

## TRABAJO FINAL DE GRADUACION

# “Causas de Rotación de los Teleoperadores que trabajan en los Call Center”



**Alumna:** Fernández Moll Soledad

**CAE:** Calleja Daniel -Tejerina Susana

**Carrera:** Licenciatura en Recursos Humanos

**Córdoba, diciembre de 2007**

## INDICE

---

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
III. JUSTIFICACION.....	8
IV. OBJETIVOS.....	11
V. MARCO TEÓRICO.....	13
VI. CARACTERÍSTICAS Y ANÁLISIS DE CONTEXTO.....	22
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	37
VIII. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	43
IX. PRESENTACION DE DATOS.....	54
X. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	78
XI. CONCLUSION.....	94
XII. ANEXOS.....	102
XIII. BIBLIOGRAFÍA.....	170



# Introducción

## I - INTRODUCCIÓN

---

La presente investigación tiene como propósito fundamental conocer cuales son las causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los call center. Para ello se indaga, a través de una investigación exploratoria y descriptiva, cómo es el modo de funcionamiento de los call center, es decir, sus condiciones generales de trabajo.

Cabe aclarar, que en el transcurso de toda la investigación, los términos REP (representantes de atención al cliente), agentes y teleoperadores serán usados como sinónimos para referirnos al personal de los call center que atiende las llamadas telefónicas de los clientes.

Es posible considerar que estas centrales de llamadas en la Argentina, y en este caso particular, en la ciudad de Córdoba, han crecido de una manera que llama la atención.

Primero aparecieron tímidamente de la mano de las empresas multinacionales que importaban el modelo, luego los call center se fueron posicionando. En el año 2002, beneficiados por la devaluación, que redujo sus costos de personal, se lanzaron a seducir a empresas extranjeras para venderles sus servicios.

Según un artículo publicado en el diario La Voz del Interior, “en Estados Unidos estos servicios se cotizan a 14 dólares la hora, mientras que en Argentina, ronda los 7 a 10 pesos. Además de estos beneficios en cuanto a reducción de costos de mano de obra, en la provincia de Córdoba, estas empresas cuentan con un beneficio adicional, ya que el Gobierno provincial otorga exenciones impositivas para su radicación”.<sup>1</sup> De hecho, “esta provincia representa el 33% de la actividad de call center en el ámbito nacional en cantidad de empleados ocupados”<sup>2</sup>.

Se estima que “para el año 2008, estas empresas invertirán 200 millones de pesos, casi el 70% de lo que desembolsaron entre 2002 y 2006”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> “La crisis potenció el fenómeno de los call centers”, La Voz del Interior, Córdoba, 12 de octubre de 2002

<sup>2</sup> “Crece el empleo de los call centers del interior del país”, Infobaeprofesional, 29 de agosto de 2007”

<sup>3</sup> “Las empresas de call centers invertirán \$ 200 millones hasta 2008”, Punto a Puntosonline, Córdoba, 16 de junio de 2006.

A raíz del auge que han tenido estas organizaciones y de los puestos de trabajo que han generado, se nos presentó la inquietud, como futuros profesionales de recursos humanos, de indagar si las mismas presentan índices de rotación y en qué medida y cuáles son las condiciones de empleo que las mismas ofrecen, tratando de identificar de esta manera, cuales son los factores que generan dicho fenómeno de rotación.

Cabe destacar que esta investigación es abordada desde una doble perspectiva, es decir, teniendo en cuenta opiniones y comentarios del personal operativo de los call center y desde la mirada de otros miembros de la organización quienes ocupan cargos de mayor y/o diferente jerarquía, obteniendo, así una perspectiva amplia sobre este fenómeno, la cual nos permite alcanzar los objetivos planteados.



## Problema de Investigación

## **II - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

---

La temática presentada queda acotada en el contexto de la ciudad de Córdoba donde el auge de los call center, en los últimos cinco años, generó en nosotros la inquietud por conocer, investigar y comprender el fenómeno de rotación de personal en los teleoperadores de dichas organizaciones de manera de analizar cuales son los factores que lo generan a través del análisis de las características y condiciones globales de trabajo que se manifiestan dentro de dichas empresas.

A partir de lo expuesto anteriormente, pueden delimitarse las preguntas centrales que articulan la presente investigación.

¿Cuáles son las principales causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los call center?



## Justificación



### III - JUSTIFICACIÓN

---

El presente trabajo final de graduación surge a raíz de una inquietud personal generada a partir del crecimiento exponencial que han experimentado los call center en el mercado argentino lo cual ha generado muchos puestos de trabajo.

El auge que han tenido estas empresas se experimentó luego de la crisis del 2001 cuando la devaluación benefició a empresas extranjeras para radicarse en Argentina siendo que se reducían sus costos de personal y de instalación.

Según datos extraídos de un artículo del diario la Voz del Interior en el año 2001 “este sector había generado 6.520 puestos de trabajo, a través de las prestatarias Apex, Actionline, Multivoice, Atento, Personal, Tecnovoz, Tarjeta Naranja, Voice Center, Telemercado, CTI y otros operadores”.<sup>4</sup>

Teniendo en cuenta un informe proporcionado por la Agencia de Desarrollo de la Nación, este negocio ha experimentado un fuerte crecimiento y “actualmente emplean cerca de 30.000 personas y se estima que llegarán a 45.000 en 2008”<sup>5</sup>

La suma de empleos generados resulta muy llamativa pero también resulta llamativa la fluctuación de personal que se evidencia en estas organizaciones.

Según datos del Ministerio de Trabajo, “los índices de rotación son muy altos, entre 200 y 300 personas rotan semanalmente sólo en la Ciudad de Córdoba. El 52,4% de los motivos de desvinculación en esta industria es por decisión del trabajador y, en la gran mayoría de los casos, quienes se van no quieren volver, ni siquiera en un largo plazo”<sup>6</sup>

Martín Arguiñarena, gerente de RRHH de Teletech comentó en una nota que realizó diario Clarín: “la consigna es limitar al mínimo la rotación de personal. Los centros de atención al cliente tienen un modelo de organización de trabajo intensivo que demanda gran cantidad de personal pero encuentra dificultades en retenerlo. El desafío es lograr que se queden”<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> “Por ley, eximen por 10 años de impuestos a call centers”, La Voz del Interior, Córdoba 29 de marzo de 2005.

<sup>5</sup> “Los call centers llegarán a los 45.000 empleos en el 2008”, Punto a Puntonline, Córdoba 30 de junio de 2006

<sup>6</sup> “El estrés laboral, una amenaza para los call centers”, Infobae, 11 de octubre de 2007.

<sup>7</sup> “Los call centers crecen pero no retienen personal”, Clarín, Buenos Aires, 16 de julio de 2006

Esta situación no deja de ser un problema serio si tenemos en cuenta los diversos costos que la rotación de personal genera en las empresas. Entre ellos se pueden mencionar los costos de selección, orientación y formación y costos de oportunidad.<sup>8</sup>

Toda esta realidad llamó nuestra atención, nos empapó de interés y curiosidad por conocer cuál es la situación que se vive en estas empresas y qué es lo que, en la mayoría de los casos, lleva al trabajador a abandonar su puesto de trabajo y no tener la intención de trabajar nuevamente en una de estas empresas, tal como lo afirman los datos del Ministerio de Trabajo.

En este sentido, Valeria Pérez Silveira, gerente de marketing de Mitrol (empresa proveedora de soluciones para call) comenta: “Durante mi paso por un call center conocí casos de licencias psiquiátricas de chicos de 18, 19 años, ataques de pánico, fobias, problemas psicológicos importantes por mala contención que hay hoy en este sector” y asegura: “Los call centers tienen hoy una estructura fabril en la que todos hacen lo mismo, repiten las mismas frases y preguntas. Las personas son máquinas.

Esta situación, sumada a la presión que tienen de tener que resolver la consulta, queja o problema en un determinado margen de tiempo, es lo que en definitiva les produce grandes situaciones de estrés y crisis de ansiedad e incluso de llanto, postales que se ven casi a diario en los call center”<sup>9</sup>

La presente investigación nos permite comprender mejor esta realidad al indagar la manera en que estas empresas funcionan, detectando si las condiciones de trabajo presentes en las mismas inciden de alguna manera en este fenómeno de rotación de personal. De esta manera, se obtiene un conocimiento mas profundo de la situación y sus resultados pueden colaborar a desarrollar los medios pertinentes para reducir o evitar esta realidad.

---

<sup>8</sup> JAC FITZ-ENZ, *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*, Ed. Deusto, New York, 1999, pág 283.

<sup>9</sup> “El estrés laboral, una amenaza para los call centers”, Infobae, 11 de octubre de 2007.



## Objetivos de Investigación

## **IV - OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

---

### **Objetivo General:**

- Indagar, a través de una investigación exploratoria, si existe rotación de teleoperadores en los call center y, en caso de existir dicha rotación, identificar cuales son los principales factores que la generan partiendo del análisis de sus modos de funcionamiento.

### **Objetivos específicos:**

- Investigar cuál es el perfil de las personas que se desempeñan como teleoperadores.
- Obtener una caracterización de los call center y del departamento de Recursos Humanos presente en dichas empresas según la percepción de los teleoperadores.
- Indagar y describir las características y exigencias del puesto del teleoperador.
- Explorar la percepción de los teleoperadores hacia las condiciones laborales
- Determinar si existe rotación de personal en los puestos de atención al cliente.



## Marco Teórico

## V - MARCO TEORICO

---

A fin de brindarle a esta investigación una orientación adecuada, basada en un sistema de conceptos coherentes y coordinados, es que a continuación se expondrá el marco de referencia el cual contendrá las distintas conceptualizaciones relevantes para el desarrollo de este trabajo final de graduación.

Consideramos que el primer concepto a tener en cuenta es el de organización a fin de delimitar el entorno en el cual se lleva a cabo la investigación.

Según Chiavenato, una organización es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o mas personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella<sup>10</sup>”.

Teniendo en cuenta que el objetivo general de nuestra investigación es determinar si existe rotación de personal y cuales son sus causas, resulta necesario exponer un concepto de dicho fenómeno, destacando que la rotación a la que nosotros nos referimos no es la rotación interna, es decir dentro de la empresa entre diversos puestos, o lo que Frederick Herzberg denomina enriquecimiento del cargo el cual “consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, responsabilidades y desafíos de las tareas del cargo dentro del mismo nivel (enriquecimiento lateral) o agregar nuevas responsabilidades en niveles cada vez mas elevados (enriquecimiento vertical)”<sup>11</sup>

Nosotros tomamos en cuenta la definición que hace Chiavenato en la que la rotación de personal o turnover es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Este proceso se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el volumen de las que salen de ella”.<sup>12</sup>

Otra manera en que puede definirse la rotación de personal es como “el movimiento de empleados que se incorporan y se marchan de las empresas”.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> IDALBERTO CHIAVENATO, *Administración de los recursos humanos*, 5a edic., Mc Graw Hill, México, 1999, pág. 7

<sup>11</sup> FREDERICK HERZBERG, *The work and nature of Man*, Cleveland, Ohio, The World, 1966.

<sup>12</sup> Op. cit, pág. 188.

<sup>13</sup> JAC FITZ-ENZ, *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*, Ed. Deusto, N.Y, 1999, pág. 252.

Muchas veces la rotación de personal es saludable a fin de no caer en organizaciones endogámicas. Las organizaciones deben renovarse con ideas de nuevos miembros.

Sin embargo, cuando las pérdidas de personal no son provocadas por la organización, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desvinculación de los recursos humanos, para que la institución pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

En los últimos cinco años, los call centers han crecido de manera considerable generando, consecuentemente, puestos de trabajo. De allí se desprende nuestro objetivo de indagar si en estas empresas existe rotación del personal en los puestos de atención al cliente y de ser así, en qué medida se manifiesta.

En este sentido, es necesario comprender cómo se obtiene un índice de rotación; para ello nos abocamos a la fórmula que sugiere Chiavenato ya que, luego de consultar las técnicas de otros autores, se decidió que esta era la más pertinente para la presente investigación.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D \times 100}{2 \text{ PE}}$$

Donde:

A = admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

Como se puede apreciar al ver esta fórmula, el cálculo de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

Nosotros tomamos para nuestra investigación el período que comprende los meses de octubre de 2006 a marzo 2007 inclusive, para poder apreciar mes por mes

cómo fueron los índices y luego comparar los resultados entre cada mes y a su vez, trimestralmente, para ver si la rotación se mantiene constante o varía en algunos meses.

Según Chiavenato “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización”.<sup>14</sup>

Si tenemos en cuenta este concepto, la rotación de personal en los call center es la variable dependiente que debemos determinar si se encuentra presente en estas empresas y en qué medida, e indagar cuales son los factores que la generan. Para ello llevamos a cabo una investigación exploratoria la cual nos permite investigar el modo de funcionamiento de los call center, el cual se presenta como variable independiente.

Antes de exponer los conceptos que forman parte del modo del funcionamiento de los call center, creemos conveniente presentar una definición de ausentismo laboral ya que es otro fenómeno que se tiene en cuenta y se investiga.

“Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. Es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo”<sup>15</sup>.

Retomando el modo de funcionamiento de los call center, consideramos pertinente aclarar que, al plantear este concepto, nos estamos refiriendo a las condiciones de empleo en las que se desarrolla la actividad cotidiana de los teleoperadores. Para poder acceder a esta información exploramos la percepción de los miembros de los call center con respecto a dichas condiciones de trabajo, como así también hacia sus puestos de trabajo.

Nos referimos a percepción, ya que la información que obtenemos por parte de los teleoperadores es la visión de la realidad en la que ellos viven, lo cual no significa que sea la verdad absoluta.

---

<sup>14</sup> Op cit., pág. 195.

<sup>15</sup> IDALBERTO CHIAVENATO, *Administración de los recursos humanos*, 5a edic., Mc Graw Hill, México, 1999, pág. 203



Estamos tan acostumbrados a que las cosas nos parezcan tal y como las vemos que ni siquiera pensamos que pudiera ser de otro modo. “El acto físico de percibir actitudes sensoriales lo llamamos percepción.

En la percepción la respuesta que se da a un estímulo viene siempre reestructurada, de tal modo que un mismo fenómeno observado y percibido por distintas personas, recibe respuestas distintas, y es interpretado de modo muy distinto. Por otra parte, como no percibimos sólo por un órgano sino que recibimos muchos estímulos al mismo tiempo y por distintos órganos, ocurre que la más leve desviación en cualquiera de los órganos puede dar lugar a diferencias profundas en el resultado total de nuestras percepciones. En cierto modo, la percepción es una interpretación de lo desconocido, aunque por ser la única que el hombre puede dar, ésta le sirve para su desenvolvimiento en el mundo.”<sup>16</sup>

Nos referimos a las condiciones de trabajo ya que las mismas, no sólo influyen en la productividad y el rendimiento profesional, sino que son determinantes de nuestra propia calidad de vida. Un marco u organización productiva segura y saludable contribuye al bienestar de las personas que la integran y por lo tanto a la estabilidad en el empleo.

De allí se desprende la inquietud de determinar la incidencia que tiene sobre el fenómeno de rotación de personal, las condiciones y medio ambiente del trabajo donde se desempeñan los teleoperadores.

Existen diversos autores u organismos que definen las condiciones de trabajo, pero a los fines de nuestra investigación, nos remitimos a la siguiente definición ya que considera no solo al trabajo en sí mismo, sino que además, tiene en cuenta los factores que lo rodean. De esta manera, definimos las condiciones laborales como "cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, tanto factores del entorno físico en el que se realiza como las circunstancias temporales en que se da, las condiciones bajo las cuales los trabajadores desempeñan su trabajo.

---

<sup>16</sup> <http://www.antropos.galeon.com/html/percepcion.htm>

Es decir, son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo sin ser el trabajo mismo, el conjunto de factores que lo envuelven"<sup>17</sup>

Dentro de este concepto existe una clasificación la cual tiene en cuenta los siguientes aspectos, los cuales serán tenidos en cuenta a fin de explorarlos en el ámbito de las organizaciones objeto de estudio, los call center.

*Condiciones de empleo:* Se refiere a las condiciones bajo las cuales prestan servicios laborales en una organización, se incluyen las condiciones de contratación, salarios, estabilidad y seguridad en el empleo, afiliaciones a organizaciones sindicales, vacaciones.

*Condiciones ambientales:* comprende dos tipos de aspectos diferenciados:

a) Ambiente físico: incluye la temperatura, nivel de ruido, iluminación, condiciones generales de limpieza e higiene.

En cuanto a iluminación, la misma se refiere a "la cantidad de luminosidad que se presenta en el sitio de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo.

Una iluminación deficiente ocasiona fatiga a los ojos, perjudica el sistema nervioso y ayuda a la deficiente calidad del trabajo.

Por otro lado, el ruido se considera un sonido o barullo indeseable. La exposición prolongada a elevados niveles de ruido produce, de cierta manera, pérdida de audición proporcional al tiempo de exposición."<sup>18</sup>

b) Los aspectos de diseño espacial-arquitectónico del lugar de trabajo: referidos tanto al espacio como a los materiales y equipamiento necesarios para desempeñar el trabajo, se trata de la configuración, distribución y diseño ergonómico del entorno del de la labor.

---

<sup>17</sup> J. M PEIRO, *Tratado de psicología de trabajo: actividades laborales en su contexto*, 2003, pág. 37

<sup>18</sup> IDALBERTO CHIAVENATO, *Administración de los recursos humanos*, 5a edic., Mc Graw Hill, México, 1999, pág. 482.

*Condiciones de seguridad:* son las condiciones de seguridad en que se realiza el trabajo, tanto en relación con la prevención de riesgos laborales y la posibilidad de accidentes, como la aparición de enfermedades. Se incluyen aquellos aspectos del trabajo que pueden suponer tanto un riesgo físico, químico o mecánico, aquellos agentes que pueden provocarlo y las medidas destinadas a la protección de riesgos, las medidas de prevención y condiciones de seguridad.

*Características de la tarea:* se refiere al contenido del trabajo, y se han incluido, la sobrecarga, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad sobre personas y cosas, el grado y la importancia de la toma de decisiones, las habilidades puestas en juego, las expectativas de promoción y desarrollo personal, la variedad y complejidad de las tareas.

*Condiciones sociales y/o organizacionales:* hace referencia a las condiciones sociales y/o organizacionales relacionadas con la interacción: las relaciones interpersonales en el contexto laboral (compañeros interesantes y comunicativos, apoyo social, conflictos interpersonales), dimensiones del clima laboral (la orientación hacia la formación, apoyo a la creatividad), aspectos relacionados con la participación y el control de los trabajadores sobre su entorno (iniciar cambios en el puesto, grados de control sobre la tarea).

*Proceso de trabajo:* Se refiere a las demandas del puesto concreto y otros aspectos relacionados con su desempeño. El nivel de exigencia del puesto y la forma de supervisión.

Tal como se acaba de plantear, las condiciones de trabajo donde se desenvuelve el teleoperador diariamente, va a generar, entre otras cosas, que los miembros de la organización asuman con dedicación y compromiso los objetivos institucionales.

Como se mencionó anteriormente, uno de los aspectos que forman parte de las condiciones de trabajo, son las características de la tarea que desarrolla la persona.

Para investigar este factor, se deberá observar el tipo de diseño de puesto que se está investigando. Dicho diseño consiste en “la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos”.<sup>19</sup>

Según Chiavenato, existen cinco dimensiones esenciales en el diseño de un cargo que crean las condiciones para que el empleado encuentre satisfacción intrínseca en el cumplimiento de la tarea que realiza. Estas son:

**Variedad:** Se refiere al número y variedad de habilidades exigidas por el cargo. Los puestos que presentan gran variedad eliminan la rutina y la monotonía.

