

**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD: CASO DE
ALGUNOS CENTROS DE LLAMADAS DE MEDELLÍN**

VANESSA FERNANDA SUÁREZ MÚNERA

**Trabajo de grado realizado bajo la modalidad de monografía para optar por el título
de socióloga**

Asesora:

Gloria Isabel Quintero Pérez

Socióloga, Mg Estudios Urbano-Regionales

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Sociología

Medellín

2019

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mis compañeros y excompañeros de call center con quienes tuve la oportunidad de compartir muchos espacios y situaciones que hicieron posible la construcción de este trabajo, gracias por su tiempo, sinceridad y compromiso.

A mi asesora Isabel Quintero, por el acompañamiento, la paciencia y por ser una verdadera maestra en el aula y en la vida.

PRESENTACIÓN

Este informe responde a un ejercicio académico profesional para optar por el título de socióloga. Como requisito fundamental para la graduación, el estudiante en sus dos últimos semestres debe optar por una modalidad de trabajo de grado, en este caso se escogió la monografía, por permitir mayor flexibilidad en los tiempos de elaboración y porque la autora es partícipe de los escenarios estudiados.

Esta monografía se consolidó en dos momentos, en el 2016 se hizo la primera parte de la investigación teórica sobre el tema de interés, la segunda comenzó en el semestre dos del 2018 luego de una maduración en el proceso, donde se aclararon los objetivos y la temática a trabajar.

Busca a partir de la información recolectada de algunos Centros de Llamadas de Medellín, generar una propuesta que pueda ayudar a mejorar, no solo el clima laboral, sino la productividad de las compañías de este sector.

RESUMEN

Con el objetivo de diseñar una propuesta para mejorar el clima laboral y aumentar la productividad de los centros de contacto, se formularon dos cuestionamientos que guiaron esta investigación: ¿Cuáles son las variables que intervienen en el clima laboral de los centros de llamadas? y ¿Cómo estas variables afectan el desempeño de los empleados?

En este sentido, se recurrió al desarrollo de encuestas y entrevistas a trabajadores de varios centros de llamadas de la ciudad de Medellín, además se utilizó la observación y los diarios de campo para documentar lo encontrado, lo anterior como estrategias de recolección de datos. Para el análisis de la información se utilizó el software ATLAS. Ti en el cual se generó una Unidad Hermenéutica, para recoger y organizar los documentos y datos asociados a la investigación propiciando su adecuada comprensión e interpretación.

Finalmente, luego de plasmar la propuesta de programas de bienestar social laboral, fueron presentadas las conclusiones de la investigación: influencia de la antigüedad de un trabajador en el clima laboral y la productividad de una compañía de call center; importancia de las expectativas, la satisfacción y la motivación tanto por parte de la empresa como del individuo para el desempeño; factores que más afectan el clima laboral, tomando en cuenta el trabajador, la compañía y otros aspectos externos; motivos de la rotación de personal.

Palabras clave: Call center, clima laboral, productividad, desempeño, bienestar laboral.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. METODOLOGÍA.....	9
1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:	9
1.2 POBLACIÓN MUESTRA:	10
1.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	11
<i>Diarios de campo:</i>	11
<i>Diarios de reflexión:</i>	12
<i>Encuesta:</i>	13
<i>Observación:</i>	14
<i>Análisis de la información:</i>	15
2. ACERCAMIENTO A LOS CENTROS DE LLAMADAS	16
2.1 Contextualización	16
2.1.1 Llamar a un call center	18
2.1.2 Elementos Claves que configuran un centro de llamadas.	20
2.1.3 Descripción del espacio físico de un centro de llamadas	22
3. CLIMA LABORAL.....	24
3.1 CLIMA LABORAL COMO PRODUCTO DEL CONTEXTO	26
3.2 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	26
3.3 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES QUE MÁS INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS CENTROS DE LLAMADAS DE LA CIUDAD.....	27
3.3.1 VARIABLES DEL CONTEXTO LABORAL.....	28
3.3.1.1 Estilo de dirección:	28
3.3.1.2 Administración del trabajo:	28
3.3.1.3 Retribuciones y beneficios:	28
3.3.1.4 Estilo de liderazgo:	29
3.3.1.5 Medio social:	31
3.3.1.6 Condiciones de trabajo:	31
3.3.2 VARIABLES PERSONALES	35
3.3.2.1 Personalidad:	35
3.3.2.2 Percepción del entorno:	36
3.3.2.3 Expectativas:	36
3.3.2.4 Relaciones de grupo:	36
3.3.2.5 Motivación:	37
3.3.3 VARIABLES RESULTANTES	37
3.3.3.1 Sentido de pertenencia:	37
3.3.3.2 Satisfacción:	38

3.3.3.3 <i>Desarrollo integral del recurso humano:</i>	39
3.3.3.4 <i>Productividad</i>	39
3.4 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO	41
3.4.1 EXPECTATIVAS GENERADAS EN LOS EMPLEADOS	41
3.4.2 MOTIVACIÓN LABORAL COMO MOTOR PARA EL TRABAJO	44
3.4.2.1 <i>Los incentivos y su influencia en la motivación</i>	47
3.4.2.2 <i>Mediciones como factor que se contraponen a la motivación</i>	47
3.4.2.3 <i>Factores verbales que influyen en la motivación</i>	50
3.4.2.4 <i>Satisfacción laboral como medio para mejorar la productividad y aumentar la motivación de los empleados.</i>	51
3.4.2.5 <i>Señales que demuestran insatisfacción con el trabajo:</i>	52
3.4.3 RETRIBUCIONES POR PRODUCTIVIDAD	54
3.4.4 RELACIONES LABORALES	55
3.4.5 MONOTONÍA Y TIEMPO LABORADO	57
3.4.6 ESPACIO FÍSICO	59
4. LOS CALL CENTER COMO POSIBILITADORES DE FUTURO PARA LA POBLACIÓN	
JOVEN	62
5. MEDIOS PARA ESCALAR LAS INCONFORMIDADES	68
6. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL	70
6.1 FORMAS ACTUALES DE MOTIVAR Y GENERAR SATISFACCIÓN EN LOS EMPLEADOS	70
6.2 ASPECTOS NEGATIVOS ENCONTRADOS:	71
6.3 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL:	71
6.4 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE BIENESTAR LABORAL	73
7. CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	87
ANEXO 1: ENCUESTA	87
ANEXO 2: ENTREVISTADOS	97

INTRODUCCIÓN

Este informe de investigación hace referencia al clima laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de algunos centros de llamadas de la ciudad de Medellín. Según un informe del periódico El Tiempo (2001) los centros de llamadas en Colombia, comenzaron su actividad desde los años 90 gracias al interés de compañías extranjeras y nacionales, de acercarse de una manera personalizada a clientes y usuarios; se resalta en el artículo la competitividad del país en este sector gracias al bajo costo de la mano de obra.

Por otra parte la Revista Dinero (2018), reportó que este gremio genera 240.000 puestos de trabajo a nivel nacional, concentrados principalmente en Bogotá con un 41.10% de ese total, seguido por Medellín con un 20.5%, quien también contaba en el 2017 con el 31% del total de las empresas del mismo sector. De allí, que se considera importante, acercarse a la realidad de estos centros de llamadas y sobre todo a la experiencia laboral de los empleados.

Precisamente, el interés de la investigación se centró en reconocer el clima laboral como un elemento clave que influye en la productividad de los individuos.

El presente texto está dividido en tres partes con las cuáles se buscó dar cumplimiento a los objetivos de la investigación:

La primera presenta el contexto del sector, donde se parte de la identificación de los centros de llamadas, sus principales características y descripción física; para encontrar y plasmar esta información se utilizó la observación y la encuesta, además de documentación digital y física que se tenía sobre este escenario de trabajo.

La segunda parte aborda la definición del clima laboral y el desempeño; se hace una conceptualización de las variables que se encontraron pertenecientes al clima laboral de los centros de llamadas, apoyándose en información documental; luego de encontrar y conceptualizar dichas variables, se expone su influencia en el desempeño.

Para finalizar y dar cumplimiento al objetivo principal, como última parte del texto se presentan una serie de estrategias de intervención que buscan crear un contexto saludable para el empleado y un mejoramiento gradual de la productividad, a partir de la intervención del clima laboral.

1. METODOLOGÍA

La metodología de investigación tiene como objetivo definir y diseñar el conjunto de técnicas y métodos que se deben seguir durante el desarrollo del proceso de investigación.

Antecedida por unos objetivos¹, la metodología es la guía para la búsqueda, recopilación, documentación y análisis de la información y exposición de los hallazgos encontrados de una manera clara y ordenada.

1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Esta investigación incluye tanto un enfoque cuantitativo como cualitativo, utilizando diferentes herramientas como las entrevistas y la encuesta, lo que permite identificar y medir el grado de influencia de ciertas variables del clima organizacional en el desempeño y la satisfacción de los asesores de los centros de llamadas.

La investigación cualitativa cuenta con diferentes técnicas, herramientas, métodos e instrumentos para explorar la realidad. Tiene la particularidad de que permite comprender las subjetividades de los individuos en su contexto cotidiano o laboral (Balderas, 2015;

1 La metodología empleada permitió dar cumplimiento a los objetivos que dieron norte a esta investigación, tanto el general como los específicos:

General: Diseñar una propuesta que mejore el clima laboral y aumente la productividad de un centro de llamadas. Específicos:

Identificar las variables que intervienen en el clima laboral de un centro de llamadas

Medir el grado de influencia de las variables del clima laboral en el desempeño de los representantes de un centro de llamadas

Caracterizar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los asesores de un centro de llamadas.

Generar estrategias de intervención que permitan mejorar el clima laboral y aumentar la productividad de un centro de llamadas.

citado en: Balderas, 2017). Las vivencias, lo cultural, las diferentes interacciones observadas, son aspectos clave para comprender los significados y particularidades de los individuos en su espacio.

Por otra parte, la investigación cuantitativa implica el uso de herramientas estadísticas e informáticas para obtener resultados más exactos sobre alguna cuestión en especial, además que permite analizar datos en relación con unas determinadas variables, que han sido previamente establecidas; Para el caso concreto de esta investigación son las variables del clima laboral, clasificadas en tres tipologías: *Del contexto*, generadas por la forma de dirección de la empresa; *personales*, dadas por la percepción y la motivación de cada empleado; *resultantes*, como su nombre lo indica generadas como resultado de la forma de dirección de la empresa y de la percepción que tenga el individuo sobre la misma.

1.2 POBLACIÓN MUESTRA:

La población objeto de estudio está constituida por diferentes asesores y/o representantes de atención que laboran en diversos centros de llamadas en la ciudad de Medellín. Para el estudio se intentó elegir participantes de varias edades, estudiantes y no estudiantes, con diferente tiempo laborado en los centros de llamadas y en lo posible que hubiesen pasado por varias empresas de este tipo, con el fin de tener un panorama más amplio y mayor cantidad de miradas y enfoques sobre el trabajo.

En total fueron 36 participantes directos los cuales respondieron 29 encuestas y 7 entrevistas.

1.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El estudio, como ya se mencionó, incluye un enfoque cuantitativo y cualitativo, es decir, una investigación mixta. Según (Sampieri, 2007), hacer una investigación con esta clase de método no significa que el resultado sea perfecto pero es importante para complementar e indagar científicamente cualquier problema de investigación. La particularidad de este ejercicio es que incorpora ambos tipos de información.

El trabajo cualitativo se realizó con varios instrumentos que se describen a continuación:

Diarios de campo:

Los diarios de campo son instrumentos de la investigación cualitativa que permiten diariamente sistematizar la información recolectada, puede ser a través de la observación o de cualquier otra práctica investigativa. Según Bonilla y Rodríguez:

“el diario de campo debe permitirle al investigador un monitoreo permanente del proceso de observación. Puede ser especialmente útil al investigador, en él se toma nota de aspectos que considere importantes para organizar, analizar e interpretar la información que está recogiendo” (Bonilla & Rodríguez como se citó en Martínez, 2007).

La observación dentro de un centro de llamadas permite conocer más a fondo las dinámicas que se viven diariamente en dicho escenario. El diario de campo es entonces un instrumento esencial para llevar registro de algunos acontecimientos importantes que se observan en ocasiones y que permiten reconocer ciertas variables. La idea es plasmar

verbalizaciones, acontecimientos o cualquier hecho importante que sirva para enriquecer, confrontar y aclarar la información que se tiene teóricamente sobre el clima laboral y como este puede afectar la productividad.

Diarios de reflexión:

Uno de los objetivos principales del diario reflexivo es escribir las percepciones o consideraciones que se tenga acerca de un tema, acontecimiento o experiencia en particular, relacionada con la investigación cualitativa, puede ser una especie de memoria que apoye una situación concreta.

Impulsados por la información recopilada en los diarios de campo, los diarios de reflexión se hacen para intentar analizar la información que se recopiló dentro de éstos, de lo escuchado directamente de los trabajadores directos y de la información de las páginas sociales de las compañías. En total fueron 8 reflexiones las cuáles se realizaron en la primera etapa de la investigación en 2016.

Entrevistas:

La entrevista semi-estructurada tiene como fin realizar preguntas abiertas que permitan al individuo entrevistado expresar sus opiniones libremente acerca del tema previamente definido por el investigador. Inicialmente se planifica un guión sobre la temática que se quiere abordar y se llevan unas pautas que contengan el orden que se le quiere dar. Este tipo de entrevistas resulta importante pues permite una mayor profundidad y claridad en las ideas. Es importante mantener la atención suficiente para introducir en las respuestas

preguntas que persigan la información que sea realmente importante, sin dejar que la conversación pierda naturalidad.

Las entrevistas se realizaron a personas que han laborado en varios centros de llamadas con el fin de comparar el clima laboral en las diferentes compañías, identificando a qué se dedicaba cada uno, el tiempo que laboraron, las relaciones con compañeros y jefes, y el sentimiento en general que despertó su labor destacando la diferencia en cada una de dichas compañías. Las entrevistas se hicieron a 7 personas, y se permitió que expresaran libremente sus sentimientos al trabajar en cada compañía dedicada a la tercerización de llamadas. Se orientaron las preguntas desde las siguientes ideas:

- Experiencia en cada uno de los centros de llamadas, intentando diferenciar cada uno.
- Aspectos positivos y negativos de cada uno.
- Estrategias manejadas en cada centro de llamadas para el aumento de la productividad.

Encuesta:

Tiene como fin recopilar datos acerca de un tema en particular, se puede aplicar al total de la población o a una muestra de esta. Es necesario, como en la entrevista, precisar inicialmente su objetivo para la obtención de información específica.

Después de definir el objetivo se formula el cuestionario el cuál debe ser meticulosamente construido, y ser objeto de una prueba piloto antes de su aplicación, para mejorarlo y

disminuir los riesgos de no obtener la información que se requiere para la investigación y que la información recopilada sea sistematizable y esté alineada con los objetivos.

Seguidamente viene el trabajo de campo que consiste en la aplicación de la encuesta a las personas previamente informadas. Luego de la obtención de la información, se tabula, procesa, codifica y analiza cada respuesta, lo cual sirve de insumo para la investigación.

En este caso la encuesta constó de 66 preguntas, las cuales se aplicaron a trabajadores de diferentes centros de llamadas de la ciudad de Medellín; la idea fue recolectar información sobre las diferentes variables que intervienen en el clima laboral como: las relaciones de grupo, sentido de pertenencia, liderazgo, condiciones de trabajo. Además de hacer una breve caracterización de las personas que laboran en esta clase de empresas. En total se recolectaron 29 encuestas.

A partir de los gráficos que arrojaron las encuestas, se hizo un primer análisis de la información. Por su parte las entrevistas, las cuales fueron grabadas, se transcribieron con el fin de tener la información precisa y a la mano, de cada uno de los participantes.

Observación:

Como parte del ejercicio de investigación y al ser partícipe activo de este medio laboral, se logró comprender más a fondo las dinámicas y prácticas cotidianas de los empleados. En este caso la investigación involucró la interacción social entre el investigador y los individuos en el mismo escenario laboral, permitiendo la recolección de datos de una manera directa.

