

CASO DE ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

EVALUACIÓN DE IMPACTO
DEL PROGRAMA DE
SERVICIOS PRIVADOS DE
INSERCIÓN LABORAL EN
ARGENTINA



16 de noviembre de 2010



Equipo de Evaluación:
Lic. Mirta Botzman (Coord.)
Lic. Cristina Cogliati
Lic. Silvia Kremenchutzky
Lic. Victoria Kobelt

Buenos Aires, Argentina

Introducción

La finalidad del estudio de caso es la de analizar el interjuego entre la oferta y la demanda laboral a través de la identificación de una empresa tipo entre las clientes del Servicio de Empleo de Amia (SEA), que fue desarrollado a través de un proyecto BID-FOMIN.

Es particularmente interesante detectar la perspectiva de los diferentes actores que participan en un determinado escenario. En esta oportunidad, se buscó identificar con profundidad el tipo de relación que se establece entre quienes son clientes (la empresa), quienes postulan y logran ser insertos (los postulantes) y el SEA.

La identificación de la empresa para el estudio de caso se ha realizado en forma conjunta con el SEA, analizando las características y la disponibilidad de la empresa para ser entrevistada.

Los principales criterios que se tomaron en cuenta para la selección de la empresa fueron los siguientes:

- Que hubiera sido cliente mientras existía el financiamiento del BID-FOMIN y que lo siguiera siendo en la actualidad.
- Que tuviera postulantes ingresados también en las dos etapas del Programa.
- Que estuviera dispuesta a ser incluida en el estudio, disponer del tiempo para las entrevistas y para la participación en el video de la evaluación.

La empresa

La firma es una pequeña empresa local que se inició con 2 empleados y actualmente tiene 12 personas trabajando. Ha sido fundada por un profesional, Ezequiel Martínez Bieule, para atender específicamente el rubro de seguros de riesgos del trabajo.

Ezequiel Martínez Bieule estudió Marketing y se especializó en Barcelona en venta directa. Antes de fundar su propia empresa tuvo experiencia de trabajo en una compañía de seguros, siendo responsable de su Call Center.

Con conocimientos previos del negocio y su operatoria así como del mercado, en el 2003 decide crear "ASSET BROKER" como un



proyecto independiente de las compañías de seguros, sabiendo que es habitual que dichas compañías tiendan a tercerizar este servicio.

El rol de Asset Broker es asimilable a la figura de Productores de Seguros que brindan asesoramiento en seguros de Riesgos del Trabajo a las empresas y venden los servicios de las empresas clientes.

Para su emprendimiento encontró rápidamente dos "socios" muy importantes, dos compañías de Seguros: La Caja ART y la CNA.

La Caja ART, es una división creada a partir de la aplicación de la ley 24.557 de Riesgos del Trabajo (Sistema de Riesgos del Trabajo) en 1997. Esta división se apoya fuertemente en el Holding Caja de Ahorro y Seguro, uno de los mayores grupos aseguradores de Argentina e integrante del Grupo Assicurazione Generali, asociada a La Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción.

La CNA es una empresa multinacional, especializada en seguros de Riesgo del Trabajo, con foco en las pequeñas y medianas empresas, que también comenzó a operar en Argentina en 1997, a partir de la puesta en marcha del nuevo Sistema de Riesgos del Trabajo

De acuerdo a lo que expresa Martínez Bieule, estas empresas se entusiasmaron y depositaron confianza en su iniciativa innovadora. Ambas *"apoyaron mucho mi iniciativa, porque generalmente esto se vende a través de productores y las empresas esperan que les traigan la producción, y yo proponía otra cosa, salir a buscar de una forma masiva y así empecé, y hoy trabajo con CNA y La Caja, esos son mis dos clientes"*

La CNA recientemente transfirió la totalidad de su paquete accionario a QBE Insurance que es el grupo asegurador más grande de Australia y se encuentra entre las 25 mayores aseguradoras y reaseguradoras del mundo, que se dedica exclusivamente a asegurar Riesgos del Trabajo. ASSET BROKER mantiene la misma relación que con CNA.

Estas dos compañías le garantizan el “mercado” para su negocio desde el inicio y han permitido el crecimiento paulatino y aparente consolidación en la que se encuentra en este momento.

La empresa está organizada en dos áreas específicas y bien diferenciadas: el Call Center, que es el espacio desde donde se hace el primer contacto con las PYMES para ofrecer el servicio. Las PYMES son el target de la empresa. En este primer contacto se genera una cita, a la que acuden los que representan la segunda área: los ejecutivos de cuenta. Ellos son los encargados de realizar la entrevista, presupuestar la cotización por el servicio y presentar una propuesta.