**Autonomía:** Grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo.

**Significado de la tarea:** Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás cargos de la organización y a la contribución de su trabajo en el departamento o en la empresa como totalidad.

**Identidad con la tarea:** Tiene que ver con la posibilidad de identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. No existe identidad cuando el empleado ejecuta actividades fragmentadas e incompletas e ignora para qué sirven.

**Retroalimentación:** Grado de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de su esfuerzo en la producción de resultados.

Por otro lado, resulta de primordial interés para esta investigación, indagar y conocer cuáles son los requerimientos que un postulante al puesto de atención al cliente necesita reunir para trabajar en estas empresas y cuáles son las exigencias del cargo.

Para ello, recurrimos a la definición de dos conceptos claves:

Chiavenato se refiere a la descripción de puestos como el proceso de enumeración de tareas o funciones que conforman el cargo y lo diferencian de los demás. Consiste en determinar qué hace el ocupante (funciones y tareas), cuándo, cómo lo hace (los métodos utilizados para su ejecución) y finalmente los objetivos del puesto, es decir por qué lo hace.

---

<sup>19</sup> Ibid, 294.

Otro de los conceptos esenciales a tener en cuenta es el de análisis de cargo, el cual “pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado

Es decir, se refiere a:

Requisitos intelectuales: ellos son, instrucción básica, experiencia previa, adaptación al cargo, iniciativa, aptitudes.

Requisitos físicos: esfuerzo físico, concentración visual, destreza o habilidad, constitución física.

Responsabilidades: Supervisión de personal, materiales, herramientas o equipos, dinero, contactos internos o externos, información confidencial.

Condiciones de trabajo: se refiere al ambiente de trabajo y riesgos que implique.”<sup>20</sup>

Con todo lo expuesto hasta aquí ya tenemos el marco conceptual que nos permite seguir adelante con nuestra investigación.

---

<sup>20</sup> Ibid., pág. 333;334



## **Características de los Call Center y análisis de contexto.**

## **VI - Características de los Call Center**

---

### **¿Qué son los Call Center?**

“Call Center es un centro de atención al cliente vía telefónica. Este centro Integral, permite la distribución de llamadas automáticas, recepción de llamadas automáticas y emisión de estas llamadas.

Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de teleoperador (a), agente, o representante de atención al cliente, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

Este puesto de trabajo está compuesto por los siguientes instrumentos:

- Un equipo de comunicación manos libres compuesto por micrófono -auricular denominado "vincha" o Head Set, que se conecta a la terminal de teléfono. Puede o no tener regulador de volumen.
- Una PC compuesta por CPU, monitor, teclado y mouse.
- Un mueble para PC con silla ergonómica. El espacio de cada puesto tiene, por lo general, 1,20 mts. de ancho por 0,80 mts. de profundidad y separados de puestos contiguos por mamparas fonoabsorbentes de hasta 1,50 mts. de altura.
- Un software que administra las comunicaciones y la información del cliente.”<sup>21</sup>

A continuación se presentan imágenes del lugar de trabajo de los teleoperadores a fin de obtener una mayor precisión en cuanto al mismo.

---

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>





## **Dos características de los Call Centers: Tercerización y Deslocalización.**

Un dato muy importante que cabe destacar, es el hecho de la tercerización (outsourcing) del servicio de Call Center y por otro lado la deslocalización, conocida como off-shoring o tráfico off-shore, siendo este último uno de los rasgos característicos de este negocio “el cual se encuentra hegemonizado por grandes compañías multinacionales que transfieren, para ser atendidas aquí, llamadas generadas en otros países. Actualmente el 70 % del volumen total de llamadas atendidas por operadores locales son de este tipo,”<sup>22</sup>

Esta aclaración es válida para tener en cuenta ya que, al momento de realizar nuestra investigación, notamos que este era un aspecto muy significativo a la hora de determinar los índices de rotación entre un call center que brinda sus servicios con sus propios recursos e instalaciones que un call center que se encuentra tercerizado.

“Mediante la tercerización, las empresas optan por tener la plataforma de servicios de interacción fuera de la empresa, es decir el uso de contratos de servicios externos, para la provisión de procesos de negocios, que normalmente se operaban con recursos internos.

Las principales razones por las cuales las empresas se deciden a tercerizar parte o la totalidad de los servicios, son para poder enfocarse en su core business para así ganarle a la competencia, por falta de know how y expertise, para garantizarse la actualización tecnológica, o para mejorar los valores de ROI (retorno sobre la inversión) para un determinado proyecto debido a la masa crítica que puede manejar un proveedor especializado para lograr bajar sustancialmente sus costos. Según una encuesta realizada por la firma Integrated Call Centers Solutions, en EE. UU el orden de importancia de las razones para tercerizar es el siguiente:

- Falta de expertise 25%
- Es más barato 15%
- Es más sencillo 12%
- No cuentan con recursos tecnológicos 12%

El segundo de los fenómenos, Argentina es una oferta válida como destino del off-shoring, ya que tiene una alta calidad en la gestión, y cuenta con recursos

---

<sup>22</sup> <http://www.foetrabsas.org/atento1.html>

humanos formados y en sintonía cultural con los potenciales usuarios de los países de destino”.<sup>23</sup>

José Tarzia, gerente de la unidad Telerecursos de la consultora de RR.HH. Sesa Select, comenta que “los principales mercados que atienden los call center off shore son España, Estados Unidos y América latina. Y coincide en que los perfiles más demandados son atención al cliente y ventas”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> [http://www.cema.edu.ar/productividad/download/2003/Tricarico\\_Kijak.pdf](http://www.cema.edu.ar/productividad/download/2003/Tricarico_Kijak.pdf)

## **Presentación de las empresas.**

En esta sección se lleva a cabo una breve descripción de cada uno de los call center investigados a fin de tener un conocimiento de su actividad. Luego, en el apartado “análisis e interpretación de datos” se caracterizarán los mismos en base a la percepción del personal que trabaja en los mismos.

### **ACTIONLINE:**

Action Line, es un centro de contacto con clientes que opera a través de canales on line (teléfono, e-mail, chat)

Pertenece al WPP Group, uno de los grupos de empresas de comunicaciones más grande del mundo. Se encuentra presente en Latinoamérica desde 1994, con centros en Argentina (Buenos Aires y Córdoba) en Brasil (San Pablo) y en Chile (Santiago).

Los clientes con los que trabaja este Call Center aquí en Córdoba son Disco, Kadicard, la Voz del Interior, Movistar, Telecom, Personal y Telefónica de España.

Nosotros en nuestra investigación trabajamos con la cuenta de Personal, dadas las posibilidades de obtención de datos.

#### *Formas de Operación:*

Los servicios de Actionline incluyen:

- Atención a clientes
- Venta de productos y servicios
- Cobranzas
- Investigaciones de mercado

Por otro lado hemos tenido acceso al reglamento interno de la empresa, el cual es ofrecido a los operarios en el momento de su ingreso y firmado por los mismos. Se trata de una documentación de mucha importancia para nuestra investigación ya que aporta información valiosa y una aproximación a la política de la empresa, donde podemos

---

<sup>24</sup> “Los call center se expanden y aumentan los sueldos”, Clarín, Buenos Aires, 15 de abril de 2007

apreciar las reglas que impone la empresa a los empleados en cuanto a no revelar información sobre la misma a terceros ajenos a la empresa.\*

Este aspecto comprobamos que se repite en cada call center, dificultando nuestras posibilidades de acceder a información provista por su personal ya que los mismos se encuentran reticentes a proporcionarla como consecuencia de su temor a ser sancionados en caso de hacerlo.

Por este motivo, todas las entrevistas y encuestas efectuadas a los trabajadores de los call center son anónimas.

### **APEX:**

Apex comenzó a operar en Argentina en Diciembre del año 2002 como el primer proveedor de servicios tercerizados de Contact Center. Desde sus comienzos exporta, desde Argentina, servicios bilingües de atención al cliente no solo por vía telefónica, sino también por vía web-chat, web-cam y vía e-mail. Se especializa en los procesos de Atención al Cliente, Back Office, Soporte Técnico y Mesa de Ayuda.

#### **1- Atención al Cliente**

Cada vez que asiste a sus clientes en el uso de productos y servicios, entrega información específica, responde y resuelve problemas, Apex opera con absoluto conocimiento de las necesidades de las compañías, que pretenden alcanzar un alto nivel de servicio para diferenciarse de sus competidores.

#### **2- Mesa de Ayuda y Soporte Técnico**

Apex ofrece personal altamente especializado y dispuesto a acompañar a sus clientes a través de cada uno de los diversos panoramas: instalación, configuración y ayuda en la solución de problemas. Además aumenta el conocimiento y la comodidad del consumidor respecto al producto o servicio específico.

---

\* Ver reglamento de Action Line en sección Anexos

### 3- Back Office

Apex aporta un tratamiento confiable de la información cotidiana para cada uno de sus clientes y ofrece la manera más eficiente de manejar procesos de negocio de importancia, incluso aquellos que no forman parte de la esencia de la actividad.

#### **CTI:**

CTI Móvil es la empresa de telefonía móvil con mayor cobertura celular GSM en la República Argentina donde comenzó a operar comercialmente en el interior del país en 1994, tras haber resultado adjudicataria de la licitación internacional convocada por el gobierno argentino.

En su período de operación la empresa ha brindado la posibilidad de acceder a servicios de avanzada a enormes extensiones rurales y pequeñas localidades del interior del país, integrándolas al territorio nacional.

En el mes de diciembre de 2003, CTI Móvil lanzó el servicio de telefonía móvil con tecnología GSM y hoy cuenta con la red de telefonía inalámbrica GSM más completa del país con más de 65 servicios adicionales a la telefonía móvil.

## **Análisis de Contexto.**

---

Según un dossier publicado por la revista Punto a Punto, “la industria de los call center, es un sector que genera cerca de 20.000 puestos de trabajo, que factura \$350 millones al año y que en los últimos cinco invirtió \$150 millones en la provincia de Córdoba.

Las cifras hablan de que el crecimiento de esta rama de las telecomunicaciones dejó de ser un boom de la economía local para ser una característica inherente al mapa productivo de nuestra ciudad”.<sup>25</sup>

Existen numerosas razones por las cuales este sector ha crecido tanto en los últimos cinco años.

Un informe realizado por ADI, Agencia de desarrollo e Inversiones, resalta las potencialidades que tiene nuestra provincia, las cuales indudablemente contribuyen a la constante expansión de esta industria, convirtiéndola en un sector muy atractivo para efectuar inversiones.

Entre estas características podemos mencionar:

### 1- Existencia de recursos humanos altamente calificados

El nivel educativo que ha presentado la sociedad Argentina desde principios del siglo pasado, ha sido uno de los más destacados de Latinoamérica. Para cualquiera de los indicadores educativos que se quiera analizar se registran los mejores indicadores de la región.

### 2. Moderna infraestructura de telecomunicaciones

Las principales ciudades de Argentina ofrecen nodos de plena conectividad donde se interconectan los más importantes carriers internacionales (Operador internacional que facilita el tráfico telefónico de llamadas de un país a otro) disponiendo así de múltiples rutas de acceso a las redes de telecomunicaciones y alcanzando una cobertura mundial de comunicaciones a través de las redes de fibra óptica del Atlántico y del Pacífico.

---

<sup>25</sup> Punto a Punto, Dossier Call Centers en Córdoba, agosto 2006

Por otra parte, Argentina presenta un gran desarrollo de la industria del Software y los servicios informáticos, contando con una gran disponibilidad de recursos humanos (programadores, técnicos e ingenieros), como de proveedores y distribuidores de las más importantes firmas internacionales de la industria.

### 3. Costos competitivos internacionalmente.

Argentina cuenta con importantes ventajas competitivas en los costos de los principales insumos que demanda esta actividad: energía eléctrica, telecomunicaciones y mano de obra.

### 4. Iniciativas gubernamentales para promover el desarrollo de la actividad.

En Córdoba se incentiva la radicación de empresas dedicadas a esta actividad mediante la reducción de impuestos provinciales (Ver en Anexo Ley 9232)

### 5. Reducida diferencia horaria con los principales centros de EE.UU. y Europa Occidental.

Argentina cuenta con la ventaja de tener una diferencia horaria mínima de una hora y máxima de 5 horas respecto de los países de América y Europa.

Existe una diferencia de una hora con la costa este de EE. UU. y de 4 horas con la costa oeste. Respecto de los países centrales de Europa la diferencia es de 5 horas.

### 6 – Legislación laboral.

La legislación laboral Argentina establece un marco jurídico flexible y consistente con las exigencias particulares de esta actividad.

Los contratos de trabajo tienen un plazo indeterminado, salvo que exista una previsión específica que establezca algo en contrario. La ley establece un período de prueba de 3 meses, que se puede extender a 6 por convenio colectivo. Durante este período el empleado puede ser despedido sin indemnización alguna.

La duración normal del trabajo es de 8 horas por día o 48 horas semanales. No obstante, existen acuerdos especiales entre empleadores y empleados a fin de

modificar las horas de trabajo por día de modo tal que se ajusten a las necesidades del sector. Asimismo, la jornada laboral puede extenderse con horas extras las cuales se abonan con un adicional del 50% los días normales mientras que los sábados después de las 13:00 hs., domingos y feriados se abonan con un adicional del 100%.

El trabajo nocturno está permitido, no pudiendo superarse las 7 horas diarias comprendidas entre las 21:00 y las 6:00 hs.

Trabajo insalubre, no podrá exceder de 6 horas diarias o 36 semanales. La insalubridad no existirá sin declaración previa de la autoridad de aplicación, con fundamento en dictámenes médicos de rigor científico.

#### 7 - Grandes centros urbanos

Argentina cuenta con tres aglomerados urbanos con más de un millón de habitantes.

Al mismo tiempo, es importante señalar que estos aglomerados presentan los más altos estándares en lo que a nivel de calificación de su capital humano se refiere.

En el Gran Córdoba habitan 1,4 millones de personas, de ellas, el 35,4% tienen entre 18 y 40 años. El desempleo allí es del 12,4% y el subempleo del 9,9%. La tasa de analfabetismo es del 1,3%, un 51% de la población mayor a 18 años tiene estudios secundarios completos y poco menos de 120 mil jóvenes cursan estudios superiores al tiempo que existen 215 mil personas con estudios superiores completos.

#### 8 - Costos.

Oficinas El valor del m<sup>2</sup> de oficinas del área metropolitana de Buenos Aires oscila entre US\$ 500 y US\$ 1500. El precio promedio del alquiler mensual del m<sup>2</sup> es de US\$ 10 en el área metropolitana de Buenos Aires. Los valores varían considerablemente según la ubicación geográfica y la categoría dentro de la misma ciudad. Para el caso de Rosario y Córdoba los precios se ubican entre un 10 y 20% por debajo del nivel observado en Buenos Aires.

Mano de Obra: Los costos de la mano de obra en Argentina son considerablemente menores respecto a otros países, con jornales aproximados a



US\$ 2,50 la hora en Córdoba y Rosario, comparado con US\$ 3 la hora en Buenos Aires, US\$ 4,25 la hora en Ciudad de México ; US\$ 5,25 la hora en Costa Rica y US\$ 5,60 la hora en Chile”<sup>26</sup>.

### **La UNC sale a capacitar a los Call Center:**

Otro factor interesante a tener en cuenta, es el hecho de que, debido a la sostenida expansión del sector, ha crecido fuertemente la necesidad de capacitación de los mandos medios de los Call Centers. Por tal motivo, la Universidad Nacional de Córdoba, a través de la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas, firmó un acuerdo de cooperación con el Centro de Formación profesional de Call Centers, para lanzar por primera vez el primer Programa Certificado en Gestión de Call Centers en Córdoba. Con este programa de formación se apuesta a elevar los estándares de calidad de los niveles de conducción para obtener las habilidades requeridas acordes a las exigencias de este sector.

De esta manera, se puede observar el nivel de incidencia que ha tenido este sector, no solo en el ámbito económico, sino que además ha generado nuevas necesidades las cuáles dan lugar a la participación de otros ámbitos como por ejemplo, en este caso, el académico.

Actualmente, en Córdoba, son once las empresas que desarrollan esta actividad, ellas son: Apex, Telemercado, Tecno Voz, Atento, Multiconex, Action Line, Desol, Multivoice, Promarket, Jazz Plat y Viva.

Todos estos Call Center tienen como clientes principales a empresas de gran envergadura como ser, Tarjeta Naranja, Grupo Minetti, Mc Donald’s, diversas empresas de telefonía móvil, bancos, compañías de seguros, etc.

---

<sup>26</sup> [http://www.inversiones.gov.ar/documentos/call\\_center.pdf](http://www.inversiones.gov.ar/documentos/call_center.pdf)

### **Representación Gremial de los teleoperadores:**

Esta actividad de los Call Center, al ser nueva en la Argentina, pareciera ser que no encuentra su lugar en ninguno de los Convenios Colectivos de Trabajo vigentes trayendo aparejado las intenciones de los Operadores de conocer y hacer valer sus derechos.

En Córdoba, esta actividad está encuadrada dentro del gremio de empleados de comercio (AGEC) que representan o intentan representar a segmentos del cuerpo que comprende esta nueva modalidad de trabajo. La cámara de Córdoba tiene un convenio firmado con dicho gremio y se trabaja bajo los controles de ellos. Este acuerdo se firmó hace más de un año.

Gustavo Barrionuevo, Vicepresidente de la cámara de Empresas de Servicios de Contactos para Terceros de la Provincia de Córdoba y Director General de Multivoice, una de las compañías de Call Center de mayor envergadura en Sudamérica, sostiene que “no debe haber focos de conflictos y discusiones en cuanto al gremio al cual corresponde esta actividad, ya que la misma es claramente mercantil”.<sup>27</sup>

Sin embargo, ninguno de estos marcos legales contemplan debidamente enfermedades típicas del oficio, como tendinitis, fuertes dolores de espalda y de cabeza, pérdida de la vista y la audición, agotamiento, o lo que los trabajadores de call center definen como trituración cerebral.

En una entrevista que se hizo a Gustavo Barrionuevo publicada por el diario La Voz del Interior, el empresario minimizaba las críticas que se hacen a las condiciones laborales de la actividad y puso énfasis en resaltar el buen clima empresarial que se vive en Córdoba. “Tiene que ver con una armonía entre Gobierno, empresas, sindicato y variables externas”<sup>28</sup>, aseguró.

Por otro lado se le preguntó por el sueldo básico de los teleoperadores y Barrionuevo afirmó: “en bruto, sin descuentos, está en el orden de los 1.200 pesos. Son seis horas y media diarias y 39 semanales. Hubo un incremento salarial de 23 por ciento que fue escalonado y todavía falta un ajuste en diciembre.”<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Punto a Punto, Dossier Call Centers en Córdoba, agosto 2006

<sup>28</sup> “Los call crecerán 20% en 2007”, La Voz del Interior, 19 de agosto 2007

<sup>29</sup> Ibid

Sin embargo, la Asociación de Trabajadores de Centros de Contactos y Afines de Córdoba desmiente tal cifra y asegura que la realidad es otra, publicando en su página de internet los recibos de sueldos de algunas empresas de call center. (Ver recibos de sueldos en Anexo)

A través de nuestra investigación corroboramos que esta situación es verdadera ya que los entrevistados manifestaron en las entrevistas que su sueldo no supera los \$1.000 en ningún caso.

