o mando, por lo cual se hace necesario

promover la participación de mujeres en carreras afines a las tecnologías de información y comunicación.

4. Las mujeres entrevistadas manifestaron contar con un horario de trabajo extenso, ocho horas en el trabajo de los call centers y cuatro dedicadas a las labores del hogar. La actividad reproductiva no es remunerada ni tomada en consideración en las cuentas nacionales, pero sin embargo tiene un impacto directo en la actividad productiva masculina. El hombre tiene mayores oportunidades y posibilidades de trabajar horas adicionales, especializarse más y de esa forma escalar mejores posiciones.
5. Las extensas jornadas de trabajo de la mujer en las empresas y el hogar limitan sus posibilidades de superación y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el proceso de apertura comercial.
6. Si bien la participación de las mujeres en los call centers actualmente se caracteriza por el trabajo asalariado, existen oportunidades para la autogestión en las áreas de mercadeo y soporte técnico, donde los niveles de inversión no son muy significativos. Otros emprendimientos que pudieran desarrollar, corresponden a la oferta de servicios a los colaboradores de los call centers, tales como capacitación (atención al cliente, relaciones humanas, mercadeo, entre otros temas, además de inglés y computadoras), transporte, alimentación y bebidas y otros suministros.
7. Los principales riesgos asociados al trabajo en los call centers, lo constituye el daño a la salud mental, por efectos de la carga emocional que reciben las mujeres por atender casos de quejas o reclamos sin vista directa con su interlocutor.

## 11. LINEAMIENTOS PARA LA ACCIÓN

A continuación se resumen algunas acciones que se sugieren para minimizar los posibles riesgos detectados en esta investigación:

Resultados	Actividades	Responsables
1. Condiciones de trabajo de las mujeres adecuadas a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer el mismo horario en caso en que en la empresa laboren parejas.</li> <li>• Ofrecer trabajo part time para quienes prefieran esta alternativa.</li> <li>• Contratar servicios médicos para atender enfermedades profesionales.</li> </ul>	MITRADEL/ Empresas  Empresas  Empresas
2. Clima organizacional que promueva la creatividad y el bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover un clima que propicie la innovación y la creatividad.</li> <li>• Desarrollar programa de incentivos para el personal.</li> </ul>	Empresas/Colaboradores
3. Programas de salud preventivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar programas de salud mental.</li> <li>• Realizar programas recreativos en el puesto de trabajo (obligatorios cada número de horas)</li> </ul>	Ministerio de Salud-Empresas
4. Centros de orientación infantil en las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover los COIF para que atiendan a los hijos del personal.</li> </ul>	Empresas.
5. Programas de capacitación para el personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de educación formal e informal.</li> </ul>	Empresas.
6. Política pública que valore y promueva el trabajo femenino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar instrumentos para cuantificar el aporte del trabajo reproductivo.</li> <li>• Realizar estadísticas nacionales con enfoque de género.</li> </ul>	Gobierno, ONGs, sociedad civil.

## BIBLIOGRAFÍA

Mc Cormick, Dorothy; Schmitz, Hubert; Manual for Value Chain Research on Homeworkers in the Garment Industry, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2002

Carrera, Maribel; Castro, Roque; Del Cid, Rafael; Monge, Jorge; Pérez Sáenz, Juan Pablo, editor; Encadenamientos Globales y Pequeña Empresa en Centroamérica; Facultad latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); 2002

CEPAL; Panorama Económico de América Latina y el Caribe, 2002

Contraloría General de la República, Cuentas Nacionales, avance de Cifras, 2003

Ministerio de Economía y Finanzas, Plan de Desarrollo Económico Social y Financiero con Inversión en Capital Humano; 2000.

[www.ebcenter.org/content/noticias/noticias](http://www.ebcenter.org/content/noticias/noticias): VIII ENCUENTRO DE DISTRIBUCIÓN. ¿Cómo afecta el e-business a la distribución?

[www.negocios.com.ar/secciones/nota\\_de\\_tapa/nsnt117\\_n05.htm](http://www.negocios.com.ar/secciones/nota_de_tapa/nsnt117_n05.htm):

[www.laprensa.com](http://www.laprensa.com)

### Entrevistas realizadas

Directivos de instituciones gubernamentales: Director de Telecomunicaciones del Ente Regulador de los Servicios Públicos; Director de Promoción de Exportaciones, del Vice Ministerio de Comercio Exterior; Director General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral; Director de Promoción de Tecnologías de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SE-NACYT).

Personal directivo y de planta de dos call centers en funcionamiento

Ex funcionarios de Call Centers.

Doctora en Psiquiatría del Ministerio de Salud.

BIBLIOTECA NACIONAL DE PANAMÁ



3 4189 00059 1501



FONDAZIONE

Tel.: 252-2011

Fax: 2521055