Análisis de la información:

Posteriormente para analizar y confrontar la información encontrada se utilizó el software ATLAS. Ti donde se anexaron las transcripciones de todas las entrevistas, el análisis de la encuesta, los documentos teóricos que se habían recolectado sobre el clima laboral y la productividad desde varios autores, los diarios de campo y de reflexión, además de algunos artículos relevantes de gran aporte. Se generó una Unidad Hermenéutica o proyecto, para generar citas, códigos y memos, agrupándolos luego en familias con el fin de organizar y gestionar de manera más ordenada la información cualitativa.

El análisis de la información es un proceso que va desde el diseño de la investigación, debe abarcar el análisis de los hallazgos, interpretaciones y observaciones durante y posteriores al proceso de recolección de datos; además del esfuerzo analítico se debe hacer una confrontación teórica. Sin descuidar el rigor investigativo y la disciplina, el análisis es bastante flexible, se configura a medida que el proceso investigativo avanza ya que: "las descripciones e interpretaciones que regulen el trabajo analítico tienen soporte en la formación del investigador, y en su, intuición, imaginación y creatividad" (Galeano, 2009)

A partir de la información encontrada y desde la propia experiencia, se plantearon una serie de propuestas de bienestar que buscan aportar al mejoramiento del clima laboral en los centros de llamadas. Estas propuestas se configuran en el resultado final del ejercicio de investigación y se espera que puedan ser aplicadas y mejoradas para el beneficio de los empleados y las empresas dedicadas a los servicios de call center.

2. ACERCAMIENTO A LOS CENTROS DE LLAMADAS

Más conocido como Call center, estos tipos de compañías son según (Del Bono & Bulloni, 2018) “plataformas de contacto telefónico” cuyo objetivo es mantener un vínculo directo entre determinada empresa y sus clientes o consumidores.

2.1 Contextualización

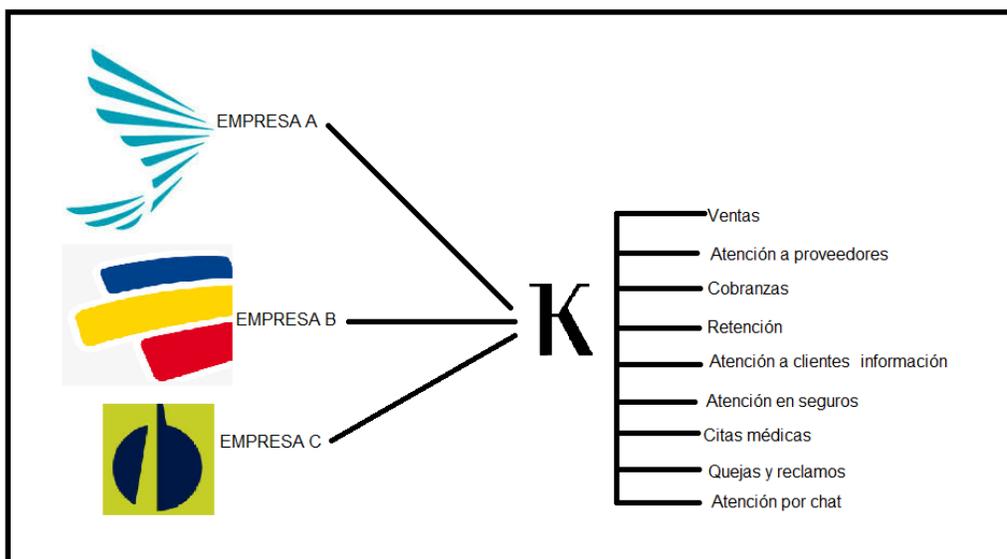
Las empresas que se dedican al servicio de los Call center surgen a medida que en el mundo entra en auge la sociedad de la información y las compañías prestadoras de servicios comienzan a jugar un papel importante en la economía global; una de sus características es que sigue sosteniendo una economía de producción en masa, pero esta vez dedicada a los servicios y no a productos tangibles. Desde los años 90 su crecimiento ha sido exponencial gracias al atractivo que genera para muchos países el costo de la mano de obra.

Los centros de llamadas tienen como fin servir a un tercero únicamente para una clase de servicio, que en este caso es el de recibir o hacer llamadas, destinadas generalmente a la atención de clientes, atención de reclamaciones, asistencias, soporte técnico, tele mercadeo, cobranzas, entre otras.

El outsourcing es quizás la forma más flexible, oportuna y dinámica de contratar los servicios de Call center, pues la inversión total en tecnología, espacio físico y personal, además de la renovación constante y toda clase de riesgos, corren por cuenta de un

proveedor tercero que se encarga de proveer los servicios de Call center, para que la empresa se pueda dedicar a su verdadero negocio.

Imagen 1: Estructura de un Centro de llamadas



Elaboración propia: 09/10/2018

Para entender cómo funcionan los centros de llamadas en Medellín, se toma como ejemplo varias empresas que se llaman en este caso A, B y C, las cuales contratan a una empresa (tercerizadora) **K** para que preste sus servicios de telefonía para la atención en diferentes aspectos, como los que registran en la imagen 1, para esto se requiere gran cantidad de personal, convenido previamente con el cliente (A, B o C) tras un estudio de mercadeo y una predicción de posibles llamadas en comparación con el tiempo utilizado para la atención a cada usuario.

De esta manera, los empleados que pueden llamarse agentes o representantes de atención, están contratados por la empresa **K** pero atienden o hacen llamadas en representación de la

empresa A, B ó C, además cuentan previamente con una capacitación de estas compañías, para cumplir con sus requerimientos de atención. El usuario final nunca sabrá que habló con un empleado de la empresa **K** sino que para él, estaba en contacto con una persona directa de la compañía (A, B ó C). De ahí la importancia de mantener un buen nivel de calidad y desempeño, pues las empresas tercerizadoras son de algún modo la imagen (en este caso telefónica) de otras compañías representativas del mercado y de esto depende en gran parte, el éxito o fracaso de sus negocios.

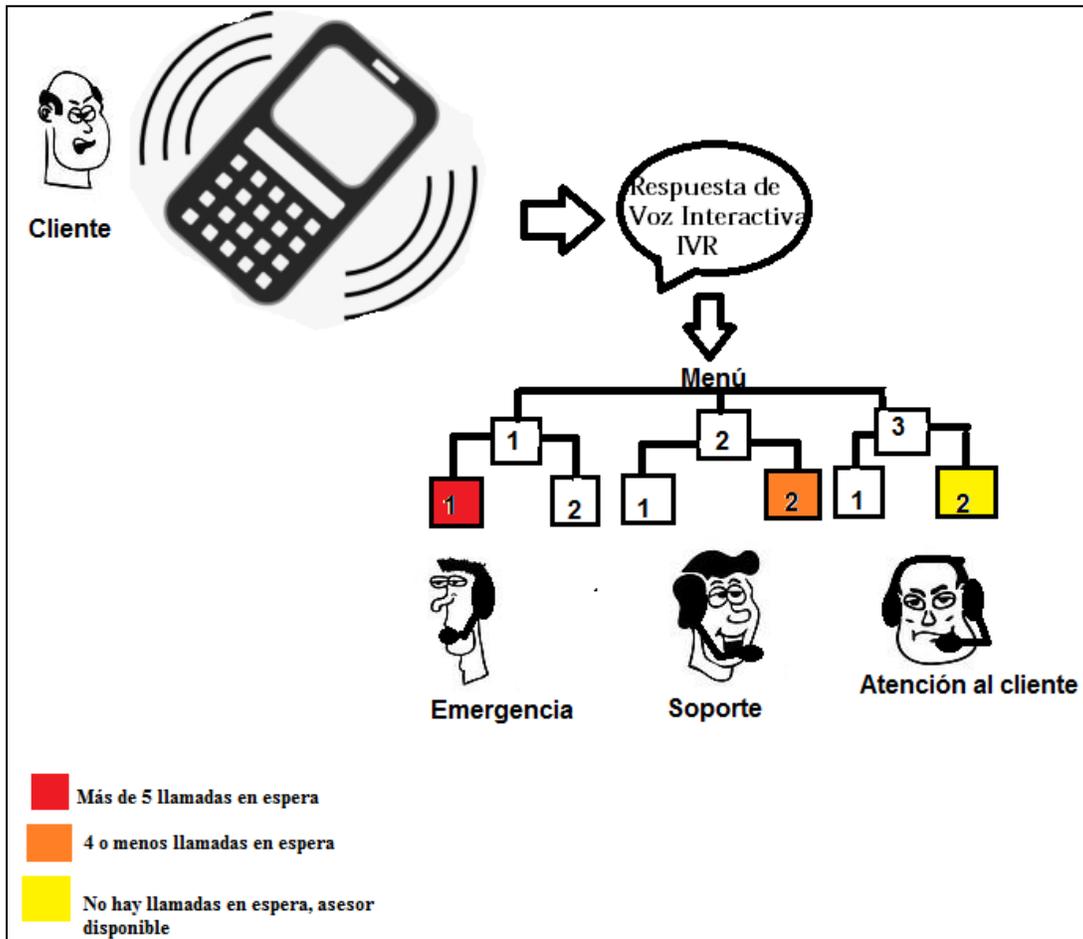
2.1.1 Llamar a un call center

Los centros de llamadas ponen a disposición de grandes compañías todo un conglomerado de equipos tecnológicos, ordenadores, redes, teléfonos, además de personal con el fin de cumplir con sus requerimientos.

Cuando se realiza contacto con algún numeral y contesta el IVR (en español: respuesta de voz interactiva), este brinda diferentes opciones para enrutar al cliente hacia su necesidad y transferirlo a la opción correcta, tras esto pueden haber más de 300 personas expertas² en el tema que se desea resolver, esperando para contestar. Cuando esta llamada tarda en ser recibida, es generalmente porque todos los operadores se encuentran ocupados con otros usuarios y se está en la “cola” de llamadas (ver imagen 2).

² Información directa, tomada de la compañía donde se realizó el ejercicio de observación.

Imagen 2: Esquema de comunicación con un centro de llamadas



Elaboración propia: Enero 2019

Los operadores o asesores en un turno de 8 horas pueden contestar más de 100 llamadas o realizar la misma cantidad³, esto solo como ejemplo pues puede variar dependiendo del enfoque del Call center.

Conocer lo que hay tras una llamada telefónica resulta muy importante, sobre todo por el recurso humano que aporta a la solución de las necesidades del usuario. Como ya se mencionó, un solo empleado puede interactuar en solo un día con más de 100 usuarios diferentes, de cualquier parte del país o inclusive de otros países, esto conlleva una gran

³ Información recolectada de las entrevistas.

responsabilidad pues el crecimiento económico de las compañías que contratan estos centros de llamadas, depende en gran parte de la calidad y el resultado final que obtenga un cliente dentro de la interacción con el agente.

2.1.2 Elementos Claves que configuran un centro de llamadas.

Es importante conocer ciertos términos utilizados diariamente en los centros de llamadas, pues serán utilizados en todo el documento, es de aclarar que su definición está basada en información recolectada en el trabajo de campo.

Agente:

Es el individuo más importante de las compañías dedicadas a prestar los servicios de call center, pues es el responsable de entregar la información al usuario final y el que permite a una empresa generar resultados positivos. Se le ha llamado de muchas formas: Tele operador, asesor, representante de atención, agente telefónico, gestor telefónico, asesor comercial en cabina, representante de ventas, entre otros.

Operación o línea:

Las empresas que se dedican a tercerizar servicios, en este caso de Call center, no son contratadas solo por una compañía y a la vez no ofrecen solo un servicio, de esta manera los centros de llamadas se dividen en “líneas” las cuales representan el servicio que le ofrecen a una compañía, es decir, la empresa **K** posee varias líneas, que representan cada una de las empresas que contratan sus servicios, por ejemplo: la línea que presta servicios

para la empresa A : es en atención al cliente, B: retención y cobranza y C: ventas y soporte técnico.

Cliente:

En los centros de llamadas se distinguen dos tipos de clientes: las empresas A B y C son clientes, porque la empresa K les presta un servicio y recibe un pago de ellas por esto; y el cliente externo que tiene contratados su productos o servicios de las empresas ya mencionadas A B y C, son finalmente clientes de la compañía K, porque son con quienes diariamente están en contacto los agentes.

Líder:

El líder es el contacto directo entre la compañía de call center y los asesores, con quien se debe escalar inicialmente todo tipo de inquietudes, solicitudes y bajo quien los agentes están a cargo.

Indicadores:

Es el elemento que se utiliza para medir la eficacia de ciertas actividades propias de los centros de llamadas, ya sea de la compañía en general o de los agentes. Son muy importantes porque arrojan información precisa de cómo se están llevando a cabo las funciones, es decir miden las consecuencias de la ejecución de las actividades. Un indicador puede ser el nivel de satisfacción del cliente.

Nivel de servicio:

Es el porcentaje de llamadas entrantes que se responden antes de transcurrido un plazo específico. Intervienen en este indicador, la cantidad de llamadas en espera de ser contestadas, las llamadas abandonadas o que por el alto flujo se dejan sin contestar y el tiempo que se deja el cliente en espera de un asesor.

Cola de llamadas:

Es la cantidad de personas que se encuentran en línea esperando ser atendidas por un agente.

Split:

En muchos centros de llamadas los Split se conocen como la segmentación de las líneas, es decir la empresa A tiene varias sublíneas que se encargan de diferente tipo de atención por ejemplo A1: atención a proveedores A2: reclamaciones de proveedores A3: quejas y reclamos de proveedores.

2.1.3 Descripción del espacio físico de un centro de llamadas

En cuanto al espacio físico de trabajo, cada representante cuenta con un cubículo separado del compañero generalmente por un vidrio o una estructura de yeso, esto impide la fuga de información entre ellos, mientras se encuentran en llamada, evitando cualquier tipo de interrupción sonora. Pero no afecta la comunicación o la socialización entre ambos.

Cada cubículo cuenta con un computador, una diadema y está completamente configurado para la finalidad del trabajo del agente, sea contestar o realizar llamadas; cada espacio o

puesto de trabajo no supera el metro de ancho y están separados por islas que en algunos lugares no superan las dos baldosas de diferencia (Ver imagen 3).

Imagen 3: Así luce un centro de llamadas



Rojas, O. (2011). Recuperado de: <http://www.evaluamos.com/2011/internal.php?load=detail&id=14282>

3. CLIMA LABORAL

El clima laboral se define como el ambiente social de trabajo influenciado por las emociones de los empleados, las cuales dependen tanto de situaciones externas (contexto laboral) como internas del individuo, es decir, el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Cuando se habla de situaciones o características internas del individuo se hace referencia a ciertas variables como la motivación, sentido de pertenencia, relacionamiento, satisfacción, entre otras, que se alteran de manera positiva o negativa, dependiendo de la percepción que tenga el trabajador de la estructura organizacional de la empresa a la que pertenece, y de su entorno social y físico.

El clima laboral, se puede definir entonces desde lo perceptual, como lo menciona Araujo (2007), pues es influido por las percepciones individuales y colectivas formadas sobre la organización, además por las características psicosociales de los trabajadores y la experiencia y descripción que ellos hagan sobre la organización.

La cultura de una organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y dicha influencia depende de la aceptación o no de las restricciones sociales y culturales de su entorno, lo que a su vez y en gran parte depende de la capacidad de adaptación, de la personalidad y de las experiencias laborales del individuo. Esta es una variable en doble sentido, pues el comportamiento de los individuos no solo se ve influenciado por la cultura, sino que también puede llegar a influir en ella. El sentimiento

de pertenencia y las emociones de un empleado, pueden incidir en el comportamiento de los demás compañeros, en tanto están en un mismo ambiente de trabajo y comparten largas horas realizando la misma función.

El clima laboral se encuentra ligado como ya se ha mencionado, a las conductas y motivaciones individuales de los trabajadores. Campbell (1976), señala que el clima organizacional es una variable dependiente de la estructura organizativa y de todos aquellos procesos generados en la organización que, al final, terminan redefiniendo los comportamientos de los trabajadores, en este caso el comportamiento sería un resultado de la estructura organizativa.

García (2007) menciona a otros autores, entre estos a Barker en cuanto dice: “es mejor hablar de escenarios de conducta para así poder conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, aceptando que “escenarios” son el complejo físico y psicológico con el cual los individuos están constantemente en interacción.”