Ante toda esta situación, Daniel Massa, Secretario General del Gremio de Teleoperadores dijo: “Esta actividad no está prevista en el convenio de Comercio ni en el de telefónicos. Se trata de una actividad nueva, por lo tanto, requiere una regulación nueva”<sup>30</sup>

De esta manera y ante la inconformidad de miles de personas que trabajan en esta actividad es que empezó a constituirse un nuevo sindicato, el Sindicato de Teleoperadores, el cual propone en su convenio:

- “Salario básico por 30 horas semanales de \$1.200.
- Reconocimiento de la actividad como trabajo insalubre.
- Sin descuentos compulsivos para la Asociación Sindical.
- Obra Social de primer nivel.
- Observación irrestricta de las normas internacionales de Sanidad y Seguridad para los Teleoperadores.
- Cuidado específico para la mujer y la madre trabajadora.
- Persecución incansable del trabajo en negro y contratos basura.
- Asesoramiento legal de excelencia.
- Bolsa de trabajo y capacitación continua.
- Autogestión sindical.”<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.kolgados.com.ar/spip.php?article38>

<sup>31</sup> <http://www.sindicatodeteleoperadores.com/>

<sup>31</sup> <http://www.sindicatodeteleoperadores.com/Docs/Las%20camaras%20se%20preocupan.pdf>

“Este sindicato quedó conformado el día 17 de marzo de 2006 pero aun no tiene personería jurídica.

En el Ministerio de Trabajo el único antecedente formal es el ingreso de un expediente –el 360.878, del lunes 20 de marzo de 2006-”<sup>32</sup>

Así es que las intenciones de muchas personas están enfocadas en la afiliación a este gremio, pero mientras tanto, los miles de trabajadores que se desempeñan en esta actividad están amparados por el Sindicato de Comercio, el cual genera muchas disconformidades en estas personas, convirtiéndose en un factor más que contribuye al malestar de estos trabajadores.



## Diseño Metodológico

## VII - METODOLOGÍA

---

La presente investigación se lleva a cabo en dos etapas:

### PRIMERA ETAPA:

> Tipo de estudio: Exploratorio.

La investigación de tipo exploratoria “sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real e investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área”.<sup>33</sup>

En este caso se empieza, en primera instancia, con la familiarización del funcionamiento de los call center, el trabajo habitual de los representantes de atención al cliente y diversos aspectos los cuales nos proporcionan las bases necesarias para poder seguir adelante con la investigación y para que, finalmente, cumplamos con el objetivo de este estudio el cual es conocer las causas de rotación de personal a través del análisis del modo de funcionamiento de los Call Center.

> Método de aplicación: Cualitativo.

“La investigación cualitativa se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven.”<sup>34</sup>

La investigación a la que se remite este trabajo, por lo tanto, es abordada desde la metodología cualitativa, ya que lo que se pretende es, a partir de las experiencias personales y desde la información que se obtiene desde la perspectiva de los propios sujetos que viven y experimentan en el día a día los hechos del entorno en el que trabajan, conocer el modo de funcionamiento de los call center, su percepción sobre las características de las empresas, el área de recursos humanos, sus puestos de trabajo y las causas de rotación.

> Técnicas de investigación:

La técnica que se utiliza en esta investigación cualitativa es la entrevista cualitativa en profundidad. Se decidió optar por este tipo de entrevista ya que, la

---

<sup>33</sup> ROBERTO SAMPIERI, CARLOS COLLADO, *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, México, 2001, pág. 59.

misma “permite obtener una respuesta de gran riqueza informativa, contextualizada y holística, elaborada por los entrevistados en sus palabras y desde sus propias perspectivas”.<sup>35</sup>

Al tratarse de una investigación exploratoria, se presenta la necesidad de entender la realidad de estas organizaciones y del trabajo que allí se realiza desde la propia perspectiva de los actores. Es a través de esta entrevista como se pueden entender dichas realidades de una manera abarcativa, no superficial y donde el entrevistador puede esclarecer inquietudes o dudas.

> Instrumento de recolección de datos:

Para llevar a cabo las entrevistas, se utiliza un plan de entrevista el cual asegura que los temas claves sean abordados. Vieytes sostiene que no se trata de un protocolo estructurado o semiestructurado, sino de un listado de áreas generales que deben cubrirse con cada informante.

> Criterio muestral:

Dada la naturaleza de esta investigación, lo que nos interesa es conocer en profundidad las vivencias, sentimientos y razones de los actores, por tal motivo, el muestreo que mas se ajusta a estas intenciones es el no probabilístico de carácter intencional, es decir, “un proceso de selección en el cual los sujetos no son elegidos al azar, sino intencionalmente y de acuerdo con los propósitos y objetivos de la investigación”.<sup>36</sup>

Las personas entrevistadas son claves en cuanto a la información que nos proporcionan sobre situaciones específicas. Las entrevistas se realizan a teleoperadores y supervisores de estos últimos, que trabajan en tres call center, los cuales difieren entre sí por su origen y volumen de empleados. Esta distinción se consideró de suma importancia, a fin de obtener datos que nos permiten conocer y comparar si las condiciones de empleo son uniformes o difieren de acuerdo a las características de cada organización.

Por otro lado la muestra entrevistada, por call center, se compone de:

Una persona que ocupa el puesto de supervisor de los teleoperadores quien nos aporta, desde la visión del cargo que ocupa, su percepción sobre el modo de

---

<sup>34</sup> RUT VIEYTES, *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*, Ed. De las Ciencias, Buenos Aires, 2004, pág. 69

<sup>35</sup> *Ibid.*, pág. 501

<sup>36</sup> *Ibid.*, pág. 643

funcionamiento del call center donde trabaja, como así también información sobre la rotación de personal y otros aspectos que contribuyen al esclarecimiento de este fenómeno.

Dos personas que forman parte del quipo de atención al cliente. Estas entrevistas se efectúan a fin de explorar las características de su trabajo y obtener los conceptos generales que se analizan con mayor precisión en la investigación descriptiva.

Además, se lleva a cabo una entrevista al Dr. Puente, quien se desempeñó como médico de un call center, y nos aporta información sobre los síntomas de salud mas frecuentes que se manifiestan en este tipo de empresas.

## SEGUNDA ETAPA:

> Tipo de estudio: Descriptivo.

Una vez que obtenemos una aproximación y un conocimiento de la realidad, el siguiente paso es intentar establecer cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Para este propósito se lleva a cabo un estudio descriptivo en donde “se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga con la mayor precisión posible”<sup>37</sup>

> Método de aplicación: Cuantitativo.

Siendo que en esta instancia la investigación es de tipo descriptiva, el método al que se acude es el cuantitativo de manera tal de “obtener un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable obteniendo una explicación de los fenómenos y eventos del mundo natural y el social”<sup>38</sup>.

> Técnicas de investigación:

La técnica empleada es la encuesta, con el propósito de medir con precisión un fenómeno. En este caso particular, lo que se intenta, es obtener una caracterización exacta del personal que trabaja en estos puestos y explorar las

---

<sup>37</sup> Op. Cit., pág. 60

<sup>38</sup> RÚT VIEYTES, *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*, Ed. De las Ciencias, Buenos Aires, 2004, pág. 42



opiniones de los teleoperadores en cuanto a las condiciones laborales donde se desempeñan.

> Instrumento de recolección de datos:

El instrumento utilizado para efectuar las encuestas es el cuestionario estructurado ya que ha sido considerado por nosotros como el más idóneo para establecer un orden sistemático y estandarizado en la formulación de las preguntas.

Este cuestionario está compuesto por preguntas cerradas de manera tal que se cuente con categorías de respuesta delimitadas a las cuales los entrevistados deben atenerse.

> Criterio muestral:

En esta instancia, el criterio muestral es el mismo que en el estudio exploratorio. La muestra es seleccionada de manera intencional según las posibilidades de los entrevistados y en base a los objetivos de nuestra investigación.

La cantidad de encuestas a efectuarse será de 20 por cada call center, es decir, 60 en total.

## FICHA TÉCNICA

---

	Tipo de investigación	Metodología	Técnica de investigación	Instrumento	Población	Muestra
<b>Entrevistas</b>	Exploratoria	Cualitativa	Entrevistas en profundidad	Guía de pautas	Supervisor y Teleoperadores	Un supervisor por cada call center. Dos teleoperadores por call center.  <u>Tipo muestral:</u> No probabilística por conveniencia.
<b>Encuestas</b>	Descriptiva	Cuantitativa	Encuesta	Cuestionario	Teleoperadores de los call centers	20 teleoperadores por cada call center.  <u>Tipo muestral:</u> No probabilística por conveniencia.



# Instrumentos de Recolección de Datos

## MAPA DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores
Perfil del Teleoperador		Sexo
		Edad
		Estudios
		Antigüedad en el cargo
Condiciones de Trabajo	Condiciones de empleo	Salario
		Días de descanso
		Posibilidad de ascensos
		Estabilidad en el cargo
		Afiliación sindical
	Condiciones ambientales	Temperatura
		Nivel de ruido
		Iluminación
		Limpieza
	Diseño espacial arquitectónico	Distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo
	Condiciones de seguridad	Riesgos y/o enfermedades laborales
		Medidas de prevención de riesgos de trabajo
	Características de la tarea	Variedad
		Autonomía
		Significado de la tarea
		Identidad con la tarea
		Retroalimentación
	Condiciones sociales y/o organizacionales	Relaciones con compañeros
Relaciones con supervisores		
Apoyo social		
Comunicación		
Participación		
Proceso de trabajo	Control en el puesto	
	Relaciones con los clientes	
Rotación de personal		

	Indicadores	Ítem	Opciones
1	Sexo		
2	Edad		
3	Antigüedad en el cargo		
4	Estudios	¿Actualmente está usted estudiando?	a) Si b) No
		¿Cuáles de los siguientes estudios usted ha cursado?	a) Primario b) Secundario c) Terciario d) Universitario
5	Salario	¿Se siente satisfecho con el salario que gana?	a) Si b) No
6	Días de descanso	Considera usted que la duración de su jornada de trabajo es:	a) Adecuada b) Inadecuada
7	Posibilidad de ascensos	¿Existen posibilidades de ascender y/o crecer dentro de la empresa donde trabaja?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
8	Estabilidad en el cargo	¿Le atemoriza la posibilidad de perder el empleo?	a) Si b) No
		¿Qué razón considera usted es la más importante para mantenerlo unido a la organización?	a) Posibilidades de desarrollo dentro de la empresa b) Experiencia laboral c) Retribución e) Otra. ¿Cuál?.....
9	Afiliación sindical	¿Está conforme con el sindicato que los representa?	a) Totalmente conforme b) Conforme c) Disconforme
10	Temperatura	¿Cómo describiría la temperatura ambiente del lugar?	a) Adecuada b) Inadecuada
11	Nivel de ruido	¿Cómo definiría al ruido en su puesto de trabajo?	a) Adecuado b) Inadecuado
12	Iluminación	Considera usted que la iluminación en su puesto de trabajo es:	a) Adecuada b) Inadecuada
13	Ventilación	Considera usted que la ventilación en su puesto de trabajo es:	a) Adecuada b) Inadecuada
14	Distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo	¿Cree usted que las instalaciones y herramientas de trabajo son las adecuadas para proporcionar un trabajo salubre?	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
		¿Cómo describiría usted el box donde trabaja?	a) Cómodo b) Medianamente cómodo c) Incómodo d) Otras características ¿Cuáles?
15	Riesgos y/o enfermedades laborales	Conozco personas que se han enfermado en el lugar de trabajo	a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
16	Medidas de prevención de riesgos de trabajo	¿La empresa toma algún tipo de medidas para prevenir accidentes o enfermedades causadas por el trabajo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
17	Variedad	¿Siente usted que su trabajo es monótono y repetitivo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
18	Autonomía	¿Usted cree que tiene cierta independencia y criterio personal para	a) Siempre b) Algunas veces

		realizar su trabajo?	c) Nunca
19	Significado de la tarea	¿Siente que su trabajo es solitario y no le permite sociabilizar con sus compañeros?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
20	Identidad con la tarea	¿Cree usted que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
21	Retroalimentación	¿Recibe información acerca de cómo se está desempeñando en su trabajo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
22	Relaciones con compañeros	¿Cómo definiría las relaciones con sus compañeros de trabajo?	a) Muy buenas b) Buenas c) Malas
23	Relaciones con supervisores	¿Cómo definiría las relaciones con sus supervisores?	a) Muy buenas b) Buenas c) Malas
24	Apoyo social	Siento el apoyo de mis compañeros en el desempeño de mi trabajo	a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
25	Comunicación	¿Recibe información necesaria para realizar su trabajo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
26	Participación	¿Sus opiniones, sugerencias, inquietudes son tenidas en cuenta por su supervisor?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
27	Control en el puesto	¿Se siente usted controlado en su trabajo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
28	Relaciones con los clientes	¿Cómo se siente con respecto a las relaciones con los clientes?	a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Insatisfecho
29	Rotación	En el Call Center donde trabajo hay muchos compañeros que dejan de trabajar al poco tiempo que ingresan	a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
		Cuando encuentre un trabajo mejor me voy	a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

## **ENCUESTA**

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario es de carácter anónimo y confidencial y sólo pretendemos utilizar la información obtenida para fines estadísticos, los cuales contribuyan a nuestra investigación para aprobar la Licenciatura en Recursos Humanos.

Agradecemos su colaboración.

A continuación marque con una "X" las respuestas que considere correctas

**Sexo:** .....

**Edad:** .....

**Tarea que desempeña:** .....

**Antigüedad en el lugar de trabajo:** .....

1-	¿Actualmente está usted estudiando?	a) Si b) No
2-	¿Cuáles de los siguientes estudios usted ha cursado?	a) Primario b) Secundario c) Terciario d) Universitario
3-	¿Se siente satisfecho con el salario que gana?	a) Si b) No
4-	Considera usted que la duración de su jornada de trabajo es:	a) Adecuada b) Inadecuada
5-	¿Existen posibilidades de ascender y/o crecer dentro de la empresa donde trabaja?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
6-	¿Le atemoriza la posibilidad de perder el empleo?	a) Si b) No
7-	¿Qué razón considera usted es la más importante para mantenerlo unido a la organización?	a) Posibilidades de desarrollo dentro de la empresa b) Experiencia laboral c) Retribución e) Otra. ¿Cuál? .....
8-	¿Está conforme con el sindicato que los representa?	a) Totalmente conforme b) Conforme c) Disconforme
9-	¿Cómo describiría la temperatura ambiente del lugar?	a) Adecuada b) Inadecuada
10-	¿Cómo definiría al ruido en su puesto de trabajo?	a) Adecuado b) Inadecuado
11-	Considera usted que la iluminación en su puesto de trabajo es:	a) Adecuada b) Inadecuada

12-	Considera usted que la ventilación en su puesto de trabajo es:	a) Adecuada b) Inadecuada
13-	¿Cree usted que las instalaciones y herramientas de trabajo son las adecuadas para proporcionar un trabajo salubre?	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo
14-	¿Cómo describiría usted el box donde trabaja?	a) Cómodo b) Medianamente cómodo c) Incómodo d) Otras características ¿cuáles?
15-	¿La empresa toma algún tipo de medidas para prevenir accidentes o enfermedades causadas por el trabajo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
16-	¿Siente usted que su trabajo es monótono y repetitivo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
17-	¿Usted cree que tiene cierta independencia y criterio personal para realizar su trabajo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
18-	¿Siente que su trabajo es solitario y no le permite sociabilizar con sus compañeros?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
19-	¿Cree usted que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
20-	¿Recibe información acerca de cómo se está desempeñando en su trabajo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
21-	¿Cómo calificaría las relaciones con sus compañeros de trabajo?	a) Muy buenas b) Buenas c) Malas
22-	¿Cómo definiría las relaciones con sus supervisores?	a) Muy buenas b) Buenas c) Malas
23-	¿Recibe información necesaria para realizar su trabajo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
24-	¿Sus opiniones, sugerencias, inquietudes son tenidas en cuenta por su supervisor?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca



25-	¿Se siente usted controlado en su trabajo?	a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
26-	¿Cómo se siente con respecto a las relaciones con los clientes?	a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Insatisfecho
27-	Siento el apoyo de mis compañeros en el desempeño de mi trabajo	a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
28-	Conozco personas que se han enfermado en el lugar de trabajo	a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
29-	En el Call Center donde trabajo hay muchos compañeros que dejan de trabajar al poco tiempo que ingresan	a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo
30-	Cuando encuentre un trabajo mejor me voy	a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

## GUIA DE PAUTAS - Teleoperador.

### Áreas de indagación:

#### **Área 1: Datos de contextualización.**

- 1.1: Descripción de su vida cotidiana
- 1.2: Prioridades de su vida.

#### **Área 2: Concepción del trabajo.**

- 2.1: Significado que tiene el trabajo en general para el sujeto.
  - 2.2: Significado y lugar que ocupa en la vida del sujeto su trabajo actual.
  - 2.2.3: Razones por las cuales la persona comenzó a trabajar en un call center.
  - 2.3: Solicitud de apreciación personal sobre el mercado de trabajo actual.
- Posibilidades de acceso a un trabajo de acuerdo a capacidades de formación del sujeto.

#### **Área 3: La empresa**

- 3.1: Descripción general de la empresa.
- 3.1.2: Aspectos positivos y aspectos negativos. Ejemplos.
- 3.2: Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.
- 3.3: Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la misma dentro de la empresa.
- 3.4: Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.

#### **Área 4: Departamento de Recursos Humanos**

- 4.1: Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.
- 4.2: Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva a cabo en relación a los empleados.

### **Área 5: El puesto de trabajo del sujeto**

5.1: Descripción de un día habitual de trabajo. La idea es un “cuénteme cómo es un día de trabajo común desde que llega hasta que se va”

5.1.2: Descripción del trabajo realizado. Objetivos, exigencias y riesgos de la tarea.

5.2: Solicitud de opinión sobre las relaciones que el sujeto mantiene con los clientes.

5.3: Evaluación del espacio físico y herramientas de trabajo. Contexto de trabajo

### **Área 6: Rotación de personal:**

6.1: Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación.

6.2: Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo

6.3: Solicitud de ejemplos de acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

6.4: Descripción de las características de esta rotación. (Si se da en una época del año en particular, qué personas, etc.)

Áreas de indagación:

**Área 1: La empresa**

1.1: Descripción general de la empresa. La idea es un “cuénteme como es la empresa...”

1.1.2: Aspectos positivos y aspectos negativos. Ejemplos.

1.2: Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.

1.3: Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la comunicación dentro de la empresa.

1.4: Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.

**Área 2: Departamento de Recursos Humanos**

2.1: Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.

2.2: Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva a cabo en relación a los empleados.

2.3: Solicitud de apreciación personal sobre cual cree el sujeto que es la política del departamento de recursos humanos.

2.4: Descripción del proceso de selección que se lleva a cabo para contratar un teleoperador.

.

**Área 3: Puesto de atención al cliente.**

3.1: Descripción del contexto donde trabaja el teleoperador.

3.2: Solicitud de características y exigencias del puesto.

3.3: Cantidad de empleados en el cargo

3.4: Explicación de características y requisitos que el empleado debe reunir para desempeñarse como teleoperador.

#### **Área 4: Rotación de personal:**

4.1: Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación.

4.2: Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo

4.3: Solicitud de ejemplos de acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.



## Presentación de datos

## ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

### Referencias

Entrevistado 1: Supervisor Agentes telefónicos CTI -APEX

Entrevistado 2: Team Leader Action Line.

