



lyo tiene más de 15 años en posiciones gerenciales de empresas líderes en sectores financieros, de telecomunicaciones y de servicios. Es egresado de la Universidad de Lima y posee un MBA de ESAN.

# EL CEO

## de la gestión de personas

José Antonio Iyo, Country manager de Atento en el Perú

Por Manuel Erasquín

La empresa de contact center ocupa el tercer lugar en el Perú en promover el bienestar del trabajador, según el Great Place to Work del 2016, e Iyo habla sobre la importancia de conocer el modelo de negocio desde el área de Recursos Humanos y de la necesidad de un buen clima laboral para favorecer la productividad.

José Antonio Iyo se ha movido en diferentes frentes de Atento: empezó como jefe de Recursos Humanos (2000) y un año después se convirtió en el gerente de esa área (2001-2004). Sin embargo, su proyección profesional se perfilaba para abordar mayores responsabilidades en la organización, como director de Recursos Humanos e Investigación de Mercados (2005-2007), director de Negocios (2007-2010) y country manager desde el 2010 hasta la actualidad. Probablemente, gracias a ese recorrido que pocos CEO experimentan, Iyo comprendió que el capital humano era clave para los objetivos estratégicos de la empresa. “Comprender a plenitud cómo funciona el negocio es esencial para una gerencia de Recursos Humanos. Eso le puede permitir establecer una conexión directa con la gente que se dedica a dicha labor. Y, a partir de ahí, las decisiones tendrán mayor respaldo”, explica Iyo, consciente de que esa mirada fue determinante en los ascensos que ha tenido. Gracias a su visión, los valores corporativos representan la clave del buen clima laboral, difícil de encontrar en una empresa de este sector.

Y es que el buen trato es esencial si se pretende que el personal trabaje con responsabilidad y compromiso. En ese sentido, Iyo es enfático: “Hay que tratar bien a la gente desde que llega, porque esas personas te están ayudando a lograr tus objetivos. Y los espacios son importan-

tes también para ese fin. Que sepan que disponen de áreas verdes, cafeterías amplias y una cancha para hacer deporte. Eso es fundamental”. Sin embargo, Iyo ha sido muy consciente de que no ha sido fácil lograr estos buenos resultados. La mala fama que existe de los empleadores de este rubro representa para él un desafío permanente: “Esta industria en todos los países, y en particular en el Perú, tenía un mal posicionamiento, porque la idea que existía era que se pagaba poco, se explotaba a la gente y botaban personal cuando querían. Pero nosotros, cuando llegamos, fuimos sinceros. Les dijimos a nuestros colaboradores que es un trabajo duro, porque lo es. Pero también les ofrecimos capacitaciones que les permitieran ganar competencias para su futuro laboral. Les dimos respaldo para que hicieran su trabajo y una proyección profesional si se comprometían. Esa es nuestra visión”.

### ¿CUÁL ES SU PERSPECTIVA SOBRE TRANSITAR DE UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS A UNA DEDICADA A LA DIRECCIÓN DEL NEGOCIO?

Cuando uno se encuentra en un área de soporte como es Recursos Humanos, usualmente tiene dos grandes roles: un rol es de controlador o policía, por decirlo de alguna manera. Y tienes otro rol, que es el de consultor u asesor. En el peso específico de ambos papeles el más importante claramente es el de consultor y asesor, es decir, el rol que ayuda a que se tomen buenas decisiones para los negocios.



EL CEO

## ¿PERO CÓMO SE VIABILIZA ESA DINÁMICA EN TÉRMINOS CONCRETOS?

El hombre de negocios tiene una perspectiva en ese ámbito. Pero es clave antes de tomar una decisión tener una óptica más multidisciplinaria, y el área de Recursos Humanos -como funciona la nuestra- debe ayudar a tomar esas decisiones de negocios. Entonces, si se desea tener un rol de consultor o de asesor de las áreas de negocios desde Recursos Humanos, se tiene que conocer bien el modelo de negocio tanto como el experto en negocios. Ese es el principio fundamental.

## ¿QUÉ ASPECTOS SE TIENEN QUE APRENDER RÁPIDAMENTE?

En esa preocupación que deben tener las áreas de soporte de entender el negocio como el que está gestionándolo, empiezan a comprender aspectos vitales, como el modelo del negocio, conocer las palancas que aplican la rentabilidad, comprender las expectativas de satisfacción de los clientes que te contratan, identificar las implicancias de las decisiones a mediano plazo y comprender esa visión multidisciplinaria que necesita una decisión de negocios.