Chris Argyris (1957) argumenta que el éxito de las empresas es resultado esencialmente de sus empleados, expresa que muchas veces, las compañías se convierten en obstáculos para la realización del potencial de sus empleados lo que altera el clima laboral, demostrando así la relación de conflicto entre el sistema y el individuo, aún más porque este último al querer satisfacer sus necesidades, entra inevitablemente en conflicto con la organización, ya que la autorrealización personal no siempre está alineada con la visión de la compañía.

3.1 Clima laboral como producto del contexto

Es el ambiente que se genera al interior de una empresa, como resultado de las expectativas de las personas respecto a la organización, dentro de un marco cultural, una estructura y un estilo de liderazgo. En los centros de llamadas las expectativas pueden cambiar por lo percibido desde afuera, al estar cierto tiempo dentro, e incluso con el pasar de los años, también se modifican conforme la empresa cambie sus políticas.

“Pues al principio motivado, aunque no entendía nada porque uno veía esa cantidad de cosas, y lo que más duro me dio fue hogar, pero ya cuando uno veía el sueldo y a pesar de los turnos, no fue aburridor porque di con gente bien, pero ya con el tiempo las cosas han cambiado demasiado... en todo, en las garantías, en todo, hasta en el sueldo porque yo ganaba más hace 7 años que ahora” (Entrevistado 4, septiembre 2019)

3.2 Clima y cultura Organizacional

El clima organizacional y la cultura organizacional son términos semejantes que muchas veces suelen confundirse y es que la cultura organizacional es el conjunto de valores, símbolos, costumbres y conocimientos que definen a una empresa y que se convierte en un lenguaje compartido por todos los miembros de una organización, la cual afecta de manera negativa o positiva el funcionamiento de todas las áreas y por esto influye directamente en el clima organizacional.

3.3 Definición de las variables que más influyen en el clima laboral de los centros de llamadas de la ciudad.

Existen muchas variables que intervienen en el clima organizacional de las compañías; en este caso se incluirán las que según la información recolectada, inciden más en la productividad de los agentes de los centros de llamadas en la ciudad de Medellín.

El desempeño de los asesores en las diferentes compañías se puede reflejar en el logro de importantes objetivos de la organización. La productividad puede ser el resultado de la intervención de cierta cantidad de factores, tanto individuales (directamente de las capacidades del representante de atención) como situacionales (naturaleza de la tarea); tanto subjetivos (motivaciones, etcétera) como objetivos (condiciones materiales, entre otros).

Siguiendo a Brunet (como se citó en Ramos, 2012), las variables que inciden en el clima organizacional de los centros de llamadas de la ciudad, se podrían agrupar en tres grupos principales:

- a) Las variables del contexto laboral:** el tamaño, la estructura de las organizaciones, la administración de los recursos humanos o el estilo de gerencia, que son externos al empleado y al cual se debe acomodar y/o adaptar.

- b) Las variables personales:** las aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado.

d) Las variables resultantes: como la satisfacción y la productividad (en este caso se tomaría como una variable producto del clima laboral) que están influenciadas por las variables del contexto y las personales.

3.3.1 Variables del contexto laboral

3.3.1.1 Estilo de dirección:

El estilo de dirección finalmente no es más que el resultado de la ideología personal de los directivos de una compañía, cuya eficacia depende de en que tanto estos ideales se adapten a la realidad de la organización. Puede haber diferentes estilos de dirección: Autoritaria, participativa, paternalista, delegativa, persuasiva, concertativa.

3.3.1.2 Administración del trabajo:

Toda organización está orientada a implementar procedimientos que permitan conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes a los empleados de la organización. Posee indicadores como: Evaluación y control, planeación y organización, objetivos, capacitación e inducción.

3.3.1.3 Retribuciones y beneficios:

Los sistemas de retribución son determinantes para el relacionamiento entre una compañía y sus trabajadores, pues en gran medida son uno de los factores que inciden en la

motivación personal, el buen desarrollo de las actividades y la rotación. De cumplirse con este sistema se elevan los comentarios positivos y en suma se mantiene un buen clima laboral.

Algunas organizaciones brindan al empleado retribuciones, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con sus funciones o su rol dentro de la compañía. Se pueden tomar como indicadores de esta variable, la equidad individual, además de la competitividad.

3.3.1.4 Estilo de liderazgo:

Los líderes aunque hacen parte de la estructura jerárquica de las organizaciones y están más por nombramiento y por necesidad de las compañías de dirigir y direccionar bien las tareas, son de gran importancia para el desempeño de los individuos, pues estos, deben ser especializados en coordinar las actividades de los miembros para lograr los objetivos de las empresas.

Se diferencia del estilo de dirección en cuanto a que la comunicación con los empleados es más directa por lo que tiende a influir más en el medio de trabajo.

Se consideran elementos del liderazgo: Estilo de supervisión, control, nivel de supervisión, orientación a los resultados, interacción jefe subalterno.

Para toda compañía es esencial mantener un buen trato entre los jefes inmediatos y los trabajadores, pues de esto depende la calidad en la comunicación organizativa y la orientación hacia los resultados. En el caso de los centros de llamadas encontramos en

general una visión positiva sobre los jefes inmediatos, lo que indica que este factor afecta positivamente o al menos no de manera negativa el clima laboral. (Ver gráfico 1)

Gráfico 1: Interacción jefe Subalterno



Fuente: "Encuesta sobre el clima laboral", realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

Ninguno de los encuestados respondió de forma negativa esta pregunta. El porcentaje mayor de encuestados 48.3% respondió que casi siempre el trato de sus superiores es adecuado, seguido de un 27.6% que considera que lo es siempre y un 24.1% que dice que solo algunas veces.

3.3.1.5 Medio social:

Las compañías de Call center se podrían definir como agrupaciones sociales⁴, donde se desarrolla gran parte la vida de los individuos. Un agente puede estar más de 10 horas dentro de un centro de llamadas, interactuando permanentemente con los mismos compañeros; esto hace que se configuren en cierta medida como agrupaciones sociales. Los agentes que laboran atienden a lo que los otros hacen y dicen y son afectados de manera positiva o negativa por estos, no solo son conscientes de la presencia del otro.

3.3.1.6 Condiciones de trabajo:

Se definen para este caso como las condiciones y los recursos necesarios que debe poseer toda organización, para que los empleados puedan desarrollar sus funciones de manera óptima. También posee unos indicadores: recursos físicos dotados por la organización, seguridad en el trabajo, dotación completa en puestos de trabajo, que garanticen la productividad y la salud del empleado, recursos ambientales.

Campos (2003) define algunos aspectos que influyen en las condiciones de trabajo:

Condiciones de naturaleza socioeconómica y política: Está ligado a las relaciones económicas, sociales y políticas predominantes en una sociedad que influyen en la forma como surgen y se desarrollan los centros de llamadas.

⁴ Llamamos grupo al conjunto de personas que poseen una relación recíproca y continua. Es importante mencionar que, además de la interacción de sus miembros, los grupos deben estar organizados y deben poseer valores comunes y cumplen objetivos (Salazar, 1979), en este sentido son grupos sociales. En un ambiente de trabajo, los empleados y los líderes se encuentran en una locación mutua (como una oficina) con el propósito de cumplir una función. En estos espacios se comparten valores y actúan con un propósito en común.

Condiciones de naturaleza física: Constituye los elementos físicos “dotación” con que cuentan las compañías y que permiten ejecutar un trabajo con mayor eficiencia; dentro de éstas condiciones se incluyen todos los recursos físicos de trabajo como los de **naturaleza tecnológica**: En los centros de llamadas esta característica resulta importante pues del buen funcionamiento de los equipos y elementos de trabajo, de las redes y aplicativos, dependerá el desempeño y la productividad de un empleado.

Condiciones de naturaleza subjetiva: Son el resultado de la interacción de los trabajadores con su entorno social y laboral, de esto depende en gran medida la motivación y disposición para laborar.

Dentro de esta variable también se incluyen las diferentes mediciones que son de carácter general en la mayoría de las empresas dedicadas al negocio de los call center:

La medición de desempeño depende de la clase de trabajo, por ejemplo, si son ventas dependerá de la cantidad de clientes que acepten una determinada oferta en comparación con el número de llamadas realizadas por turno o por sección de turno, estas llamadas provienen de una base de datos determinada por la empresa demandante.

“Es una base de datos que el sistema arroja todos los días, usted no la busca y usted no llama a los clientes, el sistema hace la marcación y usted solo habla, si por ejemplo no contestaban o decía que se debía llamar a otra hora o alguien tipificaba mal la llamada antes de colgar y por ejemplo ponía que se debía volver a llamar y el cliente no estaba interesado, a eso lo llamábamos los remascados y era muy difícil en una base de esas que un cliente aceptara rediferir el pago de la tarjeta. Nos

median por la cantidad de rediferidos que lográbamos al final del día.” (Entrevistado 1, septiembre de 2018)

Si es una línea de servicios, el desempeño depende de la veracidad y agilidad en la información, además de la cantidad de llamadas por día. Así como en una línea de cobranzas se medirá la cantidad de clientes que acepten el pago de las deudas.

“En la línea de emergencia nos miden según el rol en el que estemos, por ejemplo si es front (quienes reciben las llamadas) por la duración de la llamada y la calidad de la información ingresada, si es coordinación por cantidad de servicios coordinados y por hacerlo correctamente, aunque a ambos nos miden la adherencia al turno y a los descansos” (Entrevistado 4, septiembre 2018)

Como se puede evidenciar, cada sector tiene una forma específica de medir a los empleados, sin embargo, todos los centros de llamadas manejan otro tipo de mediciones más generales con el fin de cumplir con los objetivos de calidad propuestos:

Tiempos de descanso: La mayoría de centros de llamadas en la ciudad de Medellín tienen los mismos tiempos para que las personas tomen sus descansos. Cabe resaltar que estos deben ser en las horas asignadas por la organización pues están previamente calculados para contar siempre con la cantidad de personal suficiente para recibir llamadas.

En un turno de 8 horas generalmente se tienen tres descansos de 15 minutos que son pagos; en 4 horas laboradas se tiene un descanso de 15 y en 10 horas, 4 de la misma cantidad de tiempo, ahora bien, muchas veces las compañías con el fin de garantizar la ocupación

completa de la línea, pueden programar un turno de 12 horas con 2 horas de descanso seguidas, las cuales no serán pagas, es decir, en realidad el agente le pagarán 10 pero deberá estar 12 horas dentro de la organización; pasa lo mismo con los descansos de 30 minutos, los cuales no son pagos por algunas de éstas empresas, por lo que, si una persona tiene un turno de 8 horas pero dentro de este tiene un descanso asignado de 30 minutos y otro de 15, el primero no le será pago por lo que en su nómina aparecerán 7.5 horas.

Tiempo para ir al baño: Aunque en una empresa de cualquier sector, un individuo puede ir al baño en cualquier momento o salir a comer algún snack, tomar un tinto o beber agua, en los centros de llamadas, cada tiempo utilizado se mide, las compañías suelen utilizar diferentes formas para hacerlo, en algunas, el agente simplemente debe desconectar del servidor y el tiempo que utilice para esto se le descontará del turno.

Otras compañías tienen dentro de la plataforma de cada asesor, una serie de estados entre los cuales está el estado “baño”, el cual marca el agente cada vez que se tenga que desplazar de su puesto con este fin y así la empresa puede medir la cantidad de veces que lo hace en un turno y según esto tomar medidas. Tal práctica es justificable para las empresas que buscan principalmente el aumento de sus ingresos, por asuntos de productividad.

Los dos ítems anteriores son medidos con el indicador de la adherencia y esto, al final de mes, hace parte del desempeño, por eso son tan importantes de mencionar.

Estado para no recibir llamadas: Después de recibir llamadas es normal para algunas empresas tener que documentar lo hablado con los clientes o tener que realizar alguna gestión a partir de lo conversado, por eso determinan cierto tiempo para que el agente lo

haga, pues para una empresa significa tiempo “muerto” o improductivo, dado que no se está recibiendo o haciendo llamadas en ese lapso, el no cumplir con estos tiempos hará que el agente afecte irremediablemente su desempeño.

Tiempos de espera del cliente: Cuando se deja a la espera a un cliente mientras se resuelve una duda, se hace algún correctivo, se confirma alguna información que requiere o se hace algún trámite.

Tiempo de retroalimentación, pausas activas, entre otras: Todo tiempo invertido dentro de los centros de llamadas suele ser medido y justificado, porque el agente no debería estar haciendo otra cosa más que interactuando con un cliente, entonces, la forma como los centros de llamadas justifican los tiempos fuera del puesto es mediante estados de logeo⁵, los cuales son monitoreados con el fin de garantizar que sean reales.

3.3.2 Variables personales

3.3.2.1 Personalidad:

Se refiere al conjunto de características psíquicas con el que se desarrolla un individuo, las cuales determinan la forma cómo actúa, en este caso frente a su medio de trabajo y a las circunstancias que le rodean.

⁵ Los centros de llamadas cuentan con servidores que son configurados de acuerdo a la necesidad de la empresa. Cada asesor cuenta con un aplicativo que le permite modificar a través de su teclado o mouse, su disponibilidad para recibir llamadas o para realizar cualquier otra actividad.

3.3.2.2 Percepción del entorno:

La forma como el individuo percibe su entorno y lo describe para sí mismo, afecta la disposición frente a este y la forma cómo actuará dentro del mismo. Es la posición que se asume frente a ciertas variables del ambiente laboral y la forma como el sujeto se comporta según percepción.

3.3.2.3 Expectativas:

Es el conjunto de resultados que el individuo espera en el desarrollo de su trabajo, está enfocada siempre al futuro tanto personal como profesional.

3.3.2.4 Relaciones de grupo:

Las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización surgen por los intereses mutuos que se comparten en medio de la labor, se basan en: la cooperación, integración, armonía, trabajo en equipo, buen trato.

Los miembros de un grupo de trabajo mantienen una constante interacción social, que en el mejor de los casos, debe estar basada en la comunicación y mediante relaciones cordiales y provechosas, en concordancia de sus respectivos intereses y los de las organizaciones, creando en muchas ocasiones vínculos amistosos. Idealmente tendrían que ser fundadas en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

No siempre las relaciones de grupo son provechosas, existen conflictos y mala comunicación entre compañeros de trabajo, de ahí la importancia que tiene el transmitir con claridad las ideas, metas y estrategias y desde el liderazgo trabajar por la cooperación y la sana competencia, atendiendo y conociendo todos los miembros del equipo.

3.3.2.5 Motivación:

La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.

Si una persona no se encuentra bien de estado de ánimo, así mismo será su motivación para actuar y comportarse en el medio laboral afectando así los objetivos y metas que la organización pretende lograr.

Hay ciertos factores dentro del trabajo que influyen en esta y son: La realización de un trabajo interesante; El logro; La responsabilidad;

El reconocimiento;

La Promoción.

3.3.3 Variables resultantes

3.3.3.1 Sentido de pertenencia:

Anant (como se citó en Dávila de León & Jiménez, 2014) define la pertenencia como la forma de participación del individuo en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema, pero, ¿qué genera este sentimiento? sin duda es la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado tanto por los compañeros de trabajo como por los jefes y demás áreas administrativas de la compañía, además de la percepción por parte del individuo de que sus características y/o aptitudes son aportantes.

Algunos de los elementos que permiten observar el sentido de pertenencia con la compañía son: Identificación con la compañía; Compromiso; Conocimiento de la compañía; Involucramiento.

Varios valores surgen derivados del sentido de pertenencia: la identidad y el orgullo. Estas generan lealtad, sentimientos de fidelidad, seguridad, respeto, autoestima, constancia, logro, orientación a las metas, entre otros. Cuando se genera pasión en el empleado, se tiene más energía para cumplir con las labores.

3.3.3.2 Satisfacción:

Está dada por el grado de complacencia o agrado de un individuo hacia las funciones que realiza y el medio de trabajo que lo rodea, como el nombre lo indica es una variable resultante tanto de la concepción personal como de lo que le brinda su entorno laboral. La satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado el empleado.