Entrevistado 3: Coordinador Agentes telefónicos CTI Móvil

Area de indagación	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1.1 La empresa	<p>*Apex tiene siete cuentas de actividad contact center. En la cuenta de CTI se atienden todos los procesos: gestión de cobranza, técnica, atención al cliente, retención de cliente.</p> <p>En la línea jerárquica están primero los REP (Representantes de Atención al Cliente)-Supervisor-Line Manager (jefe de call center)"</p>	<p>"Action Line es una empresa que trabaja con grandes clientes como Personal, Texas, que es la segunda cuenta mas grande, después tiene una cuenta de Movistar y Arnet. En total, con todas las cuentas, suma 6000.</p> <p>Todo lo que sea administrativo es uno solo y de ahí se derivan todas las cuentas. Cada cuenta audita a su vez a Action Line. Son ellos los que fijan los estándares de calidad y de ventas por ejemplo".</p>	<p>"CTI atiende todas las gestiones técnicas, de facturación o cobranzas que no pueden resolver los terceros. Este volumen de clientes esta distribuido en el orden de 450 representantes, con un cuerpo de nueve coordinadores y tres supervisores con un gerente".</p>
1.1.2. Puntos fuertes y débiles	<p>Puntos positivos:-Crecimiento acelerado de la empresa y ascensos paralelos al mismo.</p> <p>- RRHH es muy abiertos a recibir proyectos y otorgar recursos económicos para implementarlos</p> <p>Puntos negativos: -Clima laboral, se trabaja poco lo humano por falta de tiempo. De a poco van haciendo cosas como fiestas, campeonatos.</p> <p>Poca participación dpto. de RRHH. Son los supervisores quienes organizan. Falta tiempo y personal.</p>	<p>Puntos positivos: "Trabajas pocas horas, con buen sueldo, y cobras siempre el 4º día hábil del mes. Estas en blanco, tenés incentivos como por ejemplo cobras \$50 en ticket por presentismo si no faltaste ningún día del mes, aparte del básico, y después si tenés buena productividad, buena calidad te dan un premio que son 50 pesos y eso lo dividís entre dos personas".</p> <p>Puntos negativos: "Es una empresa grande que crece continuamente y tenés que estar adaptándote todo el tiempo.</p> <p>Hay muchos REP que quieren crecer ahí adentro y por ahí no depende de tu mérito sino de los contactos que tengas adentro."</p>	<p>Puntos positivos: "CTI cuenta con un ambiente laboral muy bueno, un edificio totalmente nuevo con estructura renovada en cuanto a mobiliario, aire acondicionado, cocina, baños... nos sentimos muy cómodos.</p> <p>Como acciones a mejorar no hay grandes cosas".</p>
1.2. Relaciones entre compañeros, supervisores y jefes	<p>- Relaciones entre agentes muy buenas, esto minimiza todo lo malo (falta de involucramiento y acciones positivas desde RH)</p> <p>-Relaciones entre REP y supervisores muy buena, mucha comunicación, es necesario mantener cierta informalidad para llegar mas a los REP y que te trabajen mejor. Los supervisores le dan respaldo absoluto a los REP.</p>	<p>"Las relaciones dependen mucho del líder, porque es él que tiene que estar mediando todo, nosotros recibimos las indicaciones y presiones de los coordinadores de área y tenemos que tratar de bajarlas a los REP en forma más suavizada. Un buen líder es el que transmite al grupo los objetivos de manera que no sea una presión pero incitando al grupo a alcanzarlos porque el representante tiene, no sólo la presión de los clientes, sino del líder también y de los ejecutivos de la cuenta.</p> <p>Tenés que promover el compañerismo además. Mientras el grupo se sienta contenido y no presionado obviamente va a funcionar mejor".</p>	<p>"En general el clima de trabajo es muy bueno, está dividido entre áreas. Cada área de trabajo tiene su forma de trabajar y dentro de cada una la comunicación es muy buena. Además está muy bueno porque, por ejemplo yo en este momento soy coordinador de los REP, pero en un comienzo fui REP, después me ascendieron a facilitador, entonces esto permite siempre ponerme en el lugar de los otros a medida que vas ascendiendo. Así la relación entre supervisor-rep es más fluida, de mas confianza y no tan distante ni competitiva".</p>
1.3. Comunicación.	<p>"La comunicación es fundamental y muy buena. Los REP yo creo que se sienten contenidos, pueden hablar con nosotros o con RH cuando necesiten. Con el Line Manager nos comunicamos por mail interno y si necesitas verlo te da cita para ese día".</p>	<p>"Se hacen reuniones primero entre los coordinadores de área y los líderes y después entre los líderes y los REP. Generalmente las reuniones con los REP se hacen media hora antes de entrar a trabajar".</p>	<p>"El hecho de estar en un mismo edificio favorece la comunicación. En un perímetro de 50 metros hay 30 REP, 5 coordinadores, 1 supervisor y el director. La comunicación puede ser vía mail, Chat interno, o comunicación personalizada, directamente ir a la oficina de un jefe a plantear cualquier situación".</p>

<p><b>1.4. Toma de decisiones.</b></p>	<p>"La autonomía e independencia para tomar decisiones depende de la antigüedad que tengas y del crecimiento de la empresa. Yo por ej. tomo algunas decisiones pero si tengo que desvincular a alguien no lo decido. Yo paso un informe con las métricas y productividad. Influyo en la decisión pero no digo "hoy te vas"</p>	<p>"Las decisiones no las puede tomar uno mismo. Las cosas vienen de lo que se pautó entre la cuenta y la empresa. Yo por ejemplo puedo tener libertad para decidir que estrategias usar con el grupo para que ande mejor, pero los lineamientos ya están pautados".</p>	<p>"En CTI existe la autogestión. Está muy delimitado para cada uno hasta donde puede responder frente a situaciones de emergencia. En el día a día, cada cual puede tomar las decisiones que considere en ese momento en cuanto al desarrollo de su trabajo y en caso de tener que evaluar una situación determinada puedes acceder a un superior en cualquier momento".</p>
<p><b>2.1. Relación RRHH – Personal</b></p>	<p>"RRHH es como el malo de la película. Los empleados no están muy conformes. RRHH es como si apareciera cuando tienen que derivar a alguien por algún motivo o insinuar una desvinculación por incumplimiento de objetivos".</p>	<p>"El área de RRHH era inaccesible, ahora se esta pudiendo tener más contacto con ellos. Si algún REP quiere tener una entrevista con el área, dentro de ésta, hay un sector que los atiende personalmente. De todas formas para los REP siempre el contacto es con los líderes. RRHH baja primero las búsquedas internas a los líderes y nosotros de acuerdo al perfil de chicos que tengamos a cargo, y si a ellos les interesa, lo presentamos a rh."</p>	<p>"Toda la información que RH baja es por mail, desde información sobre el pago de sueldos el 1º día hábil de cada mes, o beneficios para empleados, como por ejemplo, descuentos en distintos comercios. El contacto que quieras tener con ellos es vía mail más que personalmente para cualquier consulta que quieras realizar (obra social, liquidación de sueldos, vacaciones)".</p>
<p><b>2.2. Acciones de RRHH hacia el personal</b></p>	<p>"En realidad somos los supervisores los que hacemos las cosas, ellos aceptan proyectos. Se trabaja poco desde lo motivacional por falta de personal pero la comunicación es muy buena y abierta. Además siempre hay posibilidades de ascensos. Para mandos medios la búsqueda siempre es interna".</p>	<p>"Se hacen convenios con diferentes empresas, por ejemplo gimnasios, tiendas de ropa, en donde te hacen descuentos. Se hacen fiestas de fin de año y acciones de responsabilidad social, como por ejemplo donaciones a comedores"</p>	<p>"Recursos humanos capacita a los empleados las primeras dos semanas, luego se les asignan un facilitador o padrino. Durante el transcurso del año se hacen evaluaciones de desempeño una vez al año pero eso lo hacemos nosotros los supervisores. Todos los años se realiza la fiesta de fin de año en diciembre. Después puedes obtener descuentos especiales en gimnasios o algunos comercios presentado tu recibo de sueldo por ejemplo. Y más que eso... la verdad que RRHH no hace más nada. Lo que sí, siempre que hay una vacante para algún puesto en cualquier área de la compañía, la empresa prioriza a sus empleados antes que a alguien de afuera".</p>
<p><b>2.3. Política de RRHH</b></p>	<p>Recursos humanos delega en los supervisores, el contacto directo con la línea (REP) encargándose la tarea de promover todo: la parte operativa, problemas con el recibo de sueldo, licencias, etc. Somos el filtro y el line manager el filtro con la gerencia.</p>	<p>"La política de RR HH de Actionline está orientada a optimizar el desempeño, potenciar aptitudes y mantener activa la motivación, teniendo en cuenta el desarrollo humano integral".</p>	<p>CTI sostiene que la clave de éxito de sus negocios está dada por la calidad de sus productos y servicios así como la excelencia en la atención a sus clientes. Por eso es que buscan en el personal que contratan la calidad y compromiso de ellos.</p>
<p><b>2.4. Proceso de selección de los REP.</b></p>	<p>El proceso de selección de los REP si es externo. El área de reclutamiento publica avisos en el diario, se hacen 4 entrevistas grupales, una individual y una técnica que se basa en métricas de calidad y de tiempos. Se mide el tiempo en que se da una respuesta a un cliente cuando efectúa una llamada y la calidad de la misma en base a un instructivo de trabajo. Pero en este momento al haber un índice tan alto de ausentismo (que también es métrica) y de rotación, se largan avisos para contratar a 300 agentes en un tiempo muy corto el cual no les permite hacer un filtro adecuado del personal que entra a trabajar.</p>	<p>"Recursos Humanos tiene un gabinete y todos los CV que van recibiendo los filtran y algunos quedan en la base de datos y otros te llaman y te hacen primero una entrevista telefónica, después si pasas te citan a una entrevista personal que es en grupo, después otra mas en grupo y después una individual. Si pasaste todo eso te hacen un psicotécnico y ya empezás a trabajar. Para hacer carrera dentro de la empresa, el líder es la persona clave, porque es el que te va a vender a vos. Por ejemplo, si necesitas un analista de calidad, el líder es la persona que te estuvo haciendo todos los seguimientos y te hace las devoluciones mensuales. Si vos tenes buena relación con el líder y haces las cosas bien, tenés la posibilidad de que te tengan en cuenta. De todas formas, al ser tantas personas las que trabajan se complica.... después se hacen entrevistas con el psicólogo y la gente de rrhh".</p>	<p>"En CTI se contratan operadores pero para otros procesos, como por ejemplo atención a clientes corporativos, o para el área de cobranzas, ventas, etc. ya que el servicio de atención al cliente de la primera línea, lo que se llama el 611, está tercerizado, a través de compañías contratadas como Apex. Muchas veces los recursos son referidos por personal que ya está trabajando y si no, se hace la búsqueda externa, publicando un aviso en el diario o a través de la página de CTI, donde puedes cargar tu C.V. (www.cti.com.ar). Después, como te conté antes, para otros puestos como coordinadores, o gerentes, se hacen búsquedas internas".</p>



<p><b>3.1. Contexto de trabajo.</b></p>	<p>"En el edificio donde estamos hay mucho ruido de la calle pero el cerrado de las ventanas es hermético y no se escucha nada. El aire acondicionado es un problema, siempre se quejan, pero depende del REP. La estructura del box es muy cómoda. Cada uno tiene su box, esto es para asegurar la seguridad y limpieza del lugar y además los REP así se sienten más cómodos. La iluminación natural".</p>	<p>"El tema del aire acondicionado y calefacción es muy malo porque no tienen un sistema centralizado, y de acuerdo a donde te sientes te morís de frío o de calor. El box es individual y el murmullo es permanente".</p>	<p>"Cada uno tiene su box, con su pc, su silla, en un espacio físico agradable, con aire acondicionado, calefacción, con heladera, cocina".</p>
<p><b>3.2. Características y exigencias del puesto</b></p>	<p>"Lo fundamental es atender en un cierto tiempo una llamada y en forma correcta. El tiempo depende del proceso. En línea son 3 min. Existen métricas que si vos atendés en más tiempo o menos, te va a hacer falta más gente para atender las llamadas en espera, y si lo haces más rápido te sobra gente. Pero nunca pasa porque si no cumplís con esas métricas que existen en el instructivo de trabajo, ese mismo instructivo tiene un instrumento rector, el cual marca que si vos tenés a un cliente mas del tiempo estipulado se te baja puntaje, si le das al cliente una respuesta incompleta o incorrecta también se te bajan puntos, mal trato otro puntaje. Esto influye en que tenés una compensación en el sueldo básico la cual depende de los resultados de tus llamadas. Una llamada excelente son 100 puntos, aparte tenés la productividad, ausentismo (que también te baja puntos) y por ejemplo, en el área de retención de clientes, también sumas puntos si los retenés ante su tentativa de dejar la empresa".</p>	<p>"Cada líder tiene 15 chicos a su cargo y por ejemplo hay objetivos de calidad que la mínima es de 4.20 puntos y la máxima de 5 y tenés que resolver 15 casos por hora. Son objetivos individuales siempre. Pero por ahí si uno no llega, por ahí otro compañero hizo 20 llamadas por hora con una calidad de 3 y otro resolvió menos casos pero con una calidad de 5 entonces vas compensado y el grupo funciona bien. Se promedia todo en cada grupo. Entre las métricas de trabajo tenes no pasarte de los tres minutos, hablar siempre en el mismo tono de voz, presentarse al recibir una llamada, retomar la llamada cada 15 segundos si el cliente te está esperando mientras consultas algo, personalizar la llamada tres veces, es decir, dirigirse hacia el cliente por su nombre y tratándolo de usted siempre, brindar buena información, adecuada, ser precisos y conocer los procesos, la resolución del caso, que sea buena y en tiempo y forma. Llevar a cabo un seguimiento del caso si no se puede resolver en el momento. Existe una curva de aprendizaje, si no cumplís los objetivos en los primeros meses, esta todo bien, te puedes equivocar".</p>	<p>"Básicamente se tiene que tener conocimiento del funcionamiento y características del teléfono celular, para comprender el reclamo de un cliente o para vender un producto. Si bien se les hace una capacitación, donde se les otorga información, también pueden acceder a una intranet donde pueden recabar información on line. Si el cliente les hace una consulta, ellos pueden entrar ahí y ver la configuración de equipo, chequear la línea para ver si por ejemplo tiene algún problema técnico, etc. También si hay algún cambio, o ha salido una campaña nueva, todos pueden acceder ahí y ver las condiciones a través de este medio. Aca se trabaja de 9 de de la mañana a 18 hs. de lunes a viernes y por ahí una guardia los días sábados y feriados que se paga doble".</p>
<p><b>3.3. Empleados en el cargo</b></p>	<p>"Actualmente hay 2000. Pero varían todos los meses debido al incremento de clientes de CTI y la gran cantidad de procesos que manejamos. Hay escasez de rthh, sobre todo en cuentas bilingües. Nosotros somos el jamón del medio y estamos cansados. Pero si pedimos vacaciones o un día no hay problemas. En cambio con los REP es distinto, CTI paga por hora-hombre. El tiempo que están logueados. Si no van 1 día son 6 hs. y ½ menos que facturamos. Por eso se dan premios por presentismo".</p>	<p>"Aproximadamente 1500".</p>	<p>"Agentes de los diferentes procesos, acá en CTI, son alrededor de 450".</p>
<p><b>3.4. Perfil del teleoperador</b></p>	<p>"Se busca que tengan el secundario completo, sin límite de edad. No se pide que tengan experiencia porque la empresa los forma. Buena dicción al hablar. Se analiza el compromiso y estabilidad del empleado en el puesto, porque una falta te mata. No se fijan en las métricas porque eso se mejora, para eso estamos los supervisores. La edad no importa porque hay gente con familia que toma el trabajo con más responsabilidad y compromiso. Hay personas de 40 o 50 años trabajando".</p>	<p>"En una primera etapa se <b>define</b> con el cliente el perfil del Representante de Atención. Es él quien establece cuáles son las características que debe satisfacer su representante. En general, tiene que ser una persona que pueda comprender lo que el cliente dice. Tiene que ser tolerante, tener una buena dicción, y ser práctica para saber entender cual es el problema y no dar tantas vueltas. Tienen que tener el secundario hecho, y es sin límite de edad, aunque las personas que están trabajando no superan los 50 años".</p>	<p>"Un REP debe tener una buena dicción para poder generar un buen contacto con el cliente. Lo que importa es la forma en la que hablan y se desenvuelven. La rapidez de respuesta. La edad no es un tema importante, acá hemos tenido gente de 45 años trabajando. Lo que importa es la ambición de la persona. Saber que quiere llegar hasta algo más, porque si la persona se conforma con un básico porque con eso le alcanza para pagarse sus estudios por ejemplo, eso para el área de ventas no sirve".</p>

<p><b>4.1. Tiempo promedio de desempeño en el puesto. (Ver índices de rotación)</b></p>	<p>"Para mí la antigüedad media es de 3 o 3 años y medio porque ya después el trabajo te empieza a quemar la cabeza El índice de rotación es alto. Los ingresos son en base a las bajas proyectadas y por la necesidad de incorporación de nuevos agentes. Los fines de semana se hacen guardias que no son obligatorias y son solo dos al mes (sábados o domingos, depende del proceso). En general no hay problema en ese sentido porque si no las quieres hacer, tenés a 1000 atrás tuyo que están dispuestos porque se te paga el doble".</p>	<p>3 años.</p>	<p>"Acá la gente que se va, se va en los primeros tres meses, por cuestiones de ellos mismos, porque van a probar, porque no les gusta, porque consiguieron otra cosa. Después la gente se estabiliza en el cargo y en promedio suelen quedarse 4 y 5 años. Sin consideramos la gente que comienza a trabajar, es decir, dentro de los primeros tres meses, se puede decir que la rotación, en promedio, es un 50% y un 50%. La semana pasada se contrató a 12 personas, de las 12 yo calculo que van a seguir 6. Es algo fijo y matemático. Se entrevistó a 100 personas de las cuales quedan 12 pero se van a ir 6".</p>
<p><b>4.2. Razones de la rotación de personal</b></p>	<p>"La rotación no se da porque la empresa te desvincule. Son los REP los que se cansan y renuncian. Imaginate atender una llamada tras otra, en seis horas, durante tres años... Es entendible. Por eso la rotación está reconocida y proyectada. La rotación se da siempre en gente joven y sobretodo a fin de año".</p>	<p>"Muchas veces los chicos no sienten que tengan posibilidades de progresar. Por ahí no te reconocen tus esfuerzos y te desmotivás. Además es un trabajo muy monótono y cansador por el hecho que todo el tiempo estas recibiendo reclamos y te tratan mal los clientes. Imaginate que recibís 120 llamadas diarias Por otro lado, la mayoría de los que trabajan en el call son estudiantes, entonces en vacaciones se van todos y ese puede ser otro de los motivos de desvinculación, porque trabajan para juntar plata e irse".</p>	<p>"En general, son los operadores los que renuncian porque no les cerró el trabajo o porque ya tienen pensado trabajar hasta llegar a algún objetivo, como por ejemplo recibirse, y se van. Y por ahí, algún que otro caso aislado, que la empresa tuvo que echar a alguien por mal desempeño o por fraude como por ejemplo un caso donde un chico cerró una venta en un sub agente oficial de ventas porque le pagaban más comisión".</p>
<p><b>4.3. Retención de personal</b></p>	<p>"RRHH no hace nada para tratar de retenerlos ante la tentativa de irse. Nosotros los supervisores, tratamos de entender sus motivos, ofrecerles (en base a sus capacidades) la oportunidad de ubicarlos en otra área".</p>	<p>"Acciones de retención... Mirá, cuando un rep quiere renunciar, acuden a nosotros los líderes y nosotros les preguntamos los motivos. Si están cansados de la línea y se desempeñan bien, nosotros hablamos con RRHH para ver si los pueden reubicar en otro proceso".</p>	<p>"En los casos en que el empleado de menor antigüedad quiere renunciar, creo que no se hace nada para retener. Es mas, conviene que se vayan por propia decisión antes que los tenga que desvincular la empresa. Es diferente en los casos en que ya están hace mucho y que trabajan bien. Ahí sí se habla con la persona y se ven cuales son los motivos y si es por algo particular del trabajo se trata de ver que se puede hacer".</p>