## VISTO DE ESA FORMA, EL PASO A LA DIRECCIÓN ESTÁ A UN PASO, PERO ESO NO OCURRE SIEMPRE, ¿CIERTO?

Exacto, porque comprender esto es encontrarse a un paso de migrar a un área de negocios y solo hay que adaptar las habilidades a una dinámica un poco diferente, que es acostumbrarse a trabajar con objetivos comerciales

### ELEMPRESARIO



Personaje:  
José Antonio Iyo

Cargo:  
Country manager  
de Atento en el  
Perú

Carrera:  
Ingeniero  
industrial

en el día a día. Es decir, tienes un presupuesto que cumplir, metas comerciales que lograr, una gestión de la satisfacción del cliente que cautelar y una satisfacción laboral de tu cliente interno, que son los trabajadores.

## DE OTRO LADO, UN GERENTE DE RECURSOS HUMANOS QUE NO INGRESA A DIRECTORIO REALMENTE NO TIENE PESO EN LA EMPRESA. ¿USTED ALGUNA VEZ HA EXPERIMENTADO ESTA SITUACIÓN?

Yo he vivido las dos experiencias, aquella donde el área de Recursos Humanos no está en el comité directivo, pero igualmente tienes que convencer a los encargados de los diferentes niveles de la organización sobre tus proyectos; y también aquella donde claramente hay un apoyo de la máxima dirección de la compañía, que le da la importancia del caso y utiliza el área como una parte estratégica de la gestión. Sin embargo, en ambos casos tienes que hablar el lenguaje del negocio, eso es determinante en estos tiempos.

## ¿CUÁL ES SU EXPERIENCIA EN ATENTO EN RELACIÓN AL TRABAJO CON RECURSOS HUMANOS?

En Atento, Recursos Humanos es muy importante. Somos una compañía de 16.000 personas, y cuando el negocio crece, crece el número de personal de manera directamente proporcional. En ese sentido, Recursos Humanos está en el comité directivo y para nosotros es clave la plena satisfacción de nuestros clientes contratantes.

## CLIENTES QUE, ADEMÁS, HAN RESUELTO TERCERIZAR CIERTAS LABORES QUE NO PUEDEN CUBRIR CON TANTA EFICACIA.

Sí, y nosotros dependemos de las empresas que decidan tercerizar ciertos procesos de sus negocios. En esa decisión se ve quién va a estar en contacto con los clientes finales. Por ejemplo, un banco decide confiar en un tercero para que administre la gestión con sus usuarios o clientes finales; respecto a esto, debes tener personal que trabaje contigo y que atienda a esos usuarios finales. Entonces, si esos usuarios finales van a estar contentos, la empresa va estar contenta. Pero para que estén contentos los usuarios, el trabajador que los atiende tiene que estar satisfecho.

## Y PARA QUE ESA SATISFACCIÓN OCURRA, ¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES LABORALES QUE TIENEN LOS TRABAJADORES DE ATENTO?

En principio cada colaborador tiene una historia diferente, necesidades diversas y su trabajo particular. El elemento central es contar con el mejor equipo de liderazgo, supervisores de primera línea. Eso es fundamental. Allí no podemos escatimar ningún esfuerzo para tener la mejor gente; personal que esté muy bien capacitado y con el mejor perfil. Y la razón se sustenta en que si ese supervisor es un modelo de líder, eso se expande con la gente con que trabaja. Es decir, como compañía estás transmitiendo a tu personal la visión, los valores y la estrategia de gestión a través de ese grupo.

CADA COLABORADOR TIENE UNA HISTORIA DIFERENTE, NECESIDADES DIVERSAS Y SU TRABAJO PARTICULAR.

## 5 CLAVES PARA LA GESTIÓN DE PERSONAL

1

La transparencia es fundamental, se tienen que decir las cosas como son. Hay cosas que se pueden hacer y otras que no, pero hay que decirlo.

2

Buscar buenos profesionales y buenas personas. Este es un programa que se realiza todo el año para lograr los objetivos planteados.

3

Que los trabajadores realmente tengan proyección de progreso y sientan que exista una real equidad en la toma de decisiones.

4

Desarrollar confianza entre nuestros colaboradores es un elemento esencial y es nuestro valor más importante.

5

Trasladar la visión de futuro es otro aspecto importante para nosotros: que haya mucha ilusión de lograr objetivos comunes.



La infraestructura de la empresa destaca por sus cómodos ambientes para trabajar y sus múltiples áreas verdes para transitar. La empresa ocupó el puesto N° 3 en el concurso Great Place to Work.

### ¿QUÉ ESTRATEGIA UTILIZAN PARA GESTIONAR DE MANERA GLOBAL A SUS TRABAJADORES EN UNA LABOR TAN DURA COMO EL CONTACT CENTER?

Si uno de nuestros agentes está en una tarea de comercial de ventas de un producto en la que de cada 100 contactos, 97 colgarán o lo tratarán mal, y com - prarán tres o cuatro de 100 contactos, entonces la capacidad de tolerancia de esta persona debe ser muy alta; por eso, necesita equilibrar esa situación laboral. Entonces, nosotros tratamos de darle un componente importante de aprendizaje, de desarrollo profesional y de buscar trascender en el trabajo.