Aparte de la personalidad de cada sujeto, en la satisfacción entran en juego las funciones que los agentes de los centros de llamadas desarrollan, pues estas requieren de la interacción con los compañeros y mandos superiores, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con las políticas corporativas, además respetar y seguir los estándares de desempeño y/o productividad.

Su desempeño laboral se verá influenciado positiva o negativamente según los niveles de satisfacción de los empleados.

3.3.3.3 Desarrollo integral del recurso humano:

Hoy en día las organizaciones dedicadas a prestar servicios de outsourcing, requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios y de mejorar la experiencia de los usuarios en cada llamada, por esto es de gran importancia que el empleado este constantemente en actualización, en cuanto a los conocimientos, actitudes y aptitudes de los trabajadores, la capacitación y actualización constante, permite a las organizaciones estar a la vanguardia de las nuevas necesidades de sus clientes y a los trabajadores tener seguridad al momento de desenvolverse dentro de su puesto.

El aprovechamiento de las capacidades y la ubicación y promoción de los trabajadores de acuerdo a los estudios realizados, permite el desarrollo profesional del individuo, inclusive al permitir estudiar a sus trabajadores, las empresas están permitiendo el desarrollo del individuo.

Se consideran factores que inciden en el desarrollo integral: Aprovechamiento de las capacidades, promoción, desarrollo profesional.

3.3.3.4 Productividad

La productividad o desempeño laboral según Chiavenato (2005) es el comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual, para lograr los objetivos. Por otra parte existen ciertas características individuales al momento de definir el desempeño laboral, como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que están ligadas a la naturaleza del trabajo.

Las características particulares que siempre se exigen en los centros de llamadas están representadas, en el gusto por servir, habilidades comunicativas, de análisis rápido, solución de problemas, de persuasión al cliente, convencimiento, además de las habilidades informáticas necesarias para el manejo de las herramientas propias del trabajo.

Las organizaciones y más aún los centros de llamadas cuentan con sus propias particularidades y condiciones, a veces únicas por el tipo de compañías que manejan o los servicios que ofrecen, de manera que, la forma como se manifiesta el ambiente interno de estas organizaciones, incide en el comportamiento del agente y por consiguiente en la productividad de la empresa.

El clima laboral repercute hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta del trabajador. La sensación o impresión del medio ambiente donde labora, sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge en muchas ocasiones los comportamientos que debe adoptar.

3.4 Variables del clima laboral y su influencia en el desempeño

Al conocer la definición de las variables que inciden en el clima laboral es importante reconocer cómo éstas afectan el desempeño de los trabajadores. En la encuesta realizada a los empleados de algunos de los centros de llamadas más populares de la ciudad, se encontraron ciertos factores del clima laboral que influyen más en el desempeño y esto a su vez en el éxito o fracaso de las organizaciones:

3.4.1 Expectativas generadas en los empleados

La publicidad que generan las compañías de Call center⁶ suelen ser muy atractivas sobre todo para los jóvenes que comienzan su vida laboral y quieren estudiar. Los discursos de las empresas juegan un papel muy importante a la hora de escoger un Call center o de cambiar de trabajo en alguno de estos.

Al ingresar y pasar el tiempo en las compañías estas expectativas pueden cambiar, pues las mismas empresas acomodándose a sus necesidades, pueden simplemente cambiar las condiciones de trabajo.

Las expectativas iniciales del empleado influyen en su labor; si tiene la intención de ganar dinero, por obvias razones se esforzará más por vender, por extender sus turnos, por

⁶ A diferencia de los call center, los contact center manejan más canales para difundir o recibir información, utilizan llamadas telefónicas como los call center, correos electrónicos y todo tipo de mensajería incluyendo las redes sociales.

cumplir cada política o reglamento y dependiendo de los resultados económicos (salario devengado), vistos en un determinado tiempo, sabrá si su esfuerzo valió la pena y continuará laborando de la misma manera.

“¿Y con qué expectativas llegaron?..Con la idea de ganar plata.”(Entrevistado 1, Septiembre 2018)

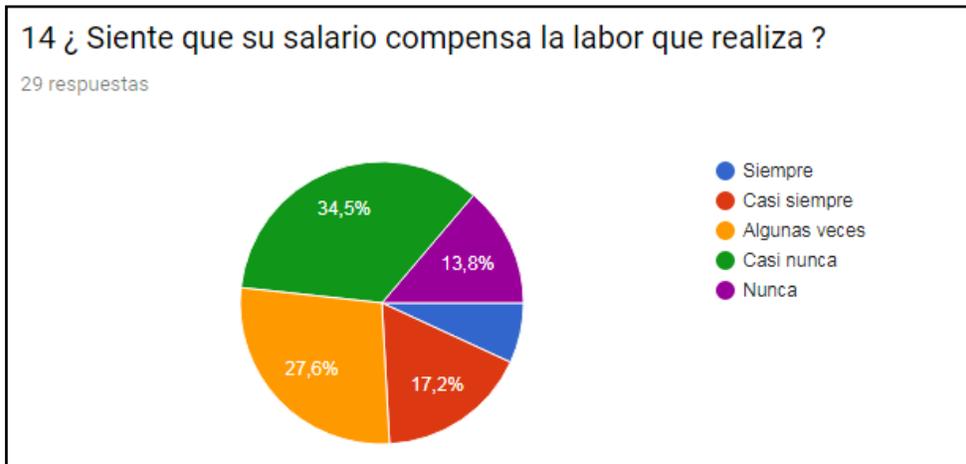
Para las compañías es fundamental mantener y cumplir las expectativas de un empleado pues esto permite un desarrollo óptimo de su labor. Si al comenzar a laborar estas expectativas se modifican o son irreales, como consecuencia el desempeño también bajará.

El que las compañías y los individuos no compartan las mismas metas no permite un desarrollo óptimo del asesor y mucho menos el aumento de su productividad.

En los centros de llamadas se encuentra que las expectativas y el tiempo van estrechamente ligados. El empleado que en promedio no supera los 35 años de edad, ingresa con grandes expectativas profesionales y salariales; según como se vea retribuido desde el primer salario, estas expectativas se van a ver afectadas positiva o negativamente.

Para hoy, los trabajadores que llevan más de un año laborando no han visto en su totalidad cumplidas sus expectativas económicas, pues son demasiados los indicadores que se miden, para ganar el salario esperado o no retribuye a cabalidad el trabajo que el agente realiza (Ver gráfico 2).

Gráfico 2: Satisfacción con el salario



Fuente: "Encuesta sobre el clima laboral", realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

El 48.3% de los trabajadores que respondieron las preguntas, consideran que casi nunca o nunca el salario compensa la labor que realizan. El 27.6% piensan que solo algunas veces su labor se ve recompensada y solo el 6.9% correspondiente a 2 personas del total de 29 respondieron que su salario si compensa la labor que realizan.

Por otra parte la educación es el factor al cual la mayoría de centros de llamadas contribuyen, no solo permitiendo a los empleados estudiar, acomodando sus horarios, sino que las mismas empresas ya tienen convenio con muchas instituciones de educación superior y dentro de las mismas compañías se tiene la posibilidad de estudiar.

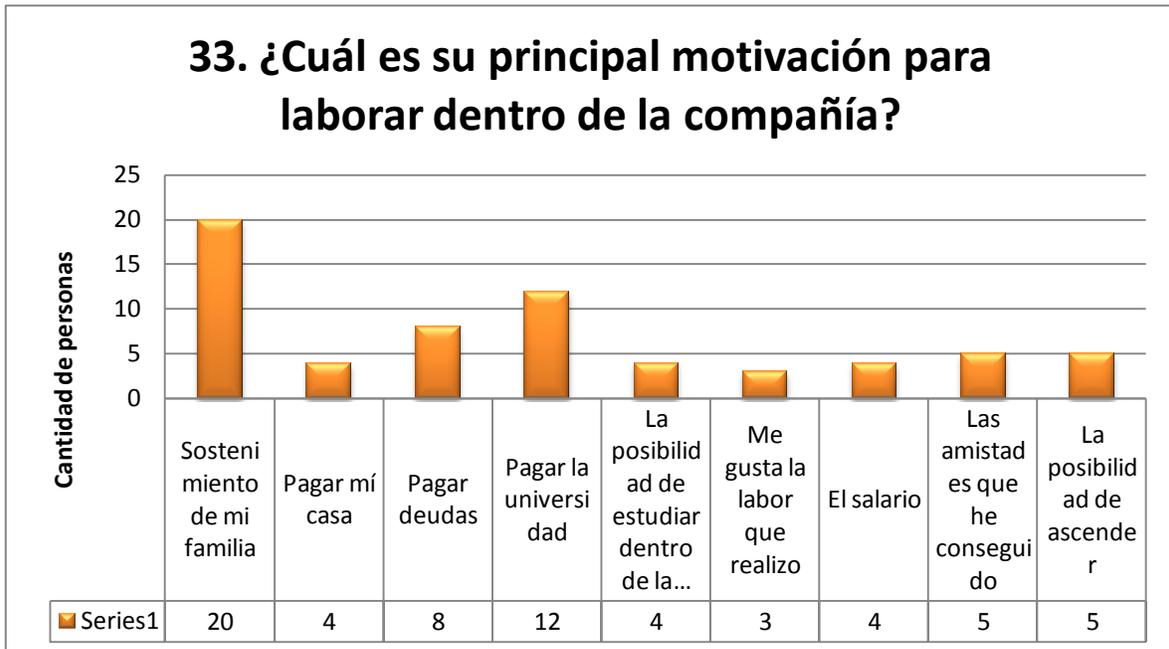
El Sena por ejemplo, traslada sus aulas a las de algunos call center, permitiendo a los trabajadores estar 4 horas al día, 06:00 10:00 o 18:00 22:00, ajustando el tiempo para sus labores en las horas restantes. Por otra parte, hay otras universidades con convenio como La Católica del Norte o el Ceipa que ofrece descuentos a los trabajadores y formas de pago especiales.

3.4.2 Motivación laboral como motor para el trabajo

Cuando se preguntó por esta variable a los asesores de los centros de llamadas un gran porcentaje contestó que su principal motivación es el sostenimiento de la familia, el pago de la universidad o de deudas, lo cual se traduce en la búsqueda del bienestar personal.

En la misma encuesta se encontró que lo que más le gusta a los empleados en centros de llamadas son los horarios lo que también está ligado a la posibilidad de estudiar (Ver gráfico 3).

Gráfico 3: Motivación para laborar



Fuente: “Encuesta sobre el clima laboral”, realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

Pero, aparte de estas motivaciones (internas), están las que se generan en el interior de la compañía, como la posibilidad de ascensos, cambios de cargo, posibilidad de hacer reemplazos, hacer prácticas universitarias, incentivos económicos, premios, e incluso el solo placer de hacer el trabajo por gusto, interés por lo que se hace. Todo lo que dentro de una empresa le pueda generar bienestar al individuo es generador de motivación.

Se encontró entonces que cuando los individuos que trabajan en los centros de llamadas, ven más posibilidades de tener un mayor bienestar, se motivan más y ejercen mejor sus funciones y buscan escalar en otros cargos con el mismo fin. La motivación suele ser también proporcional al tiempo que lleva el agente en una compañía, pues con el paso de

éste se ve reflejado la monotonía en las funciones, la dificultad en muchas ocasiones para cambiar de cargo o las trabas para ganar el salario, lo cual altera este indicador y hace disminuir gradualmente el ánimo de los empleados.

A pesar de las motivaciones presentes en los empleados, esto no se traduce siempre en un buen desempeño, y es que muchas personas asisten a laborar sin el interés de cumplir indicadores y ocupando el tiempo en actividades que no tienen que ver con su labor, pues de igual forma recibirán un salario básico, que les servirá para cubrir sus necesidades; estos casos en su gran mayoría, se ven reflejados en jóvenes que no tienen grandes responsabilidades económicas y que en cualquier momento se pueden desligar de la compañía, entonces tampoco temen a la desafiliación. También ocurre que aunque tengan motivos para laborar no posean el sentido de responsabilidad o incluso la habilidad y esto lleva a que no tengan un buen desempeño a pesar de que si tengan motivación.

Se encontraron varios factores que afectan la motivación y a su vez el desempeño:

- La medición de desempeño, pues esto contribuye a que bajen las bonificaciones, incentivos monetarios o materiales y/o salario.
- Un punto clave que genera desmotivación se da cuando no se tiene pleno conocimiento o no son claros a la hora de hacer las mediciones y de arrojar un resultado final, o no hay un conocimiento oportuno de cómo van las métricas para saber cómo mejorarlas.

3.4.2.1 Los incentivos y su influencia en la motivación

Los incentivos tanto materiales como emocionales, representan para los empleados tener una meta que alcanzar y un motivo por el cual esforzarse para un beneficio propio y a su vez de la organización. Genera que el individuo se sienta importante y reconocido por la compañía, le da más valor a su trabajo e influye en que se siga esforzando en el mejoramiento o especialización de sus funciones.

Estos incentivos tienen un impacto positivo en la productividad pues las recompensas hacen que crezca la ambición de los trabajadores y den el máximo por alcanzar los logros propuestos.

Los incentivos materiales o emocionales mejoran la calidad de vida del trabajador y aumentan el vínculo de éste con la empresa, su fidelización; son una forma clave de motivar a los empleados hacia la consecución de objetivos determinados, premiando, desempeños individuales o grupales, incentivado también de esta forma el trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros.

3.4.2.2 Mediciones como factor que se contrapone a la motivación

En las mediciones se evalúa la calidad en las llamadas, el gusto por servir, la veracidad de la información brindada, la forma de vender, el tiempo utilizado, la cantidad de llamadas recibidas, el tiempo no disponible para recibir llamadas, los sobrecostos generados por

algún error, el tiempo de conexión y desconexión, la puntualidad y el tiempo de los descansos, las idas al baño o a retroalimentación, hasta el tono de voz en muchas ocasiones es tenido en cuenta; aparte de esto, las incapacidades, calamidades, licencias e incluso el tiempo de vacaciones afectan el pago en algunos de los centros de llamadas. Aunque es difícil para los empleados cumplir con unas metas tan altas y estrictas, hay quienes suelen cumplirlas.

Las mediciones antes de aumentar la motivación de un empleado para hacer las cosas lo mejor posible, van disminuyendo su iniciativa para responder ante tantas métricas.

“En semana siempre nos llamaban para retroalimentarnos sobre las llamadas que hacíamos, buscaban justo en las que no habíamos logrado convencer al cliente de rediferir, para enseñarnos de que formas lo pudimos haber convencido y mostrarnos las métricas de cómo íbamos y eso a su vez también me cansaba porque, bueno, que lo sentaran a uno solo, pero era con varios compañeros donde lo comparaban a usted y a mí no me gustaba, porque entonces lo comienzan a tachar de que este es el que lleva menos ventas o simplemente que le pregunten por qué no hizo algo pudiéndolo hacer en una llamada, eso ya es molesto”(Entrevistado 1, septiembre 2018)

Por otra parte, la comparación entre los asesores de diferentes compañías permite ver cómo quienes ganan un salario fijo preferirían ganar uno variable que les diera la posibilidad de aumentar sus ingresos y quienes reciben un salario variable preferirían uno fijo y no tener que esperar hasta el día de pago para saber cuál será su retribución, lo que genera en muchas ocasiones angustia e incertidumbre. Esto demuestra que los asesores de los centros

de llamada no ven recompensada su labor con ninguna de las estrategias de pago que generan las compañías.