**Referencias**

**Entrevistado 1 y 2: Teleoperadores Apex – Cuenta CTI**

Área de indagación	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1. Contextualización	<p>"Trabajo 6 horas con dos break de 15 minutos cada uno. Mi horario es por la tarde de 14.30 a 21 hs. Salgo y me voy a mi casa o me junto con amigos para despejarme y tener vida social.</p> <p>No estudio nada ni tengo ningún pasatiempo porque el horario me corta todo. Ponerme a estudiar es imposible con la cabeza como me queda después del laburo. Estudiar es una de las prioridades de mi vida e independizarme de mis viejos, irme a vivir sola o con alguien. Por el momento el laburo no me lo permite. Debería estabilizarme más económicamente y después ver".</p>	<p>"Mi vida cotidiana se basa principalmente en el trabajo y el estudio. Voy a la facultad de lunes a jueves y trabajo de domingos a viernes. Por lo general estoy apurada y cansada todo el tiempo y trato de aprovechar muchísimo cada fin de semana para poder relajarme del trabajo.</p> <p>En este momento la prioridad máxima en mi vida es terminar la carrera. El estudio es la razón por la cual vivo en Córdoba y es mi objetivo recibirme. El trabajo es muy importante para tener un ingreso y ayudarlos a mis viejos a bancarme para estar acá"</p>
2. Concepción del trabajo	<p>"Para mí el trabajo en general significa bastante. Yo si no trabajara me sentiría totalmente inútil. Aparte que yo ya estoy acostumbrada a manejarme independientemente, mas allá que viva con mis viejos.</p> <p>Ahora ese trabajo significa todo porque dependo de él para todo porque todo es plata. Pasa más que todo por lo económico. Empecé a trabajar porque sabía que era un laburo que te pagan dentro de todo en término, estás en blanco y no son tantas horas.</p> <p>Yo creo que el sueldo no es acorde al trabajo, porque es un trabajo totalmente insalubre, no tenemos un gremio, estamos con el gremio de comercio que no hace nada por nosotros. Hay mucha gente que ha perdido la audición, yo te puedo asegurar que mi audición no es la misma desde el día que empecé hasta ahora. Es una presión, estas todo el día escuchando problemas y todo..."</p>	<p>"El trabajo es muy importante para mí. Soy una persona responsable y siempre trato de cumplir con mis obligaciones tanto laborales como personales.</p> <p>Comencé a trabajar en el call porque se dio la oportunidad muy rápidamente y porque me permite seguir con la facultad y al mismo tiempo mantenerme yo misma. Pero no es la prioridad ahora en mi vida. Trate de buscar algo relacionado a mi formación como actual estudiante de comunicación social, pero el mercado no es muy amplio; es muy difícil encontrar un trabajo relacionado con mi carrera y que me permita continuar los estudios, por eso agarré viaje con este trabajo en el call".</p>
3.1 La empresa. Puntos fuertes y débiles	<p>Ahora a Apex la compró una empresa norteamericana. Se está viendo que le dan mas bolilla al tema de seguridad e higiene por ejemplo. Nos dieron un manual que antes no te lo daban. Nosotros antes no sabíamos como usar un matafuego por ejemplo. También el tema de la ergonomía, cómo estar sentado, que eso hay gente que no lo sabe.</p> <p>Puntos positivos: Pago a término.</p> <p>Puntos negativos: "RRHH en la empresa deja mucho que desear. No hay motivación. Y en este trabajo tiene que haber motivación de plata, y por ahí la empresa tiene la plata y no te da esa motivación.</p> <p>Hay gente que esta en RRHH que no tiene estudios de eso y no están capacitados, que está ahí porque sí, porque subió".</p>	<p>"Apex es una empresa de entre 4 o 5 años de existencia que comenzó con muy pocos empleados y día a día va creciendo. Tiene muchas cuentas como CTI, Tarjeta Naranja, American Express, entre otras. Cada cuenta tiene su propia estructura jerárquica dependiendo a su vez de la estructura jerárquica de Apex Sykes Company.</p> <p>Puntos positivos: rescato el hecho de que es una buena oportunidad para adquirir experiencia, significa contar con un importante ingreso y te da oportunidades de rotar internamente y ascender.</p> <p>Puntos negativos: la insalubridad del trabajo, el hecho que puedes tener problemas auditivos por la cantidad de llamadas que atendes, los nódulos en la garganta, las contracturas, los elementos de trabajo, la presión constante de la gente de calidad que te esta monitoreando constantemente para ver si cumplís con los objetivos, el clima que existe actualmente..."</p>
3.2. Relaciones entre compañeros, supervisores y jefes	<p>"Hay de todo. Gente que no se abre y gente que sí. Yo tengo mi grupo y nos sentamos en un sector mas alejados de los otros. Dentro del mismo sector, (es un pasillo largo) pero nos sentamos mas lejos. Nosotros elegimos el box.</p> <p>Nuestro coordinador es excelente, no tiene drama de ayudarte, si necesitas un cambio de horario te lo hace. Es un poco complicado porque tienes que vos buscar a alguien que te lo cambie y si no, entras en una lista de espera que hay un millón antes de vos. Pero él te tiene en cuenta. Se trabaja en equipo en el sentido que hay objetivos que cumplir y los números no cierran si no es por el trabajo en equipo, pero el trabajo en si es individualista.</p> <p>Por ahí de vez en cuando hacen una fiesta. Ahora están con el tema de la responsabilidad social y te llaman, te involucran, pero son pocos los que se penden porque no hay plata de por medio y lo tienes que hacer fuera del horario de trabajo".</p>	<p>"La relación entre compañeros es excelente, se forman grupos muy lindos de verdaderos amigos y eso es algo que hace muy ameno el trabajo a pesar de todo. Entre todos tratamos de ayudarnos y los que hace mucho tiempo que están en la empresa, son los encargados de guiarnos a los que recién comenzamos, por lo menos durante la primera semana.</p> <p>Con los supervisores, en general, las relaciones son muy buenas, se los respeta y a la vez se crean vínculos muy lindos y se comparten muchas cosas. Pero es como todo, algunos tienen afinidad y otros no, y depende de la personalidad de cada uno".</p>

<p><b>3.3. Comunicación</b></p>	<p>"La comunicación es súper necesaria. La mayoría de la información te la bajan por mail y si no te la dice el coordinador. Pero hay cosas que tendrían que informar y no informan, o cambios de un día para el otro tenes que incorporar y casi todo te lo comunican por mail. Si tenes una duda podés preguntar al coordinador, pero generalmente no se hace y menos llegar a alguien de mas arriba. Tenes que pedir cita y bueno... es complicado. Para llegar a alguien de mas arriba solo es con la desarrolladora, y solamente en los casos en que querés renunciar y ahí sí, en ese sentido re bien, porque te ofrecen cambiar de célula de trabajo y ahí ver que pasa".</p>	<p>"La comunicación es toda por mail, o personalmente con los supervisores. Si necesitas algo de RRRH tenes que primero mandar un mail. Pero generalmente tenes que hablar primero las cosas con tu coordinador. Hay mucha comunicación informal, que circula por los "pasillos" de las cosas que pasan internamente en la empresa que te muestran la realidad como es y no dibujada".</p>
<p><b>3.4. Toma de decisiones.</b></p>	<p>"No te delegan responsabilidades. Es algo muy sistemático. CTI dice que hay que hacer algo y baja toda la información y vos tenes que hacerlo. No podés sugerir nada. Es totalmente a rajatabla. En tu gestión podés tener un poco de criterio de hacer o pedir algo, pero lo que es la gestión es si, es como te dicen. No hay excepciones".</p>	<p>"Tenés que acatar las órdenes y las formas de trabajo de CTI. Te monitorean en cualquier momento las llamadas así que si te salís de lo pautado podés bajar las métricas y hasta quedar sancionado.</p>
<p><b>4.1. Relación RRRH – Personal</b></p>	<p>"No existe una relación personalizada con RRRH. Solo tenemos contacto, y de vez en cuando, con la desarrolladora que es psicóloga, pero de psicóloga no tiene nada. Es muy falsa. Hay otra gente de rrrh pero no tenemos trato".</p>	<p>"RRHH no está muy presente. Se encuentra en el tercer piso de este edificio: único piso en el que no se atienden llamadas, es el piso donde se encuentran las oficinas de las personas que cumplen las funciones "mas importantes" de la empresa. Nunca tuve un contacto directo con el departamento de RRRH, sólo el primer día recibimos una charla de bienvenida, y en general para los días festivos como el día del niño, del estudianté, etc., el área organiza concursos y/o actividades. RH no es contenedor y si necesitás hablar algo con ellos personalmente es muy complicado".</p>
<p><b>4.2. Acciones de RRRH hacia el personal</b></p>	<p>"Te mandan un mail cuando alguien asciende, eso está bueno. Hay mucho desarrollo interno, llaman a postularse gente de adentro para ser capa ciudador, coordinador. Se hace como una carrera. Pero no están preparados, hay gente que entra sin saber nada. En cuanto a capacitación, no está muy bien. Te muestran algo que no es. Lo que pasa es que es más práctica que teoría. Por ejemplo, tenemos un instructivo que por ahí te lo cambian de un día para otro y te mandan un mail con link para que accedás directo a la ayuda y ahí ves. Pero hay cosas que no salen ahí, y vos las haces a tu criterio y depende del criterio del que justo te monitoree en ese momento, si te suben o te bajan puntos. En cuanto al crecimiento, depende de vos y de la relación que tengas con tu coordinador. El te prepara un informe con las faltas, el ausentismo, precisión, todas las métricas."</p>	<p>"RRHH no lleva a cabo muchas acciones. Por ahí sabe organizar actividades que son vistas por los empleados como innecesarias o incluso infantiles, como por ejemplo busquedas del tesoro, carteles con dibujos, circos, y encima no podés asistir porque se tiene que seguir con el trabajo. Y si lo hacen extra laboral tampoco vas a ir".</p>
<p><b>5.1. Descripción de un día habitual de trabajo</b></p>	<p>"Llego a la mañana y por ahí no hay máquinas, tengo que esperar a que alguien se vaya, ya me estoy logueando tarde y si llego tarde y no cumplo con el "staff" (tenes que cumplir con todo el horario completo de 14.30 a 21 hs) te bajan la productividad que es una métrica. Si vos te logueas tarde tampoco podés recuperar horas quedándote hasta mas tarde porque por ahí a las 21 ya no tenes mas clientes que atender. Esto te baja la productividad, que junto con otras métricas son premios que son plata"</p>	<p>"Trabajo de domingos a viernes de 13 a 18.25 hs. Últimamente es muy importante llegar de lunes a viernes 15 o 20 minutos antes para poder conseguir un box y una maquina que funcione bien. A las 13 hs. en punto tengo que estar lista, con todos los sistemas abiertos para empezar a tomar llamadas. Yo estoy en el sector que atiende llamadas provenientes de la provincia de Buenos Aires. Cada uno tiene un sector. Como trabajo cinco horas y media, tengo dos breaks por día, uno de 10 minutos y uno de 15, cuyos horarios los determina el coordinador de cada agente. En mi caso, tengo los descansos asignados a las 14: 45 y a las 17:30 hs. En caso de que en algún momento uno quiere retirarse al baño, tiene que pedir permiso al coordinador y no siempre estos nos autorizan. No podés ir cada 2x3".</p>
<p><b>5.1.2. Tarea. Objetivos, exigencias y riesgos de trabajo</b></p>	<p>"Ahora estoy en retención de clientes, donde el cliente llama para cancelar una línea y yo tengo que tratar de retenerlo. Si tuvo algún problema tratás de solucionárselo... Haces lo imposible para que no se vaya. Acá tenés dos modalidades de trabajo. El "IN" donde recibís llamadas y el "OUT" donde soy yo la que llamo. Entre los aspectos negativos te puedo decir que por ahí te pasan del IN al OUT o viceversa sin avisar, o te mandan un mail mas tarde avisandote... El OUT es más tranquilo, tenes mas tiempo para hacer las llamadas. En el IN tenes 7 minutos y medio para atender la llamada y solucionar lo que se presente. No podés cortar la llamada de ninguna manera. Tenes métricas que son objetivos a cumplir. Está el HP que es el tiempo de llamada. Después la productividad que es el presentismo que incluye las faltas (aunque estén justificadas), si te pasas del tiempo del break, o no cumplís el "staff". Con esto ya no cobras el premio.</p>	<p>"El trabajo consiste en atender las llamadas de los clientes que se comunican por distintos motivos (facturación, problemas técnicos, etc.) y realizar la gestión que corresponda siguiendo el instructivo que tenemos disponible en la pc y tratando de que el cliente corte contento. Los puntos negativos superan a los positivos, esto lo vamos descubriendo a medida que van pasando los meses. Entre los puntos negativos tenemos el mal trato de los clientes que muchas veces incluyen insultos y hasta acoso verbal, el estado de los elementos de trabajo, como por ejemplo las computadoras que están andando mal, motivo por el cual hay que llegar antes para conseguir una sana. la constante presión que se ejerce a los agentes por parte de la gente de calidad y de los supervisores teniendo que cumplir con las famosas métricas de trabajo, el trato y la competencia que existe entre los coordinadores a veces y para llegar a ser coordinador también ya que todo depende de</p>

	<p>Tienes la precisión que tienes que sacar 100 si o si. Ellos tienen los puntos que te bajan por respuesta, por como atendés, por estilo, si lo dejás en espera por más de dos minutos tienes que avisarle. La llamada tiene que ser perfecta o por lo menos cumplir con el instructivo de trabajo. Si no llegas a 100 no ganas premio, y por ahí puede ser motivo de desvinculación, pero tienes que tener la mala suerte que justo te monitoreen esa llamada de un millón que haces. Y solo con esa llamada ya esta... Todos los factores tienen que estar bien para ganar el premio. Pero te tenes que romper para ganar solo \$40. Pasa por la antigüedad también. Los más antiguos cobran ciento y algo de premio. Hay gente que va enferma a trabajar para no perder el premio.</p> <p>Igual es muy sistemático pero como te digo, todo depende de la suerte que tengas con las llamadas que te monitorean.</p> <p>Psicológicamente este trabajo te hace muy mal. Hay gente que se larga a llorar si el cliente te trata mal.</p> <p>El tema de los médicos que están ahí no te dan bola, te duele la cabeza y te dan un paracetamol pero tenes que volver a los cinco minutos a trabajar y vos necesitás aunque sea treinta minutos para que se te pase sin escuchar a nadie.</p> <p>A una amiga le agarró una arritmia por el trabajo con cuadro depresivo y los médicos no sabían que hacer. Es un trabajo súper estresante, en ese sentido está muy mal pago y no tenemos a nadie que nos respalde".</p>	<p>la relación que tengas con ellos, si podés llegar a ser algún día o no supervisor. Entre los aspectos positivos puedo mencionar el grupo humano con el que se trabaja, el sueldo, que para los estudiantes te sirve para pasar el mes, y la experiencia por ser primer trabajo</p> <p>Las exigencias de trabajo son muchas y constantes, se exige todo el tiempo en cuanto a precisión, tiempo de llamadas, asistencia y puntualidad.</p> <p>Los objetivos día a día son más exigentes y la presión que existe permanentemente en el ambiente se debe a que se los quiere cumplir cueste lo que cueste.</p> <p>Los riesgos de salud son muchos, varias personas que trabajan en Apex terminan renunciando por cuestiones o problemas auditivos y además son muchas las personas que se van por cuestiones psicológicas".</p>
<p><b>5.2. Relaciones con el cliente.</b></p>	<p>"Hay de todo, gente que te trata muy mal y otros bárbaro. Muchas veces tienen razón pero no se la podés dar, a lo sumo lo podés decir 'yo lo entiendo'. Si el cliente te trata mal, lo único que podés hacer es decirle 'señor, si me trata mal voy a tener que cortarle la comunicación". Si te siguen tratando mal le podés cortar, pero eso depende de quien te monitoree porque es todo a cifretero y lo pueden considerar como que está bien o no"</p>	<p>"La relación con el cliente depende de muchas cosas, depende del humor de él, de las experiencias anteriores que haya tenido con la compañía. Depende del trato que el operador le brinda, de la respuesta y/o solución que le de y la contención que reciba."</p>
<p><b>5.3. Espacio físico y herramientas de trabajo.</b></p>	<p>"Cambiaría los box. Hay mucho ruido. Escuchas al cliente, al de al lado y al de más allá. Hay un murmullo constante.</p> <p>Cambiaría las sillas, cero ergonomía. Yo vivo con dolor de espalda... Estas seis horas sentado.</p> <p>Encima hay alfombras, yo me agarre una especie de sarna, hay ácaros, osea que si sos alérgico chau. Hay pulgas también.</p> <p>Hay un cartelito que dice que se desinfectó pero yo nunca vi a nadie que fuera porque de lunes a lunes hay gente trabajando.</p> <p>La iluminación y el aire depende de donde estés sentado. Esta mal regulado.</p> <p>Para entrar tenés remolinetes mínimos, y a veces los ascensores no andan y con tanta gente terminas llegando tarde".</p>	<p>"El lugar de trabajo es el edificio del Correo Argentino de Córdoba ubicado en Colón y General Paz.</p> <p>Es espacio físico cómodo donde se puede almorzar y/o cenar y en el que también podemos dejar comida si la tenemos de nuestra casa.</p> <p>Los box son, en su mayoría, para dos personas salvo en lugares determinados como rincones, etc. Cada box tiene su propia computadora (que no siempre anda) y un auricular que generalmente tiene problemas".</p>
<p><b>6.1. Tiempo promedio de desempeño en el puesto</b></p>	<p>"Yo hace un año y medio que trabajo ahí. Para mí la vida útil es de un año. No te da para más. Te cansás porque el trabajo es agotador, una presión permanente por parte del cliente y de la empresa."</p>	<p>"Las personas que trabajan en los call center, no lo hacen por mas de un año, un año y medio".</p>
<p><b>6.2. Razones de la rotación de personal</b></p>	<p>"No hay muchas desvinculaciones por parte de ellos. Los REP somos muchos, si no funciones en una cuenta te mandan a otra. Pero todo depende si sos buen REP o un desastre.</p> <p>CTI por ahí le pide a APEX la desvinculación porque el área de calidad de ellos te monitorean, pero vos sos empleado de Apex, entonces por ahí te cambian de cuenta. Obviamente te vuelven a hacer entrevistas y todo, y si entrás... por ahí te terminas yendo por cansancio, pero ellos tratan de reubicarte y no echarlo."</p> <p>"Estaría bueno es que te fueran cambiando de área, porque es muy monótono el trabajo y te cansa. También creo que deberían motivar más económicamente"</p>	<p>"Creo que la mayoría de las personas principalmente renuncian al call porque consiguen otro trabajo, porque se cansan de la gestión, porque les produce problemas físicos, entre otras cosas".</p>
<p><b>6.2. Retención de personal</b></p>	<p>"Todos los meses hay bajas. Generalmente son los REP que están cansados.</p> <p>La mayoría es gente joven, hay gente grande que se queda porque qué vas a hacer con 40 años con la experiencia de un call. Lo toman de otra manera al trabajo y no tienen muchas posibilidades".</p>	<p>"La empresa podría plantear diferentes acciones de comunicación como por ejemplo, reuniones grupales, la utilización de distintos dispositivos de comunicación para mantener informado al cliente, etc."</p>
<p><b>6.3. características de la rotación de personal</b></p>		<p>"Por lo general la rotación se da principalmente en el transcurso del verano, y los principales motivos son por ejemplo, que se cansan y se van, la influencia recibida por otra compañía, porque no les gustó el trabajo, etc.</p> <p>Los cambios generalmente se dan porque la mayoría de las personas que trabajan ahí, son estudiantes de todo el país que viven en Córdoba y estudian y deciden trabajar en un call center para ayudar a los padres con los gastos".</p>