### ¿CÓMO SE MANIFIESTAN, CONCRETAMENTE, ESTOS ESTÍMULOS LABORA - LES QUE BUSCAN LA TRASCENDENCIA LABORAL EN ATENTO?

El mensaje en Atento para las per - sonas que ingresan a trabajar, entre las que hay muchos jóvenes, es que si creen en el servicio y quieren ga - nar empleabilidad futura en su vida, Atento puede ser un espacio laboral idóneo. Aparte del trabajo que realice, que puede estar enfocado a telecomunicaciones, banca o de consumo ma - sivo, el colaborador va a ganar expe - riencia y la compañía en paralelo lo va a empezar a formar con una estrategia orientada a competencias que va a ne - cesitar en el futuro. Adicionalmente a esto, hay posibilidades de progreso, porque el personal de primera línea -que son los supervisores principales- ha salido del grupo de agentes.

### DESDE SU GESTIÓN, ¿QUÉ PASOS SE HAN DADO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN ATENTO?

“HAY QUE TRATAR BIEN A LA GENTE DESDE QUE LLEGA, PORQUE ESAS PERSONAS TE ESTÁN AYUDANDO A LOGRAR TUS OBJETIVOS. ESO ES FUNDAMENTAL”.

Es importante entender qué palancas influyen en un clima laboral, de mo - do que se pueda identificar si es bue - no, mediocre o malo. En ese sentido, nosotros hemos hecho estudios sobre la base de datos y dimos con resulta - dos claves. Uno era que la gente ne - cesitaba oportunidades de progreso; otro, que dependía mucho del estilo de liderazgo de su jefe directo; tam - bién, que necesitaba reconocimiento y que buscaba lazos de identificación con la compañía. Con estos resulta - dos, empezamos a trabajar, y uno de los primeros aspectos fue el estilo de liderazgo.

### ¿CÓMO TRABAJARON ESE ASPECTO?

Nosotros identificamos que el est - ilo de liderazgo horizontal -en el que hay comunicación a todo nivel sin importar mucho las jerarquías, donde la gente se siente libre de expresarse sin ningún temor a represalias y hay canales de comunicación de manera permanente- era una de las caracte - rísticas que queríamos imprimirle a la organización. Y hemos trabajado ex - tosamente en ese frente.

### ATENTO DISPONE DE UNA SEDE BASTANTE AMPLIA Y CÓMODA. EN ESE SENTIDO, ¿CÓMO SE VINCULA LA INFRAESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA CON EL ESPÍRITU CORPORATIVO?

Consideramos que nuestro activo más importante son las personas, quienes en su gran mayoría son jóvenes en edad universitaria. Fue por ellos que decidimos romper la infraestructura tradicional de un contact center (es pacios cerrados dentro de edificios) por una en la que se sientan más có -

modos y cercanos a su realidad. Nuestra sede principal, en Ate, tiene más de 44.000 metros cuadrados de área. Ahí nuestros colaborado - res cuentan con diferentes espacios creados especialmente para ellos: 15.000 metros cuadrados de áreas verdes, cancha de fútbol, sala de descanso, una sala de emergencias médicas, lactario y un amplio co - medor con precios subvencionados.

### USTEDES TIENEN UNA SERIE DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO LABORAL. ¿EXISTE UNA QUE ESTÉ INCLUYA A POBLA - CIONES MINORITARIAS?

En línea con el enfoque de soste - nibilidad de Atento, contamos con una política de diversidad, la cual respalda nuestro compromiso con el pacto mundial de brindar los mis - mos derechos a todas las personas sin importar su raza, sexo, orien - tación sexual, religión, etc. Atento es una empresa diversa y estamos orgullosos de serlo. Nuestros linea - mientos de responsabilidad social se basan en tres ejes de trabajo: Edu cación y desarrollo de capacidades, diversidad e inclusión, y medioam biente. Entre las acciones desarro lladas en torno a los ejes mencio nados, se encuentra el programa Atentos al Futuro, que busca iden tificar poblaciones vulnerables en nuestra sociedad y desarrollar con ellas una capacitación. El objetivo principal es brindar herramientas que les permitan alcanzar habilida - des técnicas y habilidades blandas, para luego poder insertarse en la vi - da laboral formal. ■

### LA EMPRESA

Nombre:  
Atento Perú.

Sector:  
Contact center.  
Posición en el mercado:  
por promover el bienestar en el trabajador, ocupa el tercer lugar en el Perú, según el Great Place to Work del 2016, en la categoría de más de 1.000 colaboradores.

Nº de trabajadores:  
15,529