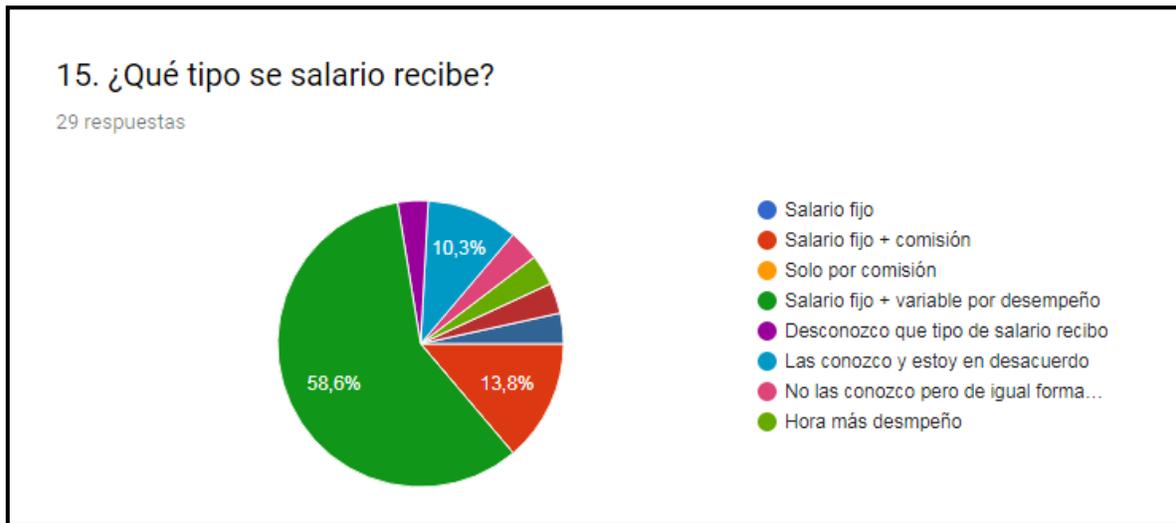
“Me gustaría mejor tener un salario fijo, así tendría a qué atenerme y así uno decide más fácil si quedarse o no, pero con la variable, es uno sufriendo cada mes porque no sabe con qué le van a salir y sin saber si se la va a ganar o no, es muy maluco” (Entrevistado 4, Septiembre 2018)

“Ganarse el mínimo raspado es muy maluco, al menos en los otros se gana una bonificación y eso le sube algo ya uno verá si se esfuerza o no por ganárselo”
(Entrevistado 1, Septiembre 2018)

El salario de los centros de llamadas en la ciudad varía según su finalidad, generalmente las líneas de ventas y las bilingües ofrecen salarios más altos. Por mes el salario de un agente normal puede estar entre los 781.282 y 1.002.793 para el año 2018, según informa el portal de empleo Computrabajo, esto depende también de la cantidad de días laborados y las horas, pues generalmente también suelen pagar por hora, muchos centros de llamadas para el 2018 pagan no más de 3.500 pesos. El tipo de salario varía en cada centro de llamada.

En la encuesta realizada la mayoría de personas, correspondiente al 58.6% cuentan con un salario fijo + una variable por desempeño, seguido de un 13.8% que reciben un salario fijo más una bonificación o comisión por cumplimiento de indicativos (Ver gráfico 4).

Gráfico 4: Tipo de salario recibido por los trabajadores de los centros de llamadas



Fuente: “Encuesta sobre el clima laboral”, realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

3.4.2.3 Factores verbales que influyen en la motivación

El vocabulario que utiliza un asesor para referirse a la empresa donde labora ó a las funciones que realiza, son el resultado de su percepción frente al trabajo y son también una forma de evaluar qué tan a gusto se encuentra con este; además que influyen también en la visión que pueden llegar a tener otros individuos de su medio ambiente de trabajo:

En el trabajo de campo se recolectaron algunas frases utilizadas por los agentes tanto positivas como negativas:

- “Me largo de esta mina”
- “Konecta te desconecta”
- “Aquí hay que volverse novio de un líder para poder ascender”

“Aquí todos nos ayudamos cuando tenemos dudas, la gente es muy colaboradora”

- “Aquí contratan cada loco que se encuentran”
- “Este no es mi segundo hogar, sino el primero, porque paso más tiempo acá que en mi casa”
- “Si no fuera por la gente y la recocha, ya no estaría aquí”

3.4.2.4 Satisfacción laboral como medio para mejorar la productividad y aumentar la motivación de los empleados.

Es importante el tema de la satisfacción laboral pues muestra qué están haciendo las compañías o, qué tanta habilidad tienen para satisfacer las necesidades de los trabajadores, porque esto influye directamente en la forma como desarrollan su labor y en la permanencia dentro de la organización.

Según las entrevistas realizadas, la satisfacción laboral varía con el tiempo. En los centros de llamadas se observa que el grado de satisfacción de un trabajador antiguo es menor que el de uno nuevo ante el mismo estímulo, lo que se debe a que el trabajador, mientras más tiempo lleve laborando va a demandar unos beneficios más altos o diferentes por parte de la organización.

El sentirse orgulloso por pertenecer a una compañía denota satisfacción por parte de los empleados, en el caso de los centros de llamadas, las opiniones sobre el sentimiento que les genera pertenecer a este tipo de compañías está dividido, (Ver gráfico 5)

Gráfico 5: Relacionamiento con la compañía



Gráfico tomado de la encuesta: " Encuesta sobre el clima laboral, para optar por el título de sociólogo". Octubre 2018.

Podemos observar que hay un mayor porcentaje de personas que opinan que casi nunca o solo algunas veces se sienten orgullosos al decir para que compañía laboran comparado con las que siempre o casi siempre lo están que no sobrepasa el 31% de los encuestados.

Generalmente los call center no son compañías bien vistas a los ojos de cualquier persona por el tipo de estructura y forma de trabajo que manejan, esto en parte hace que un empleado no se sienta orgulloso de decir donde labora, otra causa puede ser que no cumple con sus expectativas y/o no le genera la satisfacción suficiente.

3.4.2.5 Señales que demuestran insatisfacción con el trabajo:

Los empleados de los centros de llamadas tienen en su gran mayoría funciones monótonas, lo que los lleva paulatinamente a perder el gusto por la labor que realizan, desencantarse e incluso sentirse miserables con su trabajo. En este caso los individuos no pueden realizarse plenamente al padecer de insatisfacción laboral, la cual tiene un impacto negativo en la

productividad. Algunas señales encontradas que demuestran que un agente está insatisfecho con su trabajo son:

- Recurrente número de llegadas tarde
- Aumento de las incapacidades por diferentes causas
- Faltas sin justificación al trabajo
- Tendencia a solicitar salidas temprano o renunciaciones de turno
- Aumento del tiempo de los descansos, tomando en cuenta que son medidos.
- Toma más tiempo en realizar sus funciones en comparación con tiempo anterior.
- Más tiempo fuera del puesto haciendo actividades diferentes al trabajo.
- Conversaciones negativas sobre el trabajo con los compañeros.
- Aumento de reclamos con cualquier motivo al jefe inmediato.
- Amenaza constantemente con la desvinculación.
- Olvidar las citaciones, reuniones o los requerimientos especiales del trabajo.

3.4.2.6 Condiciones que afectan la satisfacción relacionadas con la compañía:

Los cambios abruptos ligados con las políticas o cualquier otro factor proveniente de la compañía, que generen algún tipo de afectación o modificación de las condiciones del empleado, pueden llevar a generar insatisfacción. Algunos de los aspectos encontrados que al modificarse generan más traumatismo son:

- Vigilancia excesiva
- Condiciones de trabajo, como la cantidad de horas laboradas, los descansos asignados, la comodidad del puesto de trabajo, condiciones físicas (ruido

temperatura, iluminación), el estado de los recursos asignados para trabajar, entre otros.

- Salario
- Contenido del puesto: funciones asignadas, cantidad de trabajo asignado en relación con el tiempo que se tiene, conocimiento del cargo.
- Liderazgo autoritario

3.4.3 Retribuciones por productividad

Cuando una empresa se encuentra en un proceso de cambio o busca mejorar su productividad y la motivación de sus empleados, muchas veces recurre a la remuneración por desempeño y/o productividad. Ésta consiste en pagar por los objetivos alcanzados, aparte del tiempo laborado. El propósito de este tipo de remuneración es “premiar” la productividad de los empleados.

Este sistema utilizado en algunos centros de llamadas, aporta a la motivación de los agentes, como se mencionó anteriormente, porque de alguna forma los arrastra a un proceso de competitividad donde el que mejor realiza sus funciones, aporta más soluciones a la compañía y tiene más reconocimiento, obtiene una mejor remuneración y un mayor número de beneficios.

Este tipo de retribuciones, que a su vez actúan como remuneración en las compañías, sirven para comparar la productividad de un empleado con otro que realiza su misma función, donde se conceden incentivos individuales a los mejores trabajadores y así se motiva al

resto a mejorar su trabajo con el propósito de alcanzar ventaja sobre sus compañeros y obtener los beneficios otorgados por la compañía.

Los agentes de los centros de llamadas reaccionan ante este sistema de incentivos por desempeño, ya que en algunas ocasiones pueden llegar a aumentar la productividad y los niveles de satisfacción del cliente, incluso se observa otro factor que es el apoyo entre un grupo de trabajo, con el fin de alcanzar metas en común, sobre todo cuando las retribuciones o reconocimientos que propone la empresa es por cumplimiento de metas grupales, esto a su vez también fomenta el trabajo en equipo. Para la empresa esto se traduce en mayores niveles de atención, de servicio y obviamente una mayor productividad y competitividad a nivel global.

3.4.4 Relaciones laborales

Al ser el trabajo el lugar donde se pasa gran parte de la vida, se debe buscar un entorno agradable y cordial donde el individuo se pueda sentir cómodo y respaldado. Los centros de llamadas se caracterizan por ser lugares donde se construyen lazos de amistad y compañerismo. Si hay algo arraigado a la cultura organizacional de estos lugares es el trabajo en conexión con los compañeros, tener una buena relación con ellos es fundamental tanto para la productividad como para sentirse tranquilo en ese espacio. Este ambiente es influenciado por las variables tanto personales, como del contexto, las bases que sustentan la productividad y el funcionamiento de una empresa, se crean a partir de las condiciones

laborales que impone la empresa y la forma como el empleado las adopte, es decir sus actitudes.

Las relaciones con el equipo de trabajo influyen no solo en el ambiente de laboral sino en el desempeño de cada actividad, es un factor fundamental en toda empresa que puede constituirse como factor de su éxito o de fracaso.

Gráfico 6: Relacionamiento con los compañeros



Fuente: "Encuesta sobre el clima laboral", realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

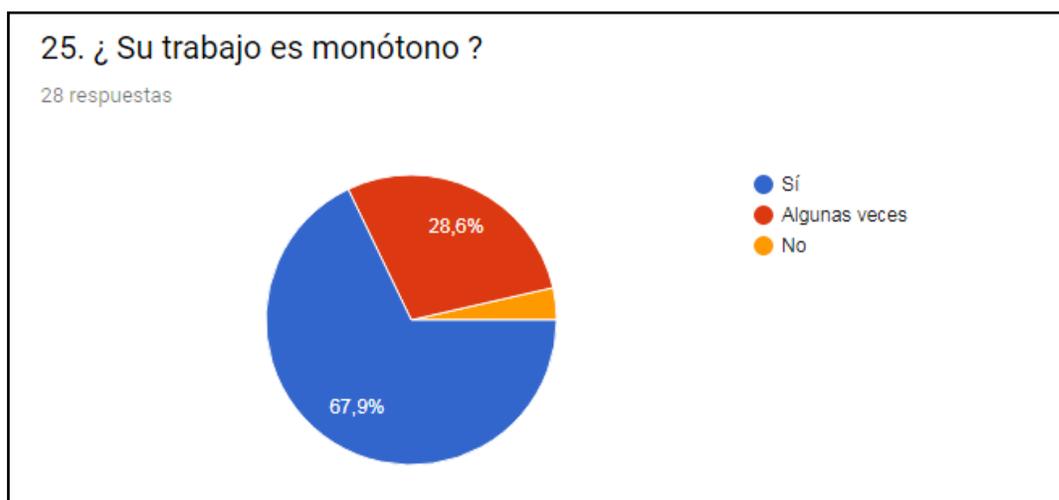
En cuanto a la relación con el equipo de trabajo se observa en general que en los centros de llamadas es buena, pues es el mayor porcentaje. Ninguno de los encuestados respondió que es mala y solo el 3.6% correspondiente a una persona respondió que es regular.

3.4.5 Monotonía y tiempo laborado

A parte de los bajos salarios, la negativa a cumplir con las mediciones de productividad y los escasos reconocimientos, la monotonía se ha convertido en un factor preocupante, que hace que el agente pierda el interés por cumplir con su trabajo y asuma ciertas posturas frente al desarrollo de sus funciones.

La variedad en las tareas, la orientación a los resultados, el sentido de competitividad es algo que se va perdiendo a medida que el trabajo se vuelve repetitivo o más bien cuando el individuo es consciente de ello, pues el trabajo de los centros de llamadas desde siempre es concebido como monótono.

Gráfico 7: Monotonía en el trabajo



Fuente: “Encuesta sobre el clima laboral”, realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

Como lo muestra el gráfico 7, el 67.9% de los trabajadores encuestados, respondieron que el trabajo realizado es monótono y se le suma que por el tiempo no pueden realizar pausas activas, solo el 13.8% dicen que generalmente las hacen.

En el tiempo laborado en esta clase de trabajos va disminuyendo la calidad en las tareas asignadas, pues las funciones repetitivas generan desgaste físico y mental lo que conlleva la mayoría de veces a la pérdida de la motivación, esto a pesar de que el trabajo sea bien pago y no se tengan muchas medidas de desempeño.

El hecho de laborar en lo mismo todos los días, seguir la misma rutina, es uno de los factores que impacta más a la motivación y la satisfacción del empleado. “El salario, la rutina, que no hay garantías para los empleados, acá no hay motivación de nada” (Entrevistado 4, septiembre 2018)

En las entrevistas realizadas y en la información que arrojaron los diarios de campo, se encontró también que otro de los factores que más degrada la productividad y hace perder el sentido o la funcionalidad del empleo en los centros de llamadas, es en cierta medida la automatización de todos los procesos. El agente sabe exactamente cómo debe responder cada llamada, qué decir ante cada pregunta y cómo refutar cada negativa de los clientes, el trabajo se vuelve tan mecánico que tienen el tiempo exactamente medido y cumplen perfectamente con todos los indicadores de calidad; es normal escuchar un asesor hablando hasta 10 minutos sin parar ofreciendo un producto, el cual conocen a la perfección; pero

llega un punto de quiebre en que el individuo no encuentra motivación para seguir haciendo lo mismo.

Se escuchan frases como: “Con tal de cambiar de ambiente” “Al menos ya no contesto y me puedo parar más del puesto”.

Las funciones en los centros de llamadas aunque sean en diferentes cargos, son siempre repetitivas y generalmente no permiten libertades al individuo en la forma de trabajar. Un entrenador por ejemplo tiene que capacitar en el mismo producto todos los días, tiene un tiempo determinado para enseñar cada tema, un tiempo para hacer clínica de llamadas, para entregar el personal, para hacer los planes de entrenamiento.

Algunas personas renuncian e ingresan a otro centro de llamadas a contestar nuevamente simplemente por el hecho de contestar algo diferente. Dentro de las empresas también es común ver personas que van cambiando entre las líneas, en muchas ocasiones por el mismo motivo, “al menos” contestar de otra forma o conocer un producto distinto, que modifique en algo la rutina que ya se tenía en la anterior línea.