## Referencias

### Entrevistado 1 y 2: Teleoperadores Action Line – Cuenta Personal

Área de indagación	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p>1. Contextualización</p>	<p>"Me levanto a las 5.30. Entro a trabajar a las 7 de la mañana. A las 7 menos cuarto tenes que estar marcando tarjeta para que tengas tiempo de prender la pc, acomodarte en tu box y a las 7 menos dos minutos, por ejemplo, ya estar logueandote, porque 7:00 te entra el 1º llamado. Logueante es ingresar tu contraseña y a partir de esa hora empieza a correr el relojito. Se trabaja 6 horas más media hora de descanso. Quedo tan cansada psicológicamente que no me dan ganas de hacer nada, lo único que me dan ganas de hacer es irme a dormir a mi casa". En este momento no tengo prioridades de nada porque estoy muy cansada. Llega un momento de estrés en que salgo de trabajar me subo al colectivo y me largo a llorar. Soportas tantos gritos, te aguantas que te traten mal que no tenes nada que ver, que se convierte en un cansancio bastante jodido".</p>	<p>"Entro a trabajar a las 7 de la mañana, generalmente me levanto a las 7:45. Me voy caminando porque dentro de todo me queda a 15 cuadras y no es tan lejos. Trabajo de 7 a 13. Yo 7 menos 10 tengo que marcar tarjeta y a las 13 en punto ya me puedo ir. Después me voy a mi casa, tengo 2 hijas de 12 y 11 años. Estoy separada, tengo 35 años y hace 9 que me separé. Vivo sola con mis hijas en un departamento alquilado. Los días que tengo franco trabajo en un autoservicio, una despensa. El resto del tiempo estoy en mi casa, con mis amigas, mis hijas, salgo. Mi prioridad son mis hijas, y tengo muchos proyectos personales y materiales. Ahora estoy con el proyecto de comprar una casa por ejemplo. El trabajo también es una prioridad porque me da la posibilidad, al ser pocas horas, de trabajar en otras cosas, hacer otras cosas de progreso personal, o buscar otro tipo de trabajo".</p>
<p>2. Concepción del trabajo</p>	<p>"Para mí el trabajo es una prioridad, es el sustento económico para poder vivir. El trabajo del call center es solo un sustento económico. Es el único motivo por el que trabajo acá. De todas formas con el sueldo no estoy conforme para nada, porque el estrés que sufrís, la presión que tenes, no merece el sueldo que ganas, ganas de básico casi \$1000, no llegas a los \$1000. Aparte no estamos bien pagos, porque el gremio que nos representa que es bastante fulero, el de comercio, no contempla un montón de cosas que deberíamos tener. Imaginate que a mí me pagan con la categoría administrativo A. Empecé a trabajar porque fue mi 1º trabajo hijo, yo me acababa de recibir, no conseguí trabajo de lo mío, y bueno me pareció muy bueno el sueldo por la cantidad de horas que estaba. El call center es un asco pero te pagan relativamente bien. Para una persona que no tiene un título, o que tiene una familia ese laburo está re bien. Son seis horas nada más, estas sentada, tenes aire... Y bueno, ante la necesidad de no encontrar otra cosa no te queda otra que estar ahí".</p>	<p>"A mí me gusta trabajar. Creo que es una necesidad personal. Hay gente que trabaja solo por el sueldo. Yo trabajo 1º para ganarme el sueldo y 2º para ver hasta donde puedo escalarlo o dar. Acá en el call es un poco difícil, depende de los líderes que son los coordinadores nuestros, de la buena o mala onda que puedas llegar a tener con ellos. Hay un área que te hace una devolución sobre tu trabajo y entrevistas para ver si estas capacitado para trabajar en otras áreas, y lamentablemente, no sé si es que están atrasados o no se fijan bien, pero hay mucha gente que ha escalonado que no está capacitada. También esto depende mucho de la relación que tengas con el coordinador. Los que escalonan por "amiguismo" con el líder, van a tener que capacitarse más y por ahí no lo hacen y por eso están fallando. En este momento el trabajo pasa por lo económico. Muchos agarramos el trabajo porque estas en blanco y tenes obra social. Si yo llegara a renunciar a este trabajo... no se... Una cosa es buscar un trabajo y otra buscar un mejor trabajo. Creo que costaría pero con paciencia aparecería. Encima con los prejuicios contra la mujer, la edad, un montón de cosas más, te juegan en contra. Creo de todas formas que este es un trabajo de paso porque no es un trabajo sano. Estás hasta que te cansás".</p>
<p>3.1 La empresa. Puntos fuertes y débiles</p>	<p>"Esta empresa lo bueno que tiene es que no te niegan nada. Si vos necesitás algo te lo dan. Ellos siempre están con vos. Si te sentís mal, no vas a trabajar, ellos no te hacen problema por eso. Si, obviamente, te mandan el médico a tu casa. Igual si necesitás días por examen o lo que sea por ley no tienen problema. Con el tema de ir al baño puedes salir también cuando necesites, obviamente no vas a ir cada 2x3. Los líderes son ptoias y comprensivos. Te "joden" con que no puedes ni tomar mate, ni comer comida, ni chicles ni caramelos, nada de nada. No podés pararte. Si necesitás algo levantas la mano, esto para no alterar el orden. Otra cosa, es que te hacen que vayas de traje de lunes a jueves, pollerita, pantalón de vestir y los chicos de camisa y corbata, por las dudas que calga algún ejecutivo de la cuenta. Se manejan todo por imagen. Después tampoco le gustan los "piqueiros". Si hablas de mas te bajan. Vos tenes que agachar la cabeza y hacer lo que ellos te dicen. Si vos no pensás lo que ellos dicen, sos mal visto, te hacen la vida imposible, te bajan a un puesto mas abajo o te echan... Vos no tenes voz ni voto. Sos un numero más dentro de la empresa".</p>	<p>"Es una empresa que creció demasiado rápido. Empezó con 70 empleados y ahora tiene en total 4700, en un periodo de dos a tres años y la dueña empezó a subir gente de confianza, pero que no estaba capacitada. Le falta personal con capacidad. Desde el momento en que te hacen la entrevista, la persona que te hace, que no se si es una psicóloga o qué, contrata gente que toma medicaciones, o que a la semana ya saca carpeta psiquiátrica. Yo no entiendo por qué contratan esas personas y otras que están capacitadas no. Ese es un punto negativo de la empresa. Puntos positivos... a nivel social. El hecho de la creación de puestos de trabajo, que sea un trabajo en blanco. Y al estar en blanco tenes facilidades como pedir el día por examen o carpeta médica".</p>

<p><b>3.2. Relaciones entre compañeros, supervisores y jefes</b></p>	<p>"En la jerarquía de personal están los RAC (representantes de atención al cliente) los líderes, los supervisores y después los coordinadores de área que son los que tienen a cargo los supervisores y así para abajo. Con los supervisores la relación era buena. No éramos amigos, pero si salíamos. Eran muy accesibles si queríamos cambiar los horarios por ejemplo. Yo trabajo de lunes a sábados y por ahí había que hacer guardia los domingos pero por suerte a mi nunca me tocó... eso también depende de la relación con tu líder, si tienes buena onda por ahí no te meten a hacer guardia. Se hacen grupos muy lindos de amigos, salimos a la noche a tomar o comer algo".</p>	<p>"Hay de todo un poco. En cuanto a los líderes, uno espera un poquito más. La mayoría de nosotros tiene expectativas de progreso pero si vos solicitas una productividad para ver cómo te está yendo, el líder no te da a tiempo, entonces eso juega en contra. En general la empresa no tiene drama con las relaciones informales, tenemos una página personal donde solo accedemos nosotros y cuando se juntan los chicos por ejemplo, cuelgan las fotos, o mensajes. Es un trabajo individual pero también se trabaja en equipo porque a veces, si uno de tu grupo no llega a los objetivos lo ayudas porque el coordinador a veces te ayuda y a veces no. Hay mucha solidaridad".</p>
<p><b>3.3. Comunicación</b></p>	<p>"En línea te manejas con un especie de msn para evitar que te gente se este parando. El líder tiene en el msn a todos los RAC, y el RAC tiene únicamente al líder. Todas las consultas son por ahí, por mail y si no si es muy complicado levantas la mano y va el líder a ayudarte".</p>	<p>"La comunicación es básica. Pero por ejemplo si necesitás hablar con alguien más allá viene de arriba, pero pasa por el líder primero, eso quiere decir que si él no la recibió, o no se interesa en pasarla, no te llega nunca. Tenemos una intranet. Interacción se llama, que te avisa como venís con los horarios, tus licencias, para que vos sepas o reclamés las cosas con tiempo. Tenemos un mail interno, que es como un msn con el líder. Muchas veces él está en una punta y te tiene que responder y no se puede porque estás en línea entonces usa esta página interna".</p>
<p><b>3.4. Toma de decisiones</b></p>	<p>"Vos tenes que seguir las normas de la empresa. Hay un instructivo y no tenes flexibilidad, no te puedes salir de eso".</p>	<p>"Las directivas de qué hay que hacer y cómo hacerlo, vienen de arriba. Vos lo manejas después en la práctica, pero te puede pejudicar o no".</p>
<p><b>4.1. Relación RRRH – Personal</b></p>	<p>"La relaciones con Recursos humanos no existían directamente. Los líderes sí tienen relación pero nosotros 0. La única vez que los ves es cuando entras a la empresa y nada mas. En la selección tuve tres entrevistas de las cuales en una me hacían preguntas para ver como reaccionaba ante diferentes situaciones".</p>	<p>"A recursos humanos vas solamente cuando presentas un certificado médico o de estudio. Cuando pedís el día por enfermedad por ejemplo, primero tenés que avisar a tu líder y después a RRRH. Tu líder te puede suspender si pasas por encima de él o te puede facilitar las cosas".</p>
<p><b>4.2. Acciones de RRRH hacia el personal</b></p>	<p>"Hacemos todo nosotros. Ellos no hacían nada. Por ahí hacían algunas reuniones para darnos indicaciones de cómo sentarnos, o decimos que después del trabajo hicieramos algún deporte, que no nos fuéramos a dormir, pero ya nosotros no les dábamos bolilla. El team leader es el que organizaba por ahí juntadas extra laborales".</p>	<p>"Hacen mucha capacitación. Después dependés de tu líder. Hay muchas cosas que dicen que van a hacer y después nada. Por ejemplo que te van a dar un sábado libre y después no te lo dan, cosas que te van a pagar y después no. Y hay otras cosas que sí se cumplen, como las fiestas de fin de año. Después tenés premios por objetivos que son 10/15 minutos libres y eso es importante porque a veces estas tan cansado que te rompes para llegar al objetivo por esos minutos. No son constantes y si vos reclamás algo, el líder te dice que viene de arriba y no te da una respuesta concreta y real".</p>
<p><b>5.1. Descripción de un día habitual de trabajo</b></p>	<p>"En este trabajo atendés reclamos, gestiones administrativas (activar una línea, hacer cambio de titularidad), tratás de resolver siempre el problema del cliente, y por ahí tenes gente degenerada que te llama todo el tiempo y te dice cosas. Con cada llamada no puedes estar mas de tres minutos. El sistema te divide las 6 horas en no se cuanto y te da un porcentaje, de ahí se desprenden los tres minutos por llamada, si te pasas de esos tres minutos después compensas con otras llamadas".</p>	<p>"Yo llego 15 minutos antes porque a las 7 si o si tenés que estar en línea, entonces llego para marcar tarjeta y me tengo que loguear, que es el tiempo que vos tenés de trabajo. Tenes 28 minutos de break y 10 minutos de para ir al baño. Si tenés más de 28 minutos tenes una amonestación o una suspensión. Los líderes continuamente están controlando tu trabajo. Si estas en línea, el tiempo en que vos te estas tomando el break, el baño o lo que sea. La amonestación puede ser de suspender 1 o 2 días. Pero todo depende, como todo, de tu líder. Por ahí te dejan juntar los 38 minutos y lo dividís en dos por ejemplo".</p>
<p><b>5.1.2. Tarea. Objetivos, exigencias y riesgos de trabajo</b></p>	<p>"Las métricas del trabajo son: no pasarte de los tres minutos, hablar siempre en el mismo tono de voz, presentarse al recibir una llamada, retomar la llamada cada 15 segundos si el cliente te está esperando mientras consultas algo, personalizar la llamada tres veces, es decir, dirigirse hacia el cliente por su nombre y tratándolo de usted siempre, brindar buena información, adecuada, ser precisos y conocer los procesos y no decirle cualquier cosa, la resolución del caso, osea que sea buena y en tiempo y forma. Llevar a cabo un seguimiento del caso si no se puede resolver en el momento. Todas estas métricas te la están monitoreando permanentemente la gente de calidad y no puedes arriesgarte a desviarte de los objetivos. Después una vez al mes tenes una devolución por parte de la empresa marcándote en qué medida cumpliste con cada uno de estos aspectos. Todas las llamadas se graban así que no puedes arriesgarte".</p>	<p>"Lo positivo de este trabajo es que te ayuda en tu vida personal, por ahí a tener mas paciencia, ser tolerante, como experiencia de trabajo en equipo, a adquirir seguridad. Lo negativo es que es un trabajo cansador. Tenés que hablar mucho, tenés dolor de oído, de garganta, de espalda. Problemas de salud. Son muy estrictos con el tiempo. Tenes que resolver una llamada en tres minutos porque si no, no cumplís con el objetivo. Pero en esos casos te van cambiando de puestos para ver donde andás mejor. Te dan varias oportunidades pero si ya ven que no andas bien a la tercera vez y bueno... se ve que pasa".</p>

<p><b>5.2. Relaciones con el cliente.</b></p>	<p>"Las relaciones con los clientes eran variables. Yo siempre traté de resolver el problema al cliente por eso siempre me pasaba del tiempo. Obviamente la idea es que el cliente no vuelva a llamar pero le tenes que resolver el problema en tres minutos y yo no podía. Llegaba estar media hora con cada uno. Pero después compensás. Te puede tocar un cliente de cualquier tipo, o uno dormido o una histérica, lo que sea."</p>	<p>"Cuesta un poco... por un lado por el tema de la confianza porque ellos no te ven, pero en general es bueno el trato y si te llaman y te tratan mal tenes que tratar de no hacerle mala sangre y diferenciar que el tema no es con vos sino porque tienen algún problema en particular con la empresa. Es mas difícil cuando recién comenzás por el hecho que te haces mas problema del que deberías con el trato del cliente, pero después la vas piloteando".</p>
<p><b>5.3. Espacio físico y herramientas de trabajo.</b></p>	<p>"El espacio físico era muy pequeño, en el box no tenes mucho espacio, no tenes espacio de nada. Las sillas eran muy cómodas, la iluminación y la temperatura eran muy buenas. Si tenes frío te ponés un sacco".</p>	<p>"Tendrían que tener un poco mas de control en la parte de higiene y seguridad, porque por ejemplo los headset (las binchas con las que hablan) pasan de una cabeza a otra y por ahí si hay algún virus te lo contagias y te podes agarrar otitis, laringitis... Los box tendrían que ser mas grandes, y estar mas separados, porque a haber tanta gente por ahí llegas a un punto en que estas elevando la voz y quedas difónica al medio día. Las iluminación es buena, tenes luz natural de día. El lugar tiene alfombra y los box tienen también una especie de acolchado para controlar la acústica. En la alfombra supo haber en una época pulgas y supuestamente desinfectaron pero no se si se habrá hecho porque todo el tiempo hay gente. Por eso no se si la limpieza es muy extrema".</p>
<p><b>6.1. Tiempo promedio de desempeño en el puesto</b></p>	<p>"Tres años, tres años y medio".</p>	<p>"Los chicos ya quedan saturados al año, año y medio".</p>
<p><b>6.2. Razones de la rotación de personal</b></p>	<p>"Te podés ir porque te echan porque tenes baja productividad y no llegas a los objetivos o porque hablaste de mas. Y si no, te vas vos porque conseguís un laburo mejor, en la mayoría de los casos, o porque querés seguir estudiando... con ese trabajo al finalizar cada día no te da la cabeza para estudiar nada. La empresa te puede echar en cualquier momento, no importa si estas en período de prueba ni nada. Si lo tiene que hacer lo hace y te indemniza"</p>	<p>"Lo que pasa es que te satura, la mayoría son reclamos y cada tres minutos te entra una llamada. Psicológicamente te hace mal. Estas expuesto a un sonido todo el tiempo y con el tiempo te genera una pérdida auditiva y eso es irrecuperable. En general la rotación que hay es porque la gente renuncia o porque la empresa te desvincula porque ya ve que tenes problemas de salud y se agarran de eso, o porque ya una persona tiene muchas inasistencias. Por los objetivos tenes que ser muy desastre para no alcanzarlos, pero si al tercer mes de prueba ya el líder ve que no llegas, también te pueden desvincular por eso".</p>
<p><b>6.2. Retención de personal</b></p>	<p>"Si vos no estas andando bien adentro de la empresa te llaman y te dicen "mirá, pasa esto y esto, tendrías que mejorar tal cosa". Tenes tres avisos que te los hace tu líder, si al tercero seguís igual, chau. Y en otros casos lo que hacen es bajarte de categoría para que te desmotives y te vayas por tu cuenta. Si vos querés renunciar hay casos en que han querido retenerlos, y te preguntan por qué te querés ir, que lo pienses bien, y por ahí te ofrecen trabajar en otros procesos. Pero son muy pocos los casos. Después ellos te dicen que si querés volver tenés las puertas abiertas".</p>	<p>"Podrían dar premios por ejemplo, si tenes asistencia perfecta. Con eso tuvimos problemas porque nos habian dicho que nos iban a dar pero en este trabajo es muy difícil llegar al objetivo porque siempre quedas difonico y por lo menos un día del mes tenes carpeta médica. El tema de los ascensos se tendría que ver mejor también porque crea una expectativa falsa en un montón de personas y después no te hacen una devolución de por qué no quedaste. También mejorar el tema de las condiciones físicas con el tema de los headset por ejemplo. Además otra cosa que tendrían que hacer es hacerle chequeos médicos cada seis meses por ejemplo para ver como estas de la salud y proveerte de las cosas necesarias si tuvieras algún problema. Otra cosa que podrían hacer es reubicarte dentro de la misma organización en el caso de chicos que, por ejemplo, se le hacen nódulos en la garganta y bueno... no pueden seguir en el mismo puesto de trabajo. Esas cosas pasan desapercibidas. El problema es que falta personal capacitado para que emprenda acciones de este tipo. Los líderes generalmente no hacen nada y no están capacitados".</p>
<p><b>6.3. Características de la rotación de personal</b></p>	<p>"No sabría decirte con certeza"</p>	<p>"La gente que trabaja en atención al cliente es variada, tenes desde los 18 años hasta los 45. Las renunciadas se dan más en casos de gente más grande y que te echen en casos de más chicos. La gente mas grande se lo toma con mas responsabilidad, en cambio los mas chicos es su primera experiencia y están un tiempo y se van. Hay muchos chicos que trabajan hasta diciembre y después de las fiestas no vuelven mas".</p>