Los representantes de ambas áreas, telemarketers y ejecutivos de cuenta, en su relación con las empresas clientes se identifican con La Caja ART o con CNA/QBE, que es para quienes se concretan los acuerdos y contratos.

Las personas que trabajan en el Call Center son todas mujeres, por decisión del empresario. Todas ellas fueron incorporadas a partir de procesos de selección del SEA. Según expresa Martínez Bieule, las mujeres son más prolijas administrativamente y más minuciosas, atributos que considera necesarios para la realización de la tarea requerida.

Los ejecutivos de cuenta, en cambio, son todos varones. Son reclutados, por lo general desde otras compañías con experiencia de trabajo en



seguros del trabajo y en base a los contactos personales del empresario, quien se hace cargo de la coordinación del área. La coordinación del Call Center, en cambio, está a cargo de Roxana Borrasso, colaboradora del empresario desde los inicios de la actividad.

Desde su perspectiva, la empresa ha logrado en poco tiempo un crecimiento importante, debido a la responsabilidad con la que encaran la actividad, pero también a la oportunidad de negocio que han sabido aprovechar.

...“La facilidad que tenemos es que la ART es obligatoria para todas las empresas, entonces a las empresas que llamamos ya cuentan con ese servicio y lo que le proponemos nosotros es acercarle otro costo y otro servicio, y es más fácil, porque no le estamos vendiendo algo que no tienen y no necesitan”

El clima laboral que se observa en las oficinas que Asset Brokers tiene en el centro de la ciudad de Buenos Aires es muy agradable y distendido, con ambientes separados por mamparas vidriadas lo que facilita la integración de las 12 personas que trabajan allí.

Este precisamente es uno de los criterios que premeditadamente quiere introducir el socio fundador de la empresa.

El vínculo con el SEA

A partir de la mala experiencia de Ezequiel Martínez con las consultoras de intermediación laboral, cuando tenía a su cargo el Call Center en AIG, decide investigar alternativas en el mercado que pudieran ofrecerle no sólo mejores tarifas sino fundamentalmente una atención más personalizada.

Establece el primer contacto con el SEA buscando opciones por Internet, en el 2003 al momento de crear su empresa. Resalta especialmente que apenas se conectó con el SEA recibió una respuesta de calidad: *“.....Averigüé, me llegaron mail, empecé a leer, pedí una entrevista y me vinieron a ver de AMIA y empecé a trabajar, y la experiencia fue muy buena”*

También utilizó el servicio de capacitación, además de la selección, durante el año 2007.

“Me hicieron una capacitación continuada con los telemarketers, pero no en la actividad

principal, sino en todo, como expresarse mejor con juegos lo hacíamos y la experiencia fue bárbara y la tendría que repetir.... Cuando empecé me hacían solamente el servicio de intermediación laboral, el preocupacional..."

El proceso de intermediación laboral desde la perspectiva de la empresa y postulantes.

El perfil buscado para el Call Center es gente joven (mujeres), preferentemente estudiantes y no se requiere ningún tipo de capacitación previa. Al tratarse de una pequeña empresa, como lo son la mayoría de los clientes del SEA, se pueden establecer vínculos de trabajo "más amigables" y se busca lograr mayor estabilidad de los empleados en relación a lo que ocurre habitualmente en un Call Center.

Roxana detalla los diferentes pasos que se cumplen cuando una empresa demanda que el SEA cubra un puesto de trabajo. En primer lugar se establece una entrevista con el SEA para especificar los requerimientos y el perfil buscado. *"...Previamente a cada búsqueda siempre tengo una reunión con la gente del SEA, ellos se encargan de hacer un informe de lo que necesitamos, el perfil que buscamos, adonde queremos enfocar la búsqueda y en base a eso entrevistan a los postulantes que reúnen el perfil que uno les pide".*

La responsable del Call Center expresa que la experiencia con el SEA no sólo es muy buena en términos de adecuación a los perfiles buscados y calidad de la atención, sino también por la rapidez de la respuesta:

"...El primer contacto lo tuve el lunes, el miércoles ya tuve la primer reunión acá para hacer el perfil y la otra semana estuvo la búsqueda, en resumen, habremos estado tres semanas desde el inicio hasta que tomamos la persona, ahora estamos en la semana final, la postulante seleccionada se está haciendo los estudios ocupacionales y si esta todo bien la semana que viene empieza".

Las postulantes insertas también expresaron opiniones favorables sobre el SEA, manifestando especialmente la actitud respetuosa y cordialidad en el trato de quienes las entrevistaron.

Mariana, estudiante de comercialización de seguro, refiere la importancia del "boca a boca".

"...hace dos años y medio que estoy trabajando acá y a la AMIA llegué a través de una amiga que me recomendó poner el currículum en la página, ella ya había conseguido trabajo así, y después me llamaron, tuve una entrevista en la AMIA y después acá, y me hicieron el ocupacional..."