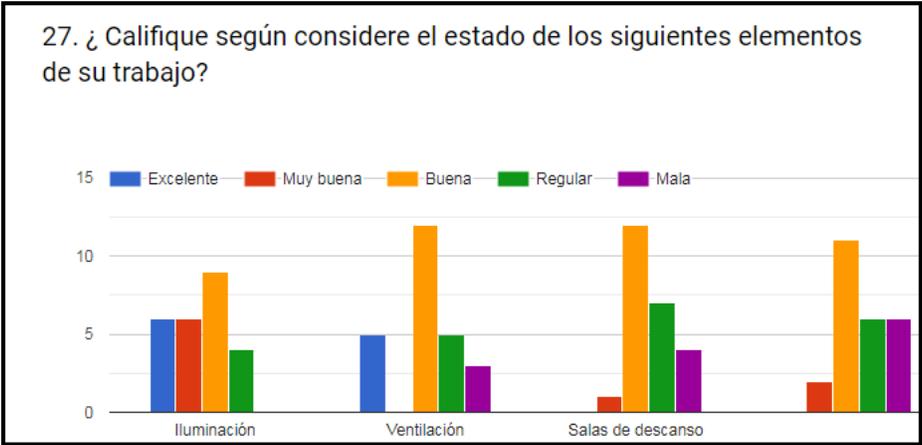
3.4.6 Espacio Físico

El espacio físico también genera afectación en los individuos y es que la misma estructura, la disposición de los puestos de trabajo, el espacio individual, la decoración, el cerramiento, la disposición de las salas de descanso favorece o desmejora el bienestar físico, mental y

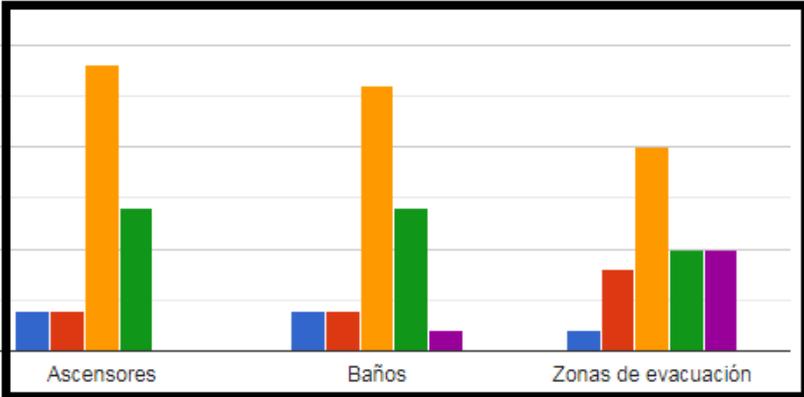
emocional del empleado, y, como consecuencia, puede ser un gran aliado a la hora de incrementar la productividad.

La cantidad de personas por metro cuadrado y el ruido que esto genera, puede interferir de forma clara en la productividad de los trabajadores, además de generar estrés y falta de concentración.

Gráfico 8: Conformidad con los elementos del trabajo



Fuente: “Encuesta sobre el clima laboral”, realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

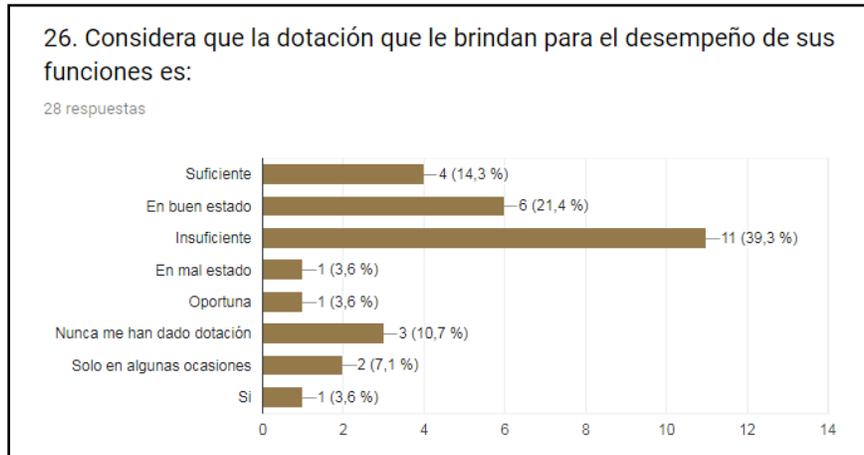


Fuente: “Encuesta sobre el clima laboral”, realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

Sobre la pregunta del estado de algunos enseres del trabajo (iluminación, ventilación, salas de descanso, silletería, diademas, silletería, puestos de trabajo, pisos, puertas, ascensores, baños, zonas de evacuación), se le solicitó a los encuestados que calificaran como excelente, muy buena, buena, regular o mala. Encontramos que en todos los casos, los encuestados respondieron que en general todos estos elementos del trabajo están en buen estado. Pero al sumar los porcentajes de calificación regular y mala en los enseres y zonas de evacuación encontramos que hay una mayor cantidad de personas con una calificación negativa. Solo en iluminación es más alta la suma de la calificación muy buena y excelente, en el resto de elementos la puntuación más alta fue buena y el porcentaje que le sigue es el de regular.

La dotación en el trabajo es muy importante para alcanzar un desempeño óptimo, si alguno de los elementos físicos no está en buenas condiciones también se verá afectada la funcionalidad de los empleados. Para el caso de los centros de llamadas, la gran mayoría de encuestados respondió que es insuficiente, solo el 14% afirmó que era suficiente y el 21% consideraron que estaba en buen estado. Es importante también recalcar que el 10.7% manifestó que nunca le habían dado dotación, durante su estadía en el cargo.

Gráfico 9: Dotación



Fuente: “Encuesta sobre el clima laboral”, realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

4. Los call center como posibilitadores de futuro para la población joven

Los centros de llamadas, a pesar de su apariencia estricta, limitante y monótona, se han convertido en una gran oportunidad de empleo sobre todo para las generaciones jóvenes que no poseen ningún tipo de experiencia, dado que no solo les permiten adquirirla sino estudiar mientras lo hacen.

Lo anterior se considera una ventaja pues, en algunas de estas compañías, los empleados pueden trabajar mientras terminan sus carreras e incluso terminar ejerciéndolas dentro de la misma; aunque en sentido contrario, otros empleados por el contrario deben dejar de estudiar para poder laborar: de 26 personas que respondieron esta encuesta, 6 han tenido que dejar sus estudios por laborar en centros de llamadas (Ver gráfico 10).

Gráfico 10: Estudios suspendidos de los trabajadores



Fuente: “Encuesta sobre el clima laboral”, realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

La mayoría de encuestados, correspondiente a un 76.9% no tiene estudios suspendidos a causa de su trabajo, el 23.1% ha suspendido su educación para poder acoplarse a los horarios de trabajo.

Se encontró que las personas recurren a los centros de llamadas buscando una opción para alcanzar sus metas, es decir el call center es el medio y no el fin.

Los centros de llamadas son definidos por las mismas personas que allí laboran como “escampaderos”, se constituyen en la esperanza de los jóvenes para alcanzar sus metas de estudiar o cumplir otras expectativas personales de bienestar. Muchos cumplen, al terminar sus estudios con mucho esfuerzo mientras trabajan, para luego poder dedicarse a su verdadera profesión.

Se observa por otro lado, profesionales que mientras encuentran oportunidades laborales en su campo, ven en los centros de llamadas la oportunidad de no estar vacantes. También se encuentran personas que no ubican otro trabajo y cómo estas compañías ofrecen de alguna forma facilidades para acceder, toman estos empleos “mientras” se ubican en compañías dedicadas a diferente función.

Sin embargo, también se escuchan historias de quienes comienzan a laborar en estas compañías y a pesar de sus estudios, experiencia y ganas de cambiar de ambiente no han podido hacerlo. “Pensé que sería un escampadero y llevo 5 años, espero no seguir el otro año” (Entrevistado 7, septiembre 2018)

Como aspecto positivo se encuentra que muchas personas se identifican tanto con su trabajo que logran importantes ascensos, inclusive modifican sus estudios para cumplir las metas que surgieron trabajando en este sitio.

El interés por la labor parte en gran medida de la capacidad de acoplarse a una determinada forma de trabajo y de ver las oportunidades personales que se pueden generar al trabajar en este tipo de compañías. Se pueden encontrar gerentes que hace 9 años eran solo asesores, pues vieron las ventajas y aprovecharon las oportunidades. Mientras que por otra parte se encuentran asesores que llevan 10 años en la misma función. Aunque pueda contrastar con lo que generalmente se escucha o se lee de los centros de llamadas, estas personas que llevan más de 10 años laborando en este tipo de compañías, pueden o no estar satisfechas

con su trabajo y sin embargo han tenido un buen desempeño lo que les ha garantizado su permanencia.

Por las observaciones realizadas, se podría decir que las personas que superan los 38 años de edad, por el estilo de vida, las condiciones que un trabajo nuevo podría generarles, la dificultad por la misma edad de conseguir otro trabajo, el miedo constante a la desafiliación, se niegan a cambiar de trabajo o avanzar dentro del mismo. Es de anotar también que el desempeño de estas personas no depende tanto de la motivación sino de las habilidades que poseen y desarrollan; para este tipo de población, los centros de llamadas, brindan cierta estabilidad laboral.

Por el contrario, las personas más jóvenes son las que tienen una noción menos favorable de este tipo de trabajo y son las que por lo general cumplen menos con los estándares de desempeño a pesar de poseer más habilidades en cuanto al manejo de las herramientas tecnológicas.

En similitud con lo que se observa en la ciudad de Medellín, en un estudio realizado sobre la calidad del empleo y las condiciones de trabajo en los Call center en la ciudad de Manizales, se demostró también que los jóvenes están menos satisfechos con las actividades de rutina, con los espacios de descanso, con el reconocimiento social del trabajo y con otras condiciones del mismo (Castaño & Álvarez, 2016)

Lo anterior es una de las causas de que en los centros de llamadas se genere tanta rotación de personal, pues al emplear en su gran mayoría personas jóvenes con grandes expectativas, sueños por realizar, ideales profesionales y de trabajo, no suelen permanecer más de 5 años (lo que generalmente puede durar una carrera) laborando, mientras que la población adulta es menor y puede permanecer más tiempo. Aunque en particular en lo observado y en el ejercicio de investigación realizado no se pudo encontrar ningún caso donde alguna persona se haya jubilado o alcanzado la edad para pensionarse, siendo agente de un centro de llamadas. Podríamos decir que la rotación no es generada tanto por las compañías y sus políticas sino por las diferentes personalidades que estos lugares acogen.

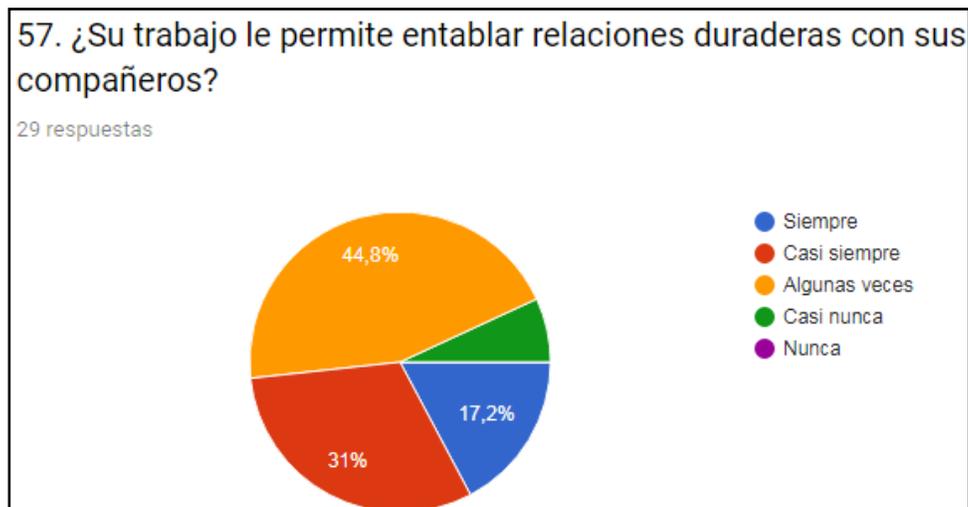
Las compañías buscan jóvenes con poca experiencia, pero capaces de aprender con rapidez y muchas veces necesitando la oportunidad que muy pocas empresas les brindan de adquirir experiencia laboral, por eso hacen campañas que buscan invitar y hallar de alguna forma el interés de la población joven que comienza su vida laborar en busca de oportunidades.

Estas compañías también resultan atractivas para la población joven al ofrecer más libertad en relación a la presentación personal y por ende al desarrollo de la personalidad. También son escenarios que permiten ampliamente las relaciones sociales, a pesar de cohibir el tiempo y los espacios, en estos lugares se suelen construir relaciones duraderas que trascienden más allá del trabajo. (Ver gráfico 11)

“En los diciembres que daba tan duro trabajar por estar lejos de la familia y sobre todo para mí...que mi mamá estaba lejos y mis abuelos en Rionegro, lo único que le

mantenía a uno el ánimo eran los compañeros, los trasnochos, las comitivas, todo fue en algún momento aceptable no tanto por el trabajo sino por los compañeros y la motivación para estudiar” (Entrevistado 2, septiembre 2018).

Gráfico 11: Relacionamiento



Fuente: “Encuesta sobre el clima laboral”, realizada en el marco de la presente investigación. Octubre 2018

El 44.8% de los encuestados respondieron que algunas veces el trabajo les permite entablar relaciones duraderas con sus compañeros. El 31% considera que casi siempre en la compañía donde laboran se adquieren amistades duraderas y un 17.2% siempre logran conseguir alguna relación que trascienda más allá de su trabajo.

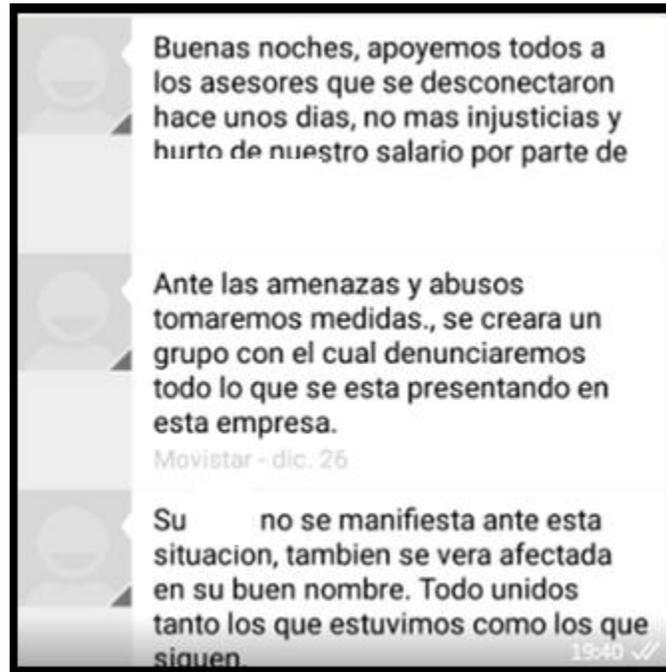
5. Medios para escalar las inconformidades

Es un conducto regular establecido para escalar cualquier tipo de inconformidad que se tenga con la compañía, (el jefe inmediato, el coordinador, el jefe de operaciones, el director, gestión humana). A parte de esto están los buzones de sugerencias, los enlaces destinados por las compañías para dejar registro de las inconformidades, sin embargo, no siempre los empleados recurren a estos medios y utilizan otras alternativas como los medios masivos de comunicación, Facebook, twitter, entre otros.

La solución oportuna de las inconformidades con el cargo, las mediciones o los compañeros de trabajo (incluyendo superiores), es fundamental para garantizar un buen ambiente laboral.

En los centros de llamadas se encontró que no se suelen utilizar los medios más idóneos para escalar las inconformidades, ni se busca una solución pronta. Los medios más utilizados son la divulgación por redes sociales, quejarse frente a los compañeros o jefes inmediatos, pero rara vez buscan una solución en conjunto, llegando al punto de intentar permear a los demás compañeros para que se alce la voz como protesta, o haciendo actividades que afectan el trabajo normal del empleado, como las desconexiones masivas o llegando hasta otras instancias como las demandas; incluso se envían mensajes masivos:

Imagen 4: Mensajes enviados por los empleados a sus compañeros



Mensaje de texto enviado aparentemente por un empleado a la mayoría de compañeros de una línea en un centro de llamadas. Diciembre 2018

Esta clase de mensajes afecta a los trabajadores y su ambiente laboral, generando temor por posibles represalias de la compañía.

6. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL CLIMA

LABORAL

6.1 Formas actuales de motivar y generar satisfacción en los empleados

Los centros de llamadas poseen un área de bienestar laboral que se ocupa de buscar la armonía y la satisfacción de los empleados. Estas fueron algunas de las actividades o programas que se encontraron y que buscan promover el bienestar del empleado en cada una de las compañías:

- Fondo de empleados: tienen como fin hacer préstamos y permitir varias formas de ahorro a los empleados afiliados.
- Salas de descanso con juegos
- Música algunos días en el puesto de trabajo
- Ingresar comida al puesto una vez a la semana
- Visita de los hijos en el trabajo: solo se hace en algunas compañías, en una fecha especial al año y por un tiempo no superior a una hora.
- Celebración de fechas especiales
- Reconocimientos por logros personales y profesionales
- Días de descanso remunerados al superar cierta cantidad de años en la compañía (en este caso 5)

6.2 Aspectos negativos encontrados:

Los planes de incentivos y de bienestar que se tienen con los empleados no suelen tener una regularidad por las mismas características de las líneas (aumento y disminución del trabajo por temporadas). Esto hace que los empleados comparen y tengan la sensación de la disminución de incentivos.