## Referencias

### Entrevistado 1 y 2: Teleoperadores CTI

Área de indagación	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1. Contextualización	<p>"Aparte de venir a trabajar juego al fútbol y salgo con amigos. Estudio Relaciones públicas que curso algunos días a la semana y los fines de semana estudio un poco. Lo que más quiero es terminar la carrera y desarrollarme profesionalmente y como persona. Este trabajo es el camino para conseguir eso porque puedo seguir estudiando. Es medio artiente el trabajo pero por el momento no me queda otra".</p>	<p>"Estoy trabajando y estudio. Este trabajo me permite seguir estudiando porque son 8 horas diarias más una de almuerzo y yo ya casi estoy terminando de estudiar y curso solo dos días a la semana de noche. En este momento mi prioridad es la facultad".</p>
2. Concepción del trabajo	<p>"El trabajo es una mezcla de responsabilidad, de cumplir con un objetivo, un compromiso. Puede ser que uno lo haga porque te gusta, o para satisfacer una necesidad. En este momento, el lugar que ocupa en mi vida este trabajo es la remuneración. No me satisface lo que hago pero... es lo que hay. Empecé a trabajar porque me permite seguir estudiando y el sueldo no está tan mal. Trabajo de 9 a 18 de lunes a viernes y por ahí alguna guardia los fines de semana pero me acomodo y puedo estudiar y hacer mis cosas. El mercado de trabajo es bastante limitado y el call es muy bueno en cuanto a experiencia, pero también es un trabajo bastante estresante y creo que no es apto para todos".</p>	<p>"El trabajo es algo muy importante porque mas allá de tener un ingreso, tiene que ver con el sentirse bien uno mismo, de saber que está haciendo algo útil, más si encima en lo que trabajas es algo que a vos te gusta o que estudiaste para eso. Este trabajo lo que me da es tener una entrada mas porque realmente no es a lo que me voy a dedicar. Es algo muy temporal, no me puse las pilas en buscar otra cosa. Lo que pasa es que me permitía seguir con la facu por los temas de los horarios. Elegí el call center por las posibilidades que tuve en su momento... como te digo... no busque mucho. Cargue el CV en la página, me llamaron y quede".</p>
3.1 La empresa. Puntos fuertes y débiles	<p>"Yo creo que todas las empresas van cambiando a lo largo del tiempo y se van fijando nuevas metas, objetivos y exigencias a la hora de vender y a la hora de la atención al cliente. Cada tres meses, seis meses, un año, cambian los valores y se van volviendo más importantes otras cosas y tratan de lavarle el cerebro a los empleados. En este momento, lo importante es la venta, de una forma buena o mala, pero que haya venta. Puntos positivos: Contás con todas las herramientas al momento de hacer tu laburo pero no solamente los sistemas sino también una buena silla, ubicación y lo mas importante una buena relación entre los compañeros y jefes. Puntos negativos: Todo lo referente a RRHH. No la parte administrativa sino lo que se refiere a lo "humano". Nunca visitan el edificio o mandan algún mail con alguna novedad o beneficio para el empleado. Nunca existió".</p>	<p>Puntos positivos: "Tienen que ver con el compañerismo que existe. Se crean amistades muy buenas. Inclusive si por ahí no llegas al objetivo diario por ahí tu compañero te da una venta. Puntos negativos: "Tiene que ver por ahí con el saturamiento del trabajo mismo, el hecho de estar escuchando gente todo el tiempo, y de tener la presión de tener que cumplir con los objetivos. Además por ahí las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa no son muchas y depende mucho de la relación que tengas con tu supervisor porque ahí no se hace un seguimiento objetivo de quien podría andar mejor para algún puesto".</p>
3.2. Relaciones entre compañeros, supervisores y jefes	<p>"La relación entre compañeros siempre va a ser buena, porque estamos todos en la misma... mismo sueldo. En general las relaciones son de compañerismo. Por momentos he estado satisfecho con el trabajo pero, como dije antes, no es para cualquiera. Yo he visto gente que ha durado semanas, meses o a lo sumo un año y que hasta han sacado carpeta psiquiátrica, médica por seis meses o hasta por un año. Para mí el laburo termina cuando saigo de ahí, otros se lo llevan a sus casas y ahí esta el problema por lo que te hace mal. No me apasiona pero no me disgusta. Las relaciones con los supervisores también son muy buenas. En realidad ellos son los que se encargan de la parte humana que tendría que encargarse recursos humanos. Son los que te contienen, los que te dan las indicaciones, los que tienen en cuenta tus inquietudes, organizan campeonatos, etc".</p>	<p>"En general son muy buenas las relaciones. Como te comenté anteriormente, existe mucho compañerismo. Con los supervisores también hay muy buena onda. Ellos si ven que estas fallando en algo tratan siempre de ayudarte. Además extra laboralmente también se ponen las pilas y organizan juntas y esas cosas. De todas formas, sé de gente que está con otros coordinadores que son muy mala onda, muy soberbios y se creen que son los dueños de la empresa."</p>
3.3. Comunicación	<p>"La comunicación referida a lo laboral es buena. Lo que sí cambiaría es que muchas veces no tenés capacitaciones con entrenadores sino que te envían un e-mail con todo. Cualquier cambio que haya en tu gestión te lo comunican así en vez de capacitarte personalmente. Todo es vía mail o web, nada más. Justamente, siendo una empresa de telecomunicaciones, uno espera otra cosa".</p>	<p>"La comunicación es toda por mail. Cuando salen campañas de venta nuevas, te pasan todas las condiciones via e-mail y si tenes alguna duda se la puedes preguntar a tu coordinador personalmente, pero en la mayoría de los casos tenes que resolverlo con los manuales on line".</p>

<p><b>3.4. Toma de decisiones.</b></p>	<p>"Depende del coordinador que te toque. Pero en general está todo procedimentado y no te puedes salir de esos procedimientos. El coordinador por ahí te permite flexibilizar un poco la gestión pero igual la mayoría de las cosas se tienen que hacer de una única forma. Viene de arriba"</p>	<p>"No existe la autonomía para tomar decisiones. Las condiciones de venta son de una sola manera. Hasta el "speech" ya lo tienes delimitado. No puedes salirte de los parámetros que te dicen."</p>
<p><b>4.1. Relación RRRH – Personal</b></p>	<p>"No le dan bola al empleado. El departamento de RRRH nunca existió. En tema sueldos por ejemplo sí, pero a nivel humano inexistente. Los mismos REP o coordinadores hacen actividades que le corresponden a rrrh. Por ejemplo, organizar fiestas, cumpleaños, campeonatos de fútbol".</p>	<p>"Tenemos muy poca relación con ellos. Sin embargo desde que se unificaron todas las áreas en un solo edificio podemos llegar a tener mas contacto con ellos. Igual la mayoría de las veces no necesitábamos acudir a ellos porque habíamos todo con el coordinador".</p>
<p><b>4.2. Acciones de RRRH hacia el personal</b></p>	<p>"RRRH pone la plata pero no participa. No se involucra. Y si, por ejemplo, te recibís, es muy raro que puedas ir y decir, mirá, me recibí, hay alguna posibilidad de... No. No, porque no te conocen. Podés ascender por ahí por una cuestión de "amiguismo", porque tenes buena onda con un coordinador o un supervisor por ejemplo. Pero no hay nadie que regule eso".</p>	<p>"Muy poca relación entre recursos humanos y la gente. Ya te digo. El filtro es el supervisor. Cero contenido por parte del área. Por ahí sí, tengo entendido que los chicos juegan partidos de fútbol pero no se si los organiza RRRH o los coord. Ahí! También las fiestas de fin de año y te regalán canasta navideñas. Para el día del amigo también se suele hacer el "amigo invisible".</p>
<p><b>5.1. Descripción de un día habitual de trabajo</b></p>	<p>"Yo trato de llegar lo mas relajadamente posible, con tiempo para loguearme en la pc, es como marcar tarjeta, para que vean que empezaste tu turno. El empleado de CTT trabaja 8 hs a la cual se le adiciona 1 hora de almuerzo. Pero también permite el cambio a 6 y a 4 horas de trabajo siempre y cuando esto no afecte los niveles de atención. Después me voy interiorizando con lo que pasa en la empresa. Cada uno tiene una cuenta de mail donde llegan todas las novedades. Antes se le daba más importancia a la capacitación para que el empleado estuviera actualizado, pero ahora todo es on line. Te llega un mail con una información y la tenes que incorporar y cambiar la cabeza para implementar lo nuevo. Antes había facilitadores, pero ahora no hay tiempo para que vos dejes de trabajar, te capacites y sigas trabajando.... Generalmente se hace todo sobre la marcha... Si es algo totalmente nuevo, si se puede hablar de una capacitación de horas. Pero estamos hablando de por ejemplo todo un sistema nuevo, como cuando se instalo la tecnología digital o GSM, que ahí fueron 2 días de capacitación".</p>	<p>"Yo llego, entro a mi box que siempre es el mismo, me boqueo y empiezo a realizar las llamadas. Tenes llamadas salientes y tenes que cumplir con tus objetivos diarios. Después tenes un horario de almuerzo que son 45 minutos. Cada dos horas más o menos vas controlando a ver como vas con los objetivos. Haces entre 90 o 100 llamadas diarias que es el mínimo. Cada uno tiene una base individual de clientes para llamar. En cada campaña tenemos un promedio de 10.000 personas por llamar y la gente de sistemas se encarga de distribuirlo. Nunca le va a tocar la misma persona dos veces a alguien. Vos tenes que tratar siempre de llegar a llamar a toda tu base. En cada campaña los objetivos son diferentes. Por ejemplo podés tener una campaña con un total de 3000 registros, entonces la campaña va a durar menos y el promedio de gente que tenes que llamar también va a ser menor".</p>
<p><b>5.1.2. Tarea. Objetivos, exigencias y riesgos de trabajo</b></p>	<p>"Mi trabajo consiste básicamente en la atención al cliente. Solo se derivan algunas llamadas, como por ejemplo al área de ventas, de retención y cobranzas. Podés llegar a tener casi 200 llamadas en espera y las tenes que bajar haciendo una atención rápida y eficiente. La calidad se dirige a como atendes al cliente. Te bajan puntos si tartamudeamos, por muletillas, y eso afecta al objetivo. Si el objetivo es de 90 y vos cortás una llamada te pueden bajar 100 puntos. El tema tiempo también es importante, desde que suena hasta que atendes, cuánto dura la llamada, cuánto tiempo lo dejás en espera al cliente si tenés que hacer una consulta. Siempre hay parámetros que cumplir. Las consultas se hacen con manuales on line, intranet. Hay cosas que no están en el manual y tenes que arreglarlo y solucionarlo igual. Podés según el caso recurrir a un coordinador, pero generalmente no se da. En esos casos en que los tenés en espera no podés estar más de 20 segundos, y si te pasas, tenes que retomar la llamada y decir que ya va a ser atendido. Tenes que tener 90% calidad, 90% precisión. Supuestamente si no llegas dentro de los 6 meses al objetivo te desvinculan, pero eso nunca paso, solo se comenta para asustar a la gente. En cuanto a los riesgos de trabajo... riesgos físicos no hay. Las sillas son buenas, las pc son de pantalla plana, pero sí hay riesgos psicológicos porque por ahí te insultan y no podés descargarlos ni contestarles nada".</p>	<p>"Al ser un sector de ventas no importa tanto la cantidad de llamadas sino el promedio de ventas efectivas que hayas hecho sobre 100 llamadas. Tenes que cumplir objetivos de contacto útil, que es el contacto efectivo de la gente, así te compre o no te compre pero que te atienda igual, objetivos de ventas y objetivos de barridos que son la cantidad de llamadas que vos haces te atiendan o no te atiendan. No todas las personas te contestan o a lo mejor de 40 llamadas solo encontras a 15 que son los titulares de la cuenta, que son las únicas personas a las que les puedes vender. Sobre todo eso, tenes un objetivo de venta que puede oscilar entre 5 y 20 ventas diarias de acuerdo a la campaña que sea. Te puede pasar que uno o dos días no llegues a los objetivos, pero después si o si tenes que llegar y si seguís sin llegar tu coordinador te hace escuchas telefónicas para ver que está pasando y te ayudan bastante en el sentido que por ahí te hacen escuchar las llamadas de otros chicos para que veas en que estas fallando. Si seguís con problemas te vuelven a hacer algún coaching y por lo general levantas. Es muy raro que no llegues. Puede ser que no tengas capacidad para las ventas y bueno en esos casos chau"</p>

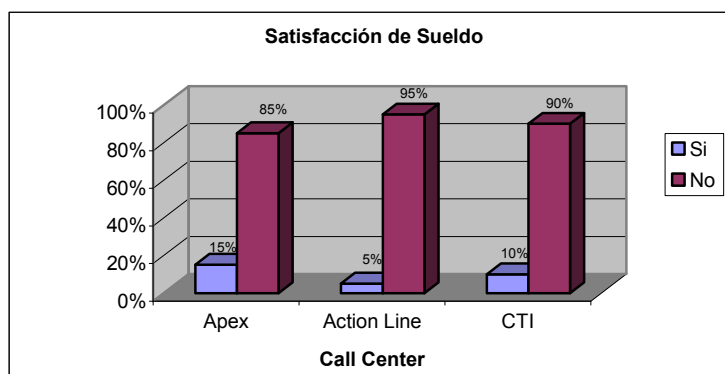
<p><b>5.2. Relaciones con el cliente.</b></p>	<p>"Se exige bastante en lo referente a calidad, precisión y tiempos en lo referente a cada llamada que se reciba. Una mala contestación o insulto puede perjudicar al empleado desde una sanción hasta el despido con causa. Para una buena relación...ambas partes tienen que estar sincronizadas, aunque esto depende más del empleado que del cliente. Igual muchas veces el trato es muy bueno... hay de todo"</p>	<p>"Las relaciones con los clientes... en general el trato es bueno. Pero por ahí tenes gente que te corta la llamada por ejemplo. Tenes que tener mucho conocimiento de la empresa, de sus productos, los planes. Y tenes que tener capacidad de respuesta y defender a la empresa o justificarla de alguna manera porque generalmente es gente que ha tenido problemas alguna vez con la empresa y se la agarran con vos. Entonces tenes que jugar con eso, a ver que le ofreces, qué plan puede ser mejor a la medida del cliente. Y si agarras gente que ya esta con otra empresa te cuesta mas porque tenés que convencerla de dejarla"</p>
<p><b>5.3. Espacio físico y herramientas de trabajo.</b></p>	<p>"En cuanto a las herramientas, tenemos una pc, siempre se trabaja con muy buena tecnología, las sillas son ergonómicas, el lugar, en cuanto a ubicación física, es cómodo porque está en el centro, los box son grandes... lo que sí me molesta muchísimo es que hay alfombras y hasta ha llegado a haber puigas en el trabajo. La iluminación es buena... ruidos tenés muchos, es un murmullo permanente. Estas escuchando lo que te dice el cliente y lo que está hablando tu compañero de al lado. CTI sigue políticas de calidad, entre ellas la limpieza, por eso la comida y el mate, por ejemplo, en los box están prohibidos. Las fotos, no pueden estar sin su porta retrato, los archivos en la pc no pueden estar sueltos sino que tienen que estar bien guardados en carpeta. En cuanto a la vestimenta, no hay drama..."</p>	<p>"El espacio físico en general es muy bueno. Buena iluminación, la limpieza es buena sacando el tema de que tiene alfombras y yo soy alérgica y vivo estornudando. Los box dentro de todo son cómodos y lo que me molesta también es el tema del murmullo constante que hay. Estas todo el tiempo escuchando al cliente y encima lo que hablan tus compañeros también. Eso seguro que a largo plazo te genera problemas auditivos. También el hecho de la postura. Es verdad que la empresa te da un instructivo y te dice como sentarte y todo para que no tengas problemas de contracturas y postura, pero al estar tanto tiempo sentado se hace muy difícil cumplir con todas esas formas".</p>
<p><b>6.1. Tiempo promedio de desempeño en el puesto</b></p>	<p>3 o 4 años.</p>	<p>3 años, 3 años y medio.</p>
<p><b>6.2. Razones de la rotación de personal</b></p>	<p>"En general no se echa a la gente. Solo por una falta muy grave podría pasar... como un fraude por ejemplo. Pero los REP se van por su cuenta en general. Se cansan. Se cansan de que los puteen, se cansan del sueldo, de las pocas posibilidades de crecer. Creo que se da en gente altamente estresada o que simplemente encontró algo mejor. No es un trabajo para pensar en jubilarse. Para nada."</p>	<p>"Los agentes están muy disgustados. Imaginate que estas sentado ocho horas, cobras mal sueldo, a veces el ambiente de trabajo no es bueno, los coordinadores o jefes son los mismos REP que los ascendieron y se creen que porque tienen una estrella de más ya te pueden basurear y se creen lo más. Cuando estás al teléfono no puedes contestarle nada al cliente, pegar a nadie y así vas acumulando tensión y toda esa bronca la somatizas por otro lado. Hay gente que no lo tolera... están un mes y renuncian.</p>
<p><b>6.2. Retención de personal</b></p>	<p>"La empresa no hace nada... Ellos prefieren que te vayas. Total atrás tuyo, ellos saben que hay miles de chicos mas dispuestos a trabajar en un call"</p>	<p>"Ellos no te echan, prefieren ganarte por cansancio, y realmente se da así. Te terminás yendo porque te cansaste de que te insulten, de contener broncas, angustias, de la presión de la empresa para que llegues a los objetivos. Realmente es un trabajo muy estresante y totalmente de paso".</p>
<p><b>6.3. características de la rotación de personal</b></p>	<p>"Creo que no hay época, en cualquier momento puede ser que alguien se vaya"</p>	<p>"Todo el tiempo la gente se va, pero creo a fin de año es mas notorio. Yo creo que es así porque la mayoría son estudiantiles y llega diciembre y se van a sus pueblos. He visto gente que trabajó acá más grande, como de 47 años, y se terminó yendo pero para ese momento tenía ya una antigüedad en la empresa de 7 años. Me parece que la gente mas grande aguanta mas tiempo pero también puede ser por las posibilidades de trabajo que tienen"</p>

## RESULTADOS DE ENCUESTAS

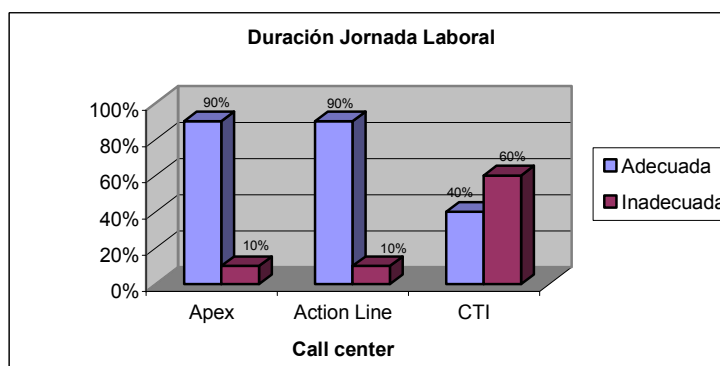
---

En esta presentación de datos de las encuestas, se han tomado los resultados más relevantes para nuestra investigación, y han sido agrupados según las dimensiones de análisis.