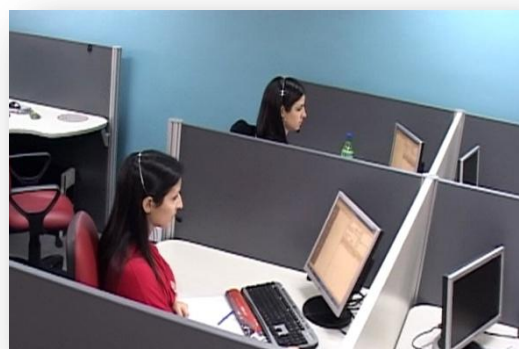
La atención personalizada y el cumplimiento de la palabra también es resaltado como algo distintivo del SEA en relación a otras consultoras de intermediación laboral: *"Estuvo muy bien el desarrollo de todo el proceso desde la primera entrevista que tuve, siempre me decían tal día se te va a llamar para ver que pasó y cumplieron..."*

Un tema relevante para los postulantes insertos en Asset Brokers son las buenas condiciones de trabajo y los niveles salariales. En el Call Center, a diferencia de los tradicionales, sólo trabajan 6 hs. diarias, que es lo que se considera óptimo para este tipo de actividad.

Por otra parte, el sueldo promedio es mayor que el de mercado para igual tipo de tarea y no se determina en función de la productividad (las citas concretadas ni los negocios cerrados por parte de los ejecutivos de cuenta), y hay una voluntad explícita de estabilidad laboral.

Martínez Bieule es conciente de esta diferencia con otras empresas de la actividad donde la rotación de personal es muy frecuente.

"Tengo bastante estabilidad, lo que busco si bien está en contra de todo Call Center, que cada persona esta 6 o 7 meses, busco todo lo contrario, capacitarlos bien, con sueldos por arriba del sector pero tener gente de confianza"



y acompañar el crecimiento de la empresa.....Porque hay desgaste, y en los Call Center grandes como se trata, se lo mide mucho por números, tienen que hacer 100 llamadas,y cuando uno tiene una empresa trata de hacer todo lo contrario de eso, y si hablas con los chicos de acá, tengo gente que está trabajando hace 4 años, algunos no son operadores que están cien por ciento llamando por teléfono, también tienen una tarea administrativa, pero busco que la gente se quede... y a mí también me sirve prefiero que se queden”

De hecho de todos los postulantes insertos por el SEA sólo dejaron la empresa 3 de ellos por una cuestión de “crecimiento personal”, es decir, fue voluntario por parte de los empleados.

Sabrina, otra postulante inserta por el SEA manifestó similar opinión durante la entrevista realizada “...me enteré por medio de una chica que trabajaba acá en la empresa, y presentamos el curriculum en AMIA, ahí tuvimos una entrevista, después me llamaron para la entrevista acá en la empresa, después nos mandaron de vuelta para AMIA para hacer otra entrevista, porque entramos dos juntas...es muy buen trabajo, tengo buen sueldo y estoy muy conforme.....”.

La lectura del equipo de evaluación respecto de este estudio de caso

La información recogida en el estudio de caso permite vivenciar en terreno y confirmar las tendencias encontradas en el relevamiento cuanti y cualitativo realizado en esta Evaluación de Impacto.

Tanto postulantes como empresario y colaboradores entrevistados valoran especialmente la profesionalidad y seriedad para el trabajo de los equipos técnicos del SEA. Este es un activo muy importante con el que cuentan.

Otros aspectos también coincidentes mencionados son los siguientes:

- La capacidad del SEA de dar atención personalizada y rápida para demandas de las firmas más pequeñas y medianas.
- La capacidad de los equipos técnicos de dar contención y respuesta personalizada y diferente que las consultoras tradicionales.
- La capacidad de encarar todo el proceso de identificación, selección y capacitación de postulantes “a medida” de la demanda. Es decir, no vende productos enlatados.
- La capacidad de los equipos técnicos para decodificar las demandas y encontrar los postulantes adecuados.
- La flexibilidad para encarar distintos tipos de capacitaciones, tanto en términos de contenidos, como de duración y metodologías.
- El bajo costo relativo a la calidad de la prestación que realizan.

Resultó evidente que para una empresa de estas características, pequeña y que inicia sus actividades desde cero, contar con un servicio como el del SEA, que resulte confiable, responsable y de contención y respuestas a las inquietudes y demandas del empresario resultó fundamental para la marcha de la iniciativa empresarial. La posibilidad de contar con la presencia de un técnico del SEA en las propias oficinas, escuchando las demandas, requisitos, perfil necesitado, funciones a desarrollar, permitieron la consolidación del vínculo y la “fidelización” de la que habla el empresario.