6.3 Recomendaciones para mejorar el Clima Laboral:

“1-El clima laboral mejora cuando las observaciones de los trabajadores no se dejan en el aire y se llevan a acciones concretas y precisas. 2- El clima laboral mejora cuando se otorga más valor al mérito, al logro y no a los lazos de afinidad. 3- El clima laboral mejora cuando se guarda fielmente una ética profesional aún sabiendo que para la función desempeñada no hay pregrado o estudio alguno el cual te califique para ejercer dicha función, sin embargo, los aspectos éticos del ser humano son universales aquí y al otro lado del mundo. 4- El clima laboral también mejora cuando, el trabajador valore más su trabajo, ame su labor y con entusiasmo y amor, sepa él que está vendiendo un servicio a alguien quién está pensando pagar por este” (Entrevistado 7, septiembre 2018).

Es fundamental para toda empresa que se dedique a los servicios de Call center, en la fase inicial de inducción y capacitación un programa que permita desarrollar el sentido de pertenencia hacia la compañía, para que en la fase laboral esta se intensifique y desarrolle.

Los jefes inmediatos deben procurar conocer bien a sus empleados, buscando las mejores maneras de motivar al trabajador, al elevar su autoestima, fomentar su iniciativa para ser creativo y productivo.

Resulta esencial dar a conocer cada uno de los aspectos de la compañía tanto negativos como positivos e incluir a las personas en la elaboración de los planes de mejora⁷, y en la divulgación de estos, así se sentirán que forman una parte auténtica de las organizaciones.

Conocer desde el inicio que no todo es perfecto dentro de un centro de llamadas, pero a la vez mostrar todas las posibilidades que se tienen dentro del mismo y permitir la colaboración de los nuevos talentos en la elaboración de planes de mejora, incrementará sin duda el sentido de pertenencia.

Se deben promover planes incentivos, los cuales se vayan intensificando con el pasar de los años del empleado en la compañía, para que este vea cómo mejoran las condiciones y cómo valoran su tiempo dentro de la misma. Siendo conscientes de que las compañías cambian y se renuevan y que los planes de bienestar pierden una vigencia, se deben fomentar las renovaciones, pero de manera positiva hacia los empleados.

⁷ A continuación, se presentan algunas estrategias que podrían implementar las compañías de call center para mantener un buen clima laboral.

6.4 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE BIENESTAR LABORAL

Estrategia 1: Historias de vida
Objetivo: Fomentar el sentido de pertenencia
Momento laboral del empleado: Inducción
Descripción: Dentro del programa de capacitación incluir un día completo para que los nuevos integrantes conozcan la compañía y a sus integrantes. Reunir dos personas del área operativa que más llevan tiempo en la organización para que hablen de su experiencia positiva dentro de la misma, otra que esté en un cargo alto pero que haya comenzado como operativa para que dé a conocer cómo logró escalar y alcanzar sus metas; si es posible un video de un empleado que se haya retirado pero que gracias a la compañía haya podido terminar sus estudios y ya esté ejerciendo su carrera. Finalmente, una persona que no lleve más de 6 meses y que a través de su discurso pueda hacer perder el miedo a los principiantes, contando cómo a partir de la colaboración de sus compañeros ha podido cumplir con el objetivo de la compañía
Resultado esperado: Sentido de pertenencia por la empresa Respeto y orgullo por la compañía
Observaciones: Se pueden disponer de uno o más días, lo ideal sería comenzando la capacitación o inducción, para que las personas se puedan hacer una idea más general de donde van a laboral y tener una mayor motivación en ésta etapa.
Estrategia 2: Apoyo emocional
Objetivo: Brindar apoyo emocional a los asesores de línea
Momento laboral del empleado: Durante la etapa productiva del agente.
Descripción: Contar con un grupo especializado para la orientación a los agentes de servicio, para que sientan apoyo en todo momento no solo en cuanto al conocimiento sino a los miedos que puede acarrear enfrentarse a un trabajo como este. Para este proceso se podrían utilizar estudiantes de psicología que laboran actualmente en la organización, pues tendrán conocimiento del proceso de la organización, además también se les permitiría practicar su profesión. También es importante contar con un apoyo psicosocial permanente dentro de cada línea u operación con el fin de brindar acompañamiento a todos los trabajadores en todas las etapas, pues se pueden generar momentos de crisis dentro o fuera de la compañía que de alguna forma puedan estar afectando el desempeño en el trabajo. Entonces la intervención inmediata de una persona especializada puede aportar a la solución de manera más oportuna del inconveniente que al asesor le está impidiendo laborar provechosamente.
Resultado esperado: Orientación al logro Autoestima Seguridad Satisfacción

Estrategia 3: Desarrollo personal y profesional
Objetivo: Contar con el perfil profesional y laboral de los asesores con el fin de tenerlo en cuenta para cualquier actividad o cargo que requiera sus conocimientos específicos.
Momento laboral del empleado: Durante la etapa productiva del agente.
Descripción: Cada jefe inmediato deberá contar con un perfil de cada uno de sus asesores, el cual debe ser constantemente actualizado, de esta manera podrá conocer las habilidades, estudios y características específicas de cada uno de sus colaboradores e incentivarlos cuando se presenten convocatorias, a participar según su perfil. Además podrá hacer un seguimiento al desarrollo personal y profesional que cada persona ha tenido durante su ocupación dentro de la empresa, con el fin de mostrarle regularmente cuánto ha avanzado, permitiendo que el individuo no baje su motivación para el trabajo al ver los logros que ha alcanzado.
Resultado esperado: Logro de metas Constancia Motivación
Observaciones: Las actualizaciones del perfil de los empleados de puede hacer cada 6 meses o generar en el agente la potestad de hacerlo saber el mismo a sus superior cuando lo considere necesario.
Estrategia 4: Formación continua
Objetivo: Educar en varias competencias a los trabajadores.
Momento laboral del empleado: Durante la etapa productiva del agente.
Descripción: En convenio con instituciones educativas, las compañías pueden ofrecer cursos certificados a sus trabajadores en espacios de las compañías y en jornadas diferentes a las que laboran, en temas especiales e importantes para la labor que desempeñan: Excel Inglés Portugués Telemercadeo y ventas Atención al cliente Informática En caso de tener un costo se podrían descontar de nómina haciendo más fácil al funcionario el pago. Lo anterior contribuiría no solo al desarrollo profesional del individuo, sino al mejoramiento y la especialización de cada uno de los procesos de la empresa, pudiendo aplicar en cualquier momento a las diferentes convocatorias.
Resultado esperado: Mayores conocimientos y personal más especializado
Observaciones: Es importante que los cursos sean certificados, con el fin que los trabajadores puedan ingresarlos en su hoja de vida, como parte de su formación.

Estrategia 5: Conociendo los diferentes roles
Objetivo: Fomentar el trabajo en equipo
Momento laboral del empleado: Durante la etapa productiva del agente.
<p>Descripción: Al ser compañías tan grandes, con tanto personal y rotación de turnos, resulta importante que sus miembros se conozcan y comprendan lo importante que es cada función y cómo se complementa.</p> <p>Es importante entonces que se hagan reuniones periódicas con jefe de área que tenga conocimiento de todas las funciones y que cuente con la participación de dos o tres personas por cada función diferente que se realice y que sean complementarias, con el fin de que se retroalimenten y puedan aportar al mejoramiento de los diferentes procesos y a su vez conozcan como es el trabajo de todos sus compañeros.</p>
<p>Resultado esperado:</p> <p>Trabajo en Equipo Conocimiento de la compañía Integración Comunicación Empatía Respeto por el trabajo del otro</p>
<p>Observaciones: Hacer estas reuniones en la jornada laboral de los empleados y puede ser por grupos pequeños no más de 15 personas (dependiendo del call center) para que no afecte la labor de la compañía.</p>
Estrategia 6: Fortalecimiento del grupo
Objetivo: Fortalecer las relaciones y el conocimiento del grupo de trabajo
Momento laboral del empleado: Durante la etapa productiva del agente.
<p>Descripción: Cada jefe inmediato cuenta con un grupo de trabajo de personas que generalmente son las que están más en contacto porque realizan la misma clase de labor. Es entonces importante que se conozcan y compartan sus conocimientos con el fin de mejorar el proceso que todos llevan a cabo, además de aprender a apoyarse, corregirse de la forma adecuada y velar por la integridad de cada uno de los compañeros.</p> <p>Estas reuniones podrían llevarse a cabo cada mes en un turno intermedio donde todos puedan participar. El jefe inmediato podrá delegar equipos de trabajo que planeen y ejecuten las reuniones de cada mes, de esta manera también se fomenta el trabajo y la colaboración del equipo. En estas reuniones es importante evitar temas directos que tengan relación con el trabajo pues para esto están las mencionadas en el cuadro anterior. En estas actividades lo que se pretende es fomentar el trabajo en equipo, el conocimiento de los demás compañeros, fomentar el compañerismo, el respeto, la comprensión, el apoyo, la empatía y liberarse por un momento de las tensiones y la carga del trabajo. Se pueden realizar en auditorios dentro de la compañía o en espacios previamente convenidos por los participantes.</p> <p>Ver una película, salir a comer, celebrar fechas especiales, cumpleaños, planear espacios</p>

Estrategia 6: Fortalecimiento del grupo
de relajación. Charlas sobre liderazgo, autoestima, felicidad, convivencia, temas ambientales; podrían ser algunas de las actividades.
Resultado esperado: Comprensión Empatía Conocimiento del equipo de trabajo Trabajo en equipo
Observaciones:
Estrategia 7: ¡ A competir !
Objetivo: -Desarrollar actividades recreativas que permitan la integración del personal de la compañía -Fomentar la participación del personal a través de la implementación de actividades creativas de los participantes.
Momento laboral del empleado: Durante la etapa productiva del agente.
Descripción: Por año se pueden hacer 2 torneos en diferentes deportes, donde tenga participación toda la comunidad tanto femenina como masculina y donde las compañías permitan los espacios y el tiempo para desarrollarlos. No solo los deportes son importantes, pues también se pueden crear colectivos de arte, tertulias de diversos temas de intereses comunes, grupos ambientalistas para trabajar en pro del reciclaje dentro de la misma compañía, los cuales pueden estar a cargo de personas especializadas en estos temas o generar convenios con las cajas de compensación. Los mismos trabajadores - estudiantes que sientan pasión por estos temas pueden postularse como líderes para este tipo de actividades, de las cuales serán los jefes de la compañía los encargados de velar por su regularidad y por mantener la motivación de las personas participantes.
Resultados esperados: Participación Aceptación Trabajo de grupo Integración
Observaciones: Es importante que las empresas provean los espacios físicos y promuevan a través de campañas publicitarias esta clase grupos de participación, además de facilitar los permisos para que los colaboradores puedan acceder.
Estrategia 8: Cuídate tu mismo
Objetivo: -Promover los diferentes programas de seguridad y salud en el trabajo. -Incentivar y educar a los trabajadores para que de forma autónoma realicen pausas activas.
Momento laboral del empleado: Enfocado a todo el personal de la compañía, haciendo énfasis en las personas nuevas y desde la capacitación.
Descripción: Desde la formación inicial y al momento de llegar a la compañía es importante capacitar y educar a todos los colaboradores en la importancia de las buenas

Estrategia 8: Cuídate tu mismo
prácticas ergonómicas, de salud ocupacional y seguridad en el trabajo. Es importante ser transparentes y mostrar los riesgos que se tienen al laborar en un centro de llamadas y no tener unas buenas prácticas de salud y un correcto uso de las herramientas de trabajo. Se debe motivar al personal para que sean autónomos a la hora de realizar pausas activas, y ejercicios antes y durante el turno y velar porque permanentemente se hagan incluyendo un programa de incentivos que pueden ser emocionales por las buenas prácticas ocupacionales.
Resultados esperados: Mejor disposición para el trabajo Mejoría en la utilización de los tiempos. Sentido de responsabilidad con el cuerpo y el bienestar personal.
Observaciones: Según recomendación de expertos en salud y seguridad en el trabajo, las pausas activas se deben hacer por lo menos cada hora y pueden tener una duración de 5 minutos, esto ayudará a incrementar la productividad y la creatividad en el trabajo además de evitar futuras enfermedades laborales.
Estrategia 9: Incentivos emocionales
Objetivo: Proporcionar tiempo libre a los empleados para su uso.
Momento laboral del empleado: Durante su etapa productiva
Descripción: Es muy importante desde el momento de la entrevista o desde la formación inicial, que el nuevo empleado vea las ventajas que puede tener laborar dentro de la compañía y que puedan percibir que la empresa se preocupa por el bienestar y reconoce que el empleado tiene una vida aparte de su trabajo. Se pueden crear unos bonos personales con los que cada empleado podrá reclamar al año cierta cantidad de tiempo para sus diligencias personales. Este bono sería de tiempos libres al año remunerados y no remunerados, los cuales el empleado tendrá libertad de utilizar siguiendo ciertas condiciones. Dos medios turnos libres cada trimestre no remunerados para hacer diligencias personales. Poder escoger en la semana de parciales de la universidad (en caso que sean estudiantes) el turno que más le convenga, obviamente respetando la cantidad de horas exigida por la compañía. Un día remunerado escogido previamente por el asesor por su fecha de cumpleaños (con una fecha límite para disfrutarlo) Escoger el horario a trabajar en la fecha de cumpleaños en caso que no lo prefiera descansar. Escoger los días de descanso (en caso de las líneas 24/7) para fechas especiales, como cumpleaños de padres, hermanos, hijos, pareja o poder escoger el turno. Cuando el empleado cumpla un año, entregar otro bono con más beneficios, como elegir la fecha de vacaciones, los horarios en fechas especiales como navidad, año nuevo, amor y amistad, aumentar el tiempo para hacer diligencias personales. De tal manera que el asesor vea que mientras más tiempo lleva en la compañía, más beneficios recibirá.

Estrategia 9: Incentivos emocionales
<p>Resultados esperados: Permanencia Satisfacción laboral Compromiso</p>
Observaciones:
Estrategia 10: Actualízate ahora y siempre
Objetivo: Mantener actualizados los conocimientos de los colaboradores.
Momento laboral del empleado: Durante la inducción, capacitación y etapa productiva del empleado.
<p>Descripción: Es importante tanto para mantener los niveles de servicio como para mantener una alta productividad, que los empleados estén al tanto oportunamente de los cambios en cuanto a los productos o servicios que manejan, para llevar una información veraz al usuario final y evitar quejas o inconformidades.</p> <p>Para esto, es vital entonces contar con un grupo suficiente de formadores que estén presentes en cada turno y que difundan por todos los medios (correos electrónicos, carteles, voz a voz, pantallas) la información que va cambiando, además de reforzar la que ya se tiene.</p> <p>Se puede crear también una plataforma interactiva donde el empleado en tiempos libres pueda ingresar y responder preguntas relacionadas con su trabajo que le permitan ganar puntos y con cierta cantidad recibir beneficios emocionales o materiales por parte de la compañía. Además, también se pueden crear olimpiadas de conocimiento que fomenten la competitividad y mejoren el conocimiento de los empleados de una manera lúdica.</p>
<p>Resultado esperado: Fortalecimiento de los conocimientos. Personal más capacitado. Calidad y veracidad en la información transmitida por el agente.</p>
Observaciones: Las compañías deben priorizar la orientación de los empleados hacia los objetivos de la organización y desarrollar estrategias de formación continua con el fin de incorporar constantemente habilidades y conocimientos nuevos.

7. CONCLUSIONES

En el ejercicio realizado se encontró que no siempre la motivación o la satisfacción laboral son generadoras de un buen desempeño, porque éste va ligado a otros factores como las habilidades o aptitudes del individuo, a su sentido de responsabilidad y de pertenencia frente a la empresa en que labora.

En la mayoría de casos conocidos en la investigación y sobre todo en los empleados antiguos, aunque la motivación no es alta, la productividad si lo es. Esto demuestra que la habilidad, los conocimientos y la responsabilidad adquiridos, cuando se llevan cierta cantidad de años en las compañías, en cierta medida son más importantes a la hora de evaluar la productividad.

En contraposición con lo anterior y sobre todo en el personal nuevo y de edades inferiores a los 26 años, la motivación si juega un papel fundamental en el desempeño y más aún las retribuciones. También las expectativas que se tengan frente al trabajo son fundamentales a la hora de desempeñarse.

Existen numerosas claves que se pueden tener en cuenta para contribuir a la optimización del clima organizacional, entre las más importantes están una medición de desempeño planeada con conciencia y previo conocimiento de los asesores, que contengan exigencias de mejoramiento, pero también teniendo en cuenta las inquietudes de los trabajadores y que permita observar los beneficios colectivos e individuales del proceso.

En general el clima organizacional se ve afectado por diversos factores tanto externos de la compañía: clientes, proveedores, medios de comunicación; como internos: las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella. Por otra parte, los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, percepciones, motivaciones y expectativas de las personas durante sus interacciones, las condiciones y las exigencias del trabajo, la cultura organizacional presente e inamovible, además el estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores.

Es común en los centros de llamadas encontrar un nivel de rotación bastante alto, pero no producto de la inestabilidad laboral, generada por la propia compañía, sino por la percepción y las expectativas de los mismos empleados, lo cual les impide permanecer mucho tiempo. Como muestra de que la rotación depende más del individuo que de la compañía, tenemos asesores que llevan más de 9 años laborando para la misma empresa en el mismo cargo y cuando se preguntó a las personas retiradas cual fue el motivo de no seguir laborando, contestaron que fue decisión propia no de la compañía, el terminar el contrato laboral.

Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde intervienen los trabajadores de call center. Las deficiencias en estas condiciones son causa de insatisfacción laboral y baja motivación. De ahí la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones de trabajo y a partir de esto, implementar acciones correctivas.

En los textos revisados se pueden encontrar ejemplos en que la generación de determinados climas ha producido efectos positivos en la mejora de la organización. La intervención sobre el clima incluye programas de entrenamiento, perfeccionamiento y trabajo en equipo, promovidos por la parte administrativa y basadas en dinámicas grupales. En el artículo de Ramis, Manassero, Ferrer, y García (2007) se demuestra como las habilidades comunicativas de los mandos intermedios influyen en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, R. (2018). Crónica del trabajo en un call center. *Dinero*. Recuperado de:
<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/cronica-del-trabajo-en-un-call-center-por-raul-avila/261318>
- Balderas, I. (2017). Aportes de la investigación cualitativa a la investigación educación. Recuperado de:
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0503.pdf>
- Bell, C. (2016). Flexibilización del mercado de trabajo y precarización del empleo: la contratación temporal; aspectos teóricos, legales e históricos. Recuperado de:
<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/528/1/Bel%20AdellFlexibilizacion%20del%20mercado.pdf>
- Blandon, L., & Velasquez, A. (1994). *Caracterización socio- económica y propuesta de programa de bienestar social laboral en la empresa Colorquímica S.C.A. Medellín 1993-1994*. (Tesis de pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín.
- Brancato, B. (2011). “¿Puede influir el clima laboral en la productividad?”. (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Recuperado de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf

Call centers colombianos, los duros de la región (2018, 11 de diciembre). Recuperado de:

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/calls-centers-colombianos-ganan-premios-regionales/260887>

Campos, J. C. (2003). El sistema de relaciones sociales en el trabajo; principales categorías y conceptos. Recuperado de:

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULO S/ArticulosPDF/25C091.pdf>

Castaño, M., Álvarez, C. M. (2017). El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15 (2), pp. 1223-1236. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v15n2/v15n2a30.pdf>

Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw. Hill.

Chiavenato, I. (1985). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw. Hill.

Revista dinero. (2014). Colombia ¿La próxima India de Contact Centers y BPO?. (2014, Septiembre 15). Recuperado de:

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-contact-centers-bpo-colombia-2014/200915>

Dávila, C., Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32, (2) 272-302. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337832618004>

- Del Bono, A., & Bulloni, M. N. (2018). Experiencias laborales juveniles Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Trabajo y Sociedad*. 9, (10).
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2565764>
- Fernández, S. (2007). Causas de Rotación de los Teleoperadores que trabajan en los Call Center (Tesis de pregrado). Universidad empresarial siglo XXI. Córdoba, Argentina. Recuperado de:
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas_de_Rotaci.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Galeano, M. (2009). *Estrategías de investigación social cualitativa*. Medellín: La Carreta.
- García, G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *PORIK AN*, 152-177.
Recuperado de:
http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- Jaime, P., Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. *XX Congreso anual de AEDEM*. 1. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Jauregui, M. (2016). Qué es el comportamiento organizacional: definición, objetivos y teorías. *Aprendiendo administración*. Recuperado de:
<https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/>

El tiempo. (2001). Los Call - Center en Colombia. (17 de mayo de 2001).. Recuperado de:

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-510930>

Martínez, L (2007). La Observación y el Diario de Campo en la Definición de un Tema de

Investigación. *Perfiles Libertadores*. Recuperado de:

[https://escuelanormalsuperiorsanroque.files.wordpress.com/2015/01/9-la-](https://escuelanormalsuperiorsanroque.files.wordpress.com/2015/01/9-la-observacin-y-el-diario-de-campo-en-la-definicin-de-un-tema-de-investigacin.pdf)

[observacin-y-el-diario-de-campo-en-la-definicin-de-un-tema-de-investigacin.pdf](https://escuelanormalsuperiorsanroque.files.wordpress.com/2015/01/9-la-observacin-y-el-diario-de-campo-en-la-definicin-de-un-tema-de-investigacin.pdf)

Montoya, C., Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la

gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de*

Futuro", 20 (2), 1-20. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>.

Olaz, A.(2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y

aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*,

(Enero-Marzo). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002/>

Ramis Palmer, M. Manassero, M.A. Ferrer Pérez, V. A. García, E. (2007) ¡No es fácil ser

un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la

motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de*

Psicología del Trabajo y de las Organizaciones [en línea] 23: Recuperado de:

<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597001>> ISSN 1576-5962

Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de

Abordaje. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Recuperado de:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Rendón, M., Atehortúa, J., & Ramírez, J. (2000). *Nivel de incidencia y relación entre el estilo de dirección y el clima laboral en un centro de llamadas* (Especialización en asesoría y consultoría de organizaciones). Universidad de Antioquia, Medellín.

Revista dinero. (2017) Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia (2017, 22 de junio). Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>

Salazar, J. M. (1979). *Psicología Social*. México. Editorial Trillas

Sampieri, R. H. (2007). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw. Hill.

Thirión, J. M. (2007). Los call center y los nuevos trabajos del siglo XXI. *Confines*, 49 58.
Recuperado de: <http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

1. En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad

15 a 20

21 a 31

32 a 42

Más de 42

2. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero

Unión libre

Casado

Separado

Viudo

3. ¿Tiene hijos?

Si

No

4. ¿Es cabeza de familia?

Si

No

5. ¿Este es su primer empleo?

Si

No

6. ¿Los empleos han sido diferentes a call center?

Solo responda esta pregunta si la respuesta anterior fue negativa

Si

No

7. ¿Cuántos años lleva laborando en call center (sumando todos en los que ha laborado)?

Menos de un año

De 1 a 3 años
De 4 a 6 años
Más de 6 años

8. ¿Qué tipo de contrato tiene
Indefinido
Definido a 4 meses
Definido mayor a 4 meses
Definido mayor a un año
Por obra o labor
No sé
Otra

9. ¿Cuántas horas en promedio labora al día?
Menos de 6 horas
De 6 a 8 horas
De 9 a 10 horas
Más de 10 horas

10. ¿Considera que tiene el tiempo suficiente para desempeñar sus funciones?
Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

11. ¿Alguna vez ha tenido que permanecer en su trabajo y no le han reconocido las horas extras?
Sí
No
Algunas veces

12. ¿Recibe apoyo de sus superiores en caso de que al terminar su turno no haya finalizado con sus labores?
Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

13. ¿Por la labor que realiza puede sacar todos los descansos que le asigna la compañía en su turno laboral?
Siempre
Casi siempre
Algunas veces

Casi nunca
Nunca

14. ¿Siente que su salario compensa la labor que realiza?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

15. ¿Qué tipo de salario recibe?

Salario fijo
Salario fijo + comisión
Solo por comisión
Salario fijo + variable por desempeño
Desconozco que tipo de salario recibo
Otra

16. ¿La compañía es puntual en el pago de su nómina?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

17. ¿Debe continuar trabajando luego de salir de la compañía?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

18. ¿Recibe instrucciones, comunicados, información relacionada con su trabajo mientras se encuentra en su tiempo de descanso o por fuera de la compañía?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

19. ¿Le permiten disfrutar de las vacaciones cuando se cumple el tiempo o cuando usted desea tomarlas?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces

Casi nunca
Nunca

20. ¿Hacen pausas activas en su trabajo?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

21. Es funcional el sistema de salud ocupacional y seguridad industrial dentro de las instalaciones de la compañía donde labora

Sí
No
Algunas veces
No sé

22. ¿En caso de una emergencia, cuenta con la capacitación sobre las rutas de evacuación y los lugares de encuentro?

Sí
No
No sé

23. ¿Ha sufrido alguna enfermedad o se le ha generado algún problema de salud producto de su trabajo?

Sí
No

24. ¿Considera que la compañía se interesa por sus condiciones de salud?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

25. ¿Su trabajo es monótono?

Sí
No
Algunas veces

26. Considera que la dotación que le brindan para el desempeño de sus funciones es:

Puede seleccionar varias opciones
Suficiente
En buen estado
Insuficiente

En mal estado
Oportuna
Nunca me han dado dotación

27. ¿Califique según considere el estado de los siguientes elementos de su trabajo?
[Iluminación] [Ventilación] [Salas de descanso] [Enseres (silletería, diademas, puestos de trabajo, pisos, puertas)] [Ascensores] [Baños] [Zonas de evacuación]

Excelente
Muy Buena
Buena
Regular
Mala

Sobre la compañía y el liderazgo

28. ¿Sabe cómo se originó la compañía, los cambios que ha tenido y su visión a futuro?

Sí
No
No me interesa saberlo
No sé, pero me gustaría saberlo

29. ¿Se siente a gusto e identificado con la labor que realiza (ventas, servicio al cliente, ayuda técnica, entre otros)?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

30. Cuándo ha tenido alguna propuesta para un cambio positivo o una nueva actividad dentro de su lugar de trabajo

Estudian mi propuesta y en caso de ser viable la aplican
Me escuchan pero nunca la implementan y no me dan respuesta
No me escuchan
Nunca he tenido una propuesta y/o iniciativa dentro de la compañía
Nunca he tenido la iniciativa de presentar mis propuestas

31. ¿Se involucra en las actividades que realiza la empresa en fechas especiales?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

32. ¿Se siente orgulloso cuando le preguntan para qué compañía labora?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

33. ¿Cuál es su principal motivación para laborar dentro de la compañía?

Puede elegir varias opciones
Sostenimiento de mi familia
Pagar mí casa
Pagar deudas
Pagar la universidad
La posibilidad de estudiar dentro de la compañía
Me gusta la labor que realizo
El salario
Las amistades que he conseguido
La posibilidad de ascender

34. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

Puede elegir varias respuestas
Horario
La posibilidad de estudiar
Los jefes
Las instalaciones
El tipo de compañía (call center)
El tipo de contrato

35. ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?

Puede elegir varias respuestas Representante de servicio Sura Asistencia
La función que desempeña
La medición de desempeño o productividad
Los turnos
El salario
Los jefes
Los compañeros
Las instalaciones
El tipo de empresa (call center)
El tipo de contrato
No me gusta nada

36. ¿Se ha sentido desmotivado por el trato de los usuarios?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca

Nunca

37. ¿Su trabajo le permite estar en fechas especiales con su familia?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

38. ¿Le dan permisos con facilidad para hacer trámites personales?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

39. ¿La compañía donde labora se ha comprometido con dar incentivos, por fechas especiales, antigüedad, desempeño, entre otros, y después no ha cumplido con estos o ha cambiado sus condiciones?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

40. ¿Su jefe inmediato es claro y oportuno brindándole información de sus funciones, sobre los cambios de la compañía y sobre su desempeño?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

41. ¿Considera que el trato de sus superiores es respetuoso y adecuado?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

42. ¿Su jefe destaca su labor frente a otros o personalmente cuando su desempeño es sobresaliente?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca
Nunca

43. ¿Recibe ayuda satisfactoria cuando está realizando su labor y se le presentan dudas o impedimentos que le permitan terminar su trabajo adecuadamente?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

44. ¿Recibe apoyo y comprensión por parte de su jefe en situaciones personales?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca
No le cuento nada personal a mi jefe

45. ¿Su jefe es consecuente con lo que dice y con las acciones que realiza frente al grupo?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

46. ¿La compañía es imparcial y objetiva en el trato con todo el personal, en lo relacionado a la aplicación del reglamento, la programación de turnos y los permisos?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca
Sobre el relacionamiento y el desarrollo personal

47. ¿Estudia actualmente?

Sí
No

48. ¿Tiene estudios suspendidos a causa de su actual trabajo?

Sí
No

49. ¿Señale actualmente cual es el último estudio terminado?

Bachillerato

Media técnica
Técnica
Curso
Tecnología
Profesional
Otro

50. ¿Considera que la formación que recibió y el conocimiento que ahora tiene son suficientes para desempeñarse en su cargo? Explique su respuesta.

51. ¿En su trabajo hacen convocatorias para ascensos o cambios de cargo?

Sí

No

Algunas veces

52. ¿En caso que si hagan convocatorias, le gustaría presentarse a algún proceso de selección dentro de la compañía? Escriba si o no y justifique su respuesta.

53. ¿En caso de haberse presentado a algún cargo, son claros a la hora de brindar información sobre el proceso de selección?

Sí

No

Algunas veces

54. ¿Considera que hay transparencia en la elección o promoción de personal?

Sí

No

Algunas veces

55. ¿Cree que su labor dentro de la compañía ha contribuido a su crecimiento personal?

Sí

No

56. ¿Su trabajo le permite ser creativo?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

57. ¿Su trabajo le permite entablar relaciones duraderas con sus compañeros?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

58. ¿Entre sus compañeros se suelen ayudar para llevar a cabo sus labores eficientemente?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

59. ¿Se hacen reuniones en el grupo de trabajo? (Dentro de la compañía)

Responda sí o no y a que están destinadas

60. ¿Se promueven actividades de integración dentro del grupo (fuera de la compañía) ?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

61. ¿Asiste a estas reuniones de integración?

Sí

No

Algunas veces

62. Defina cómo es la relación con su jefe inmediato

Excelente

Buena

Regular

Mala

No me relaciono con mi jefe

63. Defina cómo es su relación con su equipo de trabajo

Excelente

Buena

Regular

Mala

No me relaciono

64. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es asertiva y respetuosa?

Sí, con todos

Sí, con algunos

No

65. ¿Ante algún conflicto con otro compañero como suelen resolver las diferencias?

Dialogando

Conversándolo primero con el jefe inmediato

Nunca se resuelven
Esperar un tiempo y no hablar del tema
Otra

66. ¿Cómo cree que se podría mejorar el clima laborar en su empresa?
Gracias.

Anexo 2: Entrevistados

David Betancur Holguín: Asesor Línea Sura Post (Tele performance)

Luisa Daniela Arenas Rodríguez: Representante de servicio retirada de Sura (Konecta) y Bancolombia (A3 BPO).

Carolina Cano: Asesora retirada, línea Une (Eutelco). Representante de servicio Sura Asistencia (Konecta)

Sandra Vanegas Guerra: Representante de servicio Sura Asistencia (Konecta). Antigua asesora de Claro (Teleperformance)

Paula Andrea Cabiedes: Representante de servicio Sura asistencia y central de citas Sura (Konecta)

Kelly Johana Muñoz: Representante de servicio Sura Asistencia (Konecta)

Edwar Castillo: Líder de equipo Sura Asistencia (Konecta)