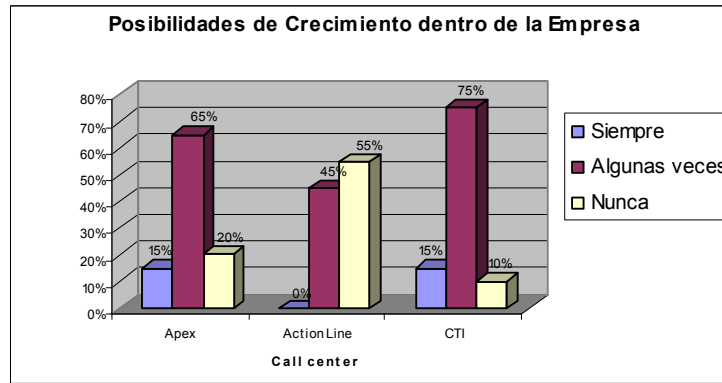
Condiciones de empleo:



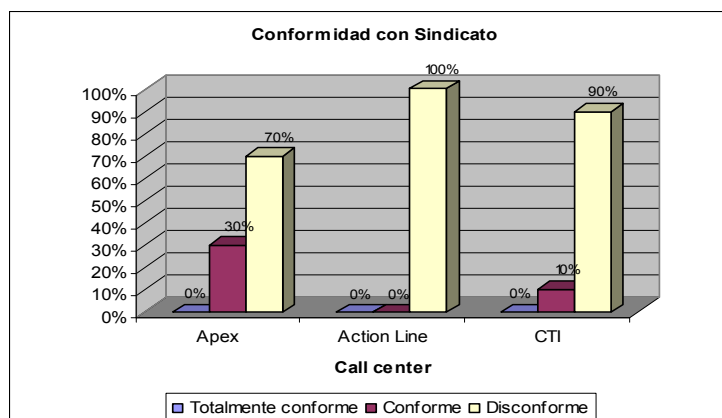
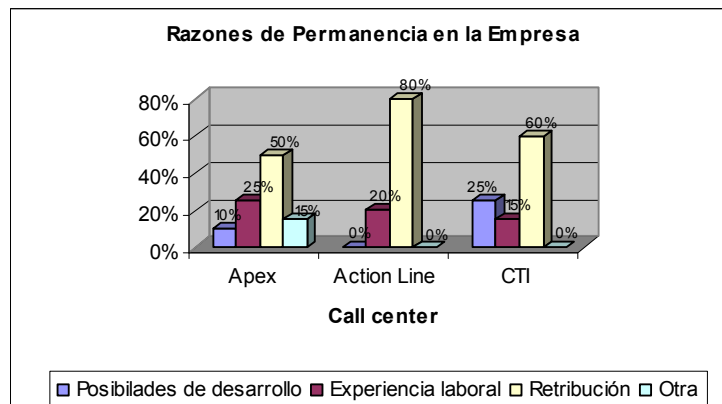
En este cuadro podemos observar como en los tres call center, entre el 85% y el 95% de las personas encuestadas manifestaron su disconformidad con el sueldo. El análisis cualitativo de esta situación será presentado en el apartado de análisis e interpretación de datos.



Aquí es notoria la diferencia de respuestas entre empleados de Apex y Action Line por un lado, y de CTI por el otro. El motivo es que, tanto en Apex como en Action Line, la duración de la jornada laboral es de 6 horas, mientras que en CTI la jornada se extiende a 8 horas diarias.

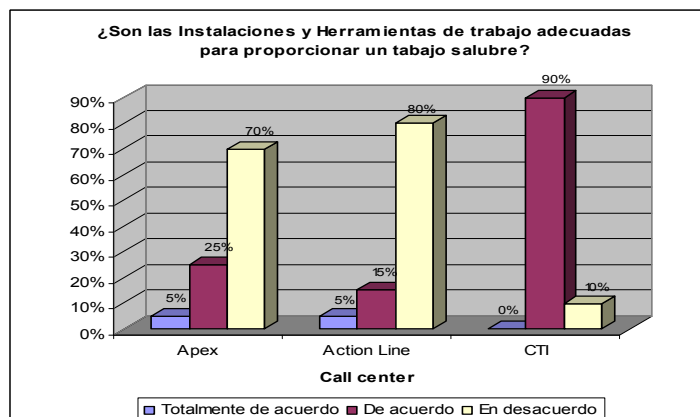
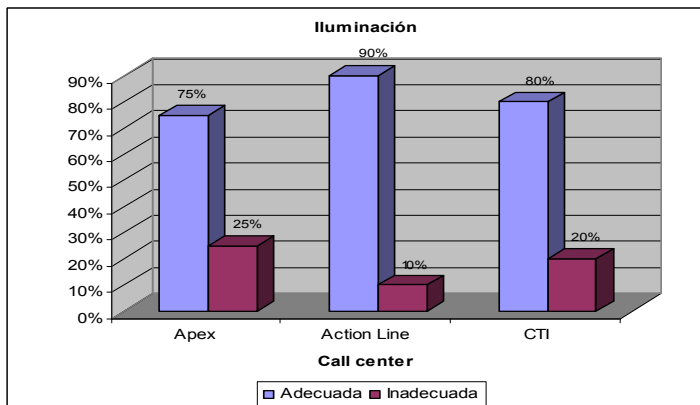
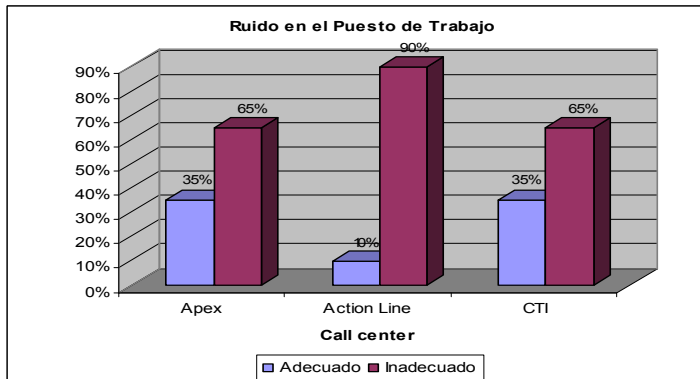
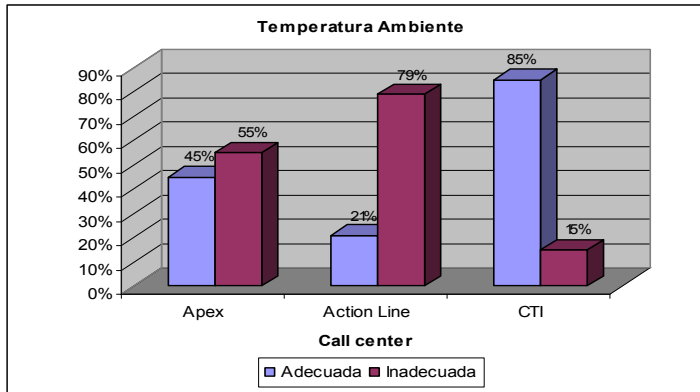


En CTI el porcentaje de respuestas a favor de las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa es mayor y justamente, si observamos mas adelante el cuadro sobre razones de permanencia en la empresa, los empleados consideraron como segunda alternativa las posibilidades de desarrollo.



Las respuestas han sido muy similares en todos los casos. Hace mucho tiempo que los teleoperadores luchan por tener un sindicato que contemple todos los aspectos de esta actividad, los cuales no son tenidos por el gremio actual de empelados de comercio. (AGEC)

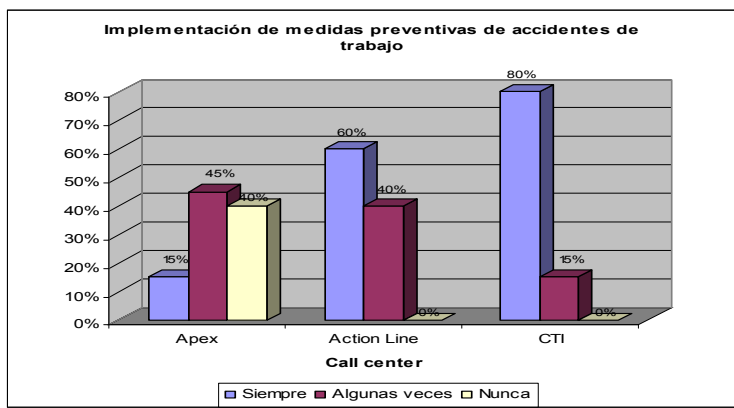
Condiciones ambientales:



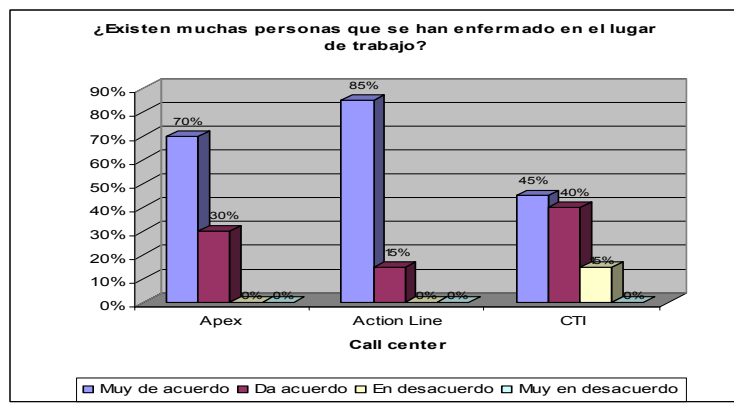
En base a estos últimos cuatro cuadros presentados en la página anterior, podemos apreciar como en general el personal de Apex y Action Line se manifiesta mas disconforme en cuanto a las condiciones ambientales que en CTI.

En cuanto al ruido, este sí es un factor que en todos los casos, y con porcentajes muy altos, se muestran negativos hacia el mismo, dado que los niveles de volumen y el ruido de los headset que usan los agentes como así también, el nivel de ruido presente en el lugar de trabajo son muy altos.

Condiciones de seguridad:

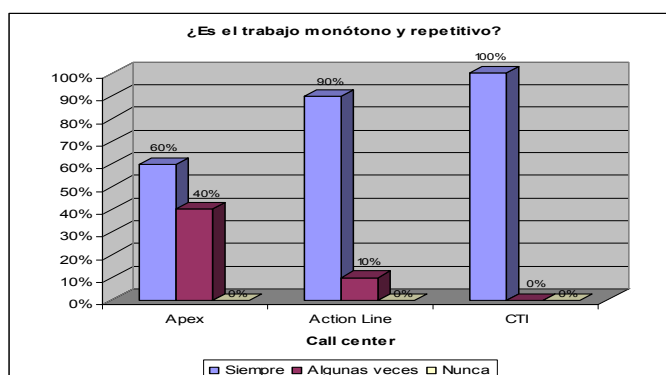


En la mayoría de los casos estas respuestas han sido “siempre” o “algunas veces” ya que estos establecimientos necesariamente deben contar con las medidas preventivas de accidentes, dado que gente de CYMAT permanentemente esta realizando inspecciones en estas organizaciones.

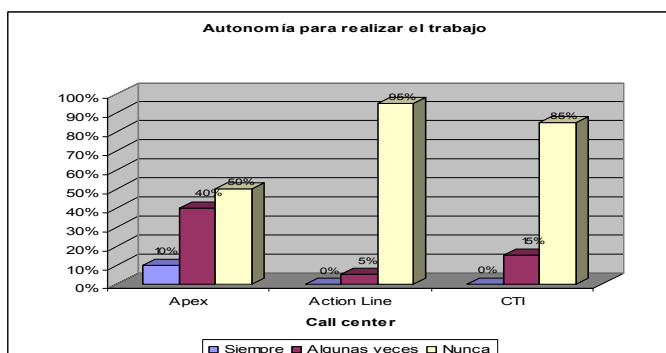


Los niveles de personal que manifiesta haber sufrido problemas de salud ocasionados por el trabajo son altos.

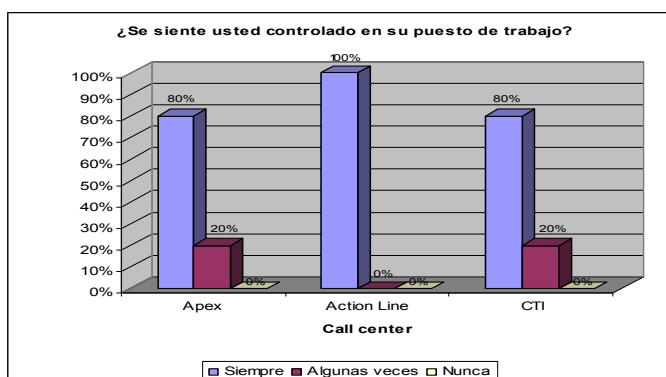
## Características de la tarea:



La tarea llevada a cabo por estas personas es altamente repetitiva y monótona ya que las consultas y reclamos de los clientes siempre son los mismos y los agentes tienen un "speech" como respuesta, el cual deben repetir en cada oportunidad sin posibilidad de variaciones.



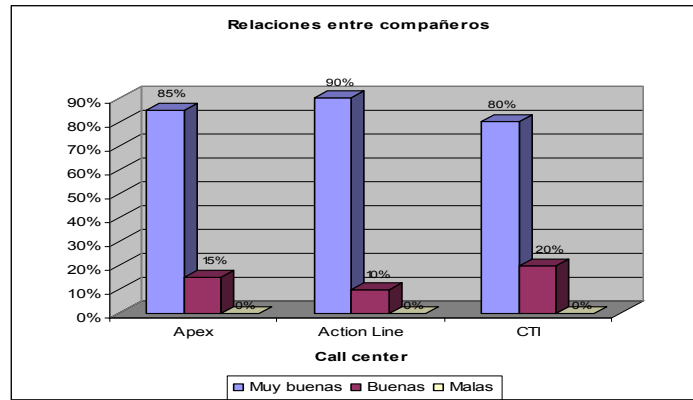
En todos los casos, el mayor porcentaje de encuestados respondió que nunca tienen autonomía para realizar su trabajo ya que el mismo debe ser cumplido en base a lineamientos que vienen desde la empresa cliente, los cuales son muy exigentes.



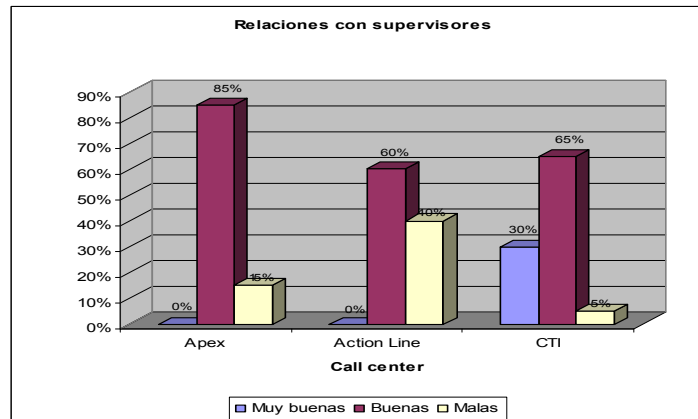
Los niveles de control en el trabajo son muy elevados, las llamadas efectuadas por los teleoperadores son escuchadas por personal de calidad de la empresa en la que trabajan y a su vez también, por la empresa cliente. Esto genera mucha presión en los teleoperadores lo cual genera estrés y malestar en los empleados.



Condiciones sociales:



Tal como puede observarse, entre el 80% y el 90% de los encuestados de los call center, consideraron que las relaciones entre compañeros son muy buenas, existe el apoyo entre ellos y las relaciones informales extra laborales son muy comunes en este tipo de empresas. Este aspecto puede ser considerado como un paliativo a la presión y exigencias que tienen los teleoperadores.



En este caso los encuestados pusieron el énfasis en que las relaciones con sus supervisores son buenas. De ellos depende muchas veces, que el trabajo de los operadores sea más llevadero al suavizar la transmisión de los objetivos de trabajo que vienen desde más arriba.

## INDICES DE ROTACION

El índice de rotación de personal expresa el % de empleados que corresponden a bajas e ingresos, con relación a la cantidad promedio de empleados de la empresa en un período de tiempo determinado.

Sobre la base de las estadísticas proporcionadas por los call center y teniendo en cuenta la fórmula de cálculo descrita en el marco teórico, se procedió a determinar los índices de rotación de personal, para cada uno de los call center investigados para los meses comprendidos entre octubre de 2006 y marzo de 2007.

En los siguientes cuadros podemos apreciar los resultados obtenidos:

### Call Center APEX:

PERÍODOS	4º trimestre 2006			1º trimestre 2007		
	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07
Bajas mensuales	30	48	67	56	27	24
Ingresos mensuales	54	50	62	43	30	40
Cant. Promedio mensual de trab.	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Índice de rotación de personal	2,10%	2,45%	3,23%	2,48%	1,43%	1,60%

Índice de rotación de personal promedio trimestral

2,59%
1,83%

Continuando con el análisis, y a los fines de comparar los cambios que se producen en la magnitud del citado índice en los períodos considerados, en el siguiente cuadro se detallan las variaciones porcentuales en el índice de un mes con respecto al del mes anterior:

PERÍODOS	Mensual		Trimestral	Mensual		Trimestral
	Nov - Oct	Dic - Nov	Dic - Oct	Feb - Ene	Mar - Feb	Mar - Ene
variación porcentual del índice	16,67%	31,63%	43,41%	-42,42%	12,28%	-47,73%

Con respecto a los cambios porcentuales calculados, se observa que el índice crece considerablemente (31,63%) entre los meses de diciembre y noviembre de 2006.

Este importante cambio se debe, en gran medida, a los aumentos en la cantidad de ingresos y bajas de personal que se dan en el mes de diciembre de 2006, período en el cual históricamente se registra la mayor rotación en Apex; ya que tanto el valor puntual del índice para ese mes como la variación porcentual respecto de noviembre, alcanzan los valores más elevados.

Situación bastante similar a la de diciembre de 2006 se observa también en enero de 2007, donde el índice de rotación asume un valor mayor al del resto de los meses bajo análisis (salvo diciembre), ya que nuevamente se registran gran cantidad de altas y bajas de empleados.

No obstante, para el resto de los meses considerados podemos decir que el valor del índice se mantiene más o menos constante, hecho que se confirma al no presentar una variación porcentual significativa entre estos períodos (dicha variación es inferior al 20% entre noviembre-octubre/2006 y entre marzo-febrero/2007).

Ahora bien si consideramos los promedios trimestrales llegamos a resultados bastantes similares para ambos trimestres. Lo cual es así debido a que en ambos trimestres se da la situación de que hay un mes con mayor número de ingresos y bajas que en los dos restantes, donde dichos movimientos de personal son similares.

**Call Center ACTION LINE:**

PERÍODOS	4º trimestre 2006			1º trimestre 2007		
	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07
Bajas mensuales	27	39	58	46	23	16
Ingresos mensuales	68	42	47	20	32	53
Cant. Promedio mensual de trab.	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Indice de rotación de personal	3,17%	2,70%	3,50%	2,20%	1,83%	2,30%
Indice de rotación de personal promedio trimestral	<u>3,12%</u>			<u>2,11%</u>		

PERÍODOS	Mensual		Trimestral	Mensual		Trimestral
	Nov - Oct	Dic - Nov	Dic - Oct	Feb - Ene	Mar - Feb	Mar - Ene
variación porcentual del índice	-14,74%	29,63%	10,68%	-16,67%	25,45%	4,74%

Con respecto a los cambios porcentuales calculados, se observa que el índice crece considerablemente (29,63%) entre los meses de diciembre y noviembre de 2006.

Este cambio se debe fundamentalmente, a los aumentos en la cantidad de bajas de personal que se dan en el mes de diciembre de 2006; ya que, tal como ocurre en Apex, tanto el valor puntual del índice para ese mes como la variación porcentual respecto de noviembre, alcanzan los valores más elevados.

No obstante, para el resto de los meses considerados podemos decir que el valor del índice se mantiene más o menos constante, dado que en el cuarto trimestre del 2006 las bajas van incrementándose a medida que se acerca fin de año mientras que los ingresos se mantienen relativamente estables. Sin embargo, en el primer trimestre del 2007, la situación se da en sentido inverso ya que, si tenemos en cuenta todo el período trimestral, el total de ingresos es mayor al total de bajas.

De esta manera, al analizar los resultados trimestrales, la situación antes planteada se refleja en un mayor valor del índice promedio para el cuarto trimestre de 2006 respecto del correspondiente al primer trimestre de 2007. Esto es así debido a que en el trimestre Octubre-Diciembre de 2006 hay un mes en el cual las bajas de personal son considerablemente mayores que en el resto de los meses de dicho trimestre y del consecutivo.

### **Call Center CTI:**

PERÍODOS	4º trimestre 2006			1º trimestre 2007		
	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07
Bajas mensuales	7	12	21	1	3	7
Ingresos mensuales	5	16	18	2	4	14
Cant. Promedio mensual de trab.	450	450	450	450	450	450
Índice de rotación de personal	1,33%	3,11%	4,33%	0,33%	0,78%	2,33%

Índice de rotación de personal promedio trimestral

2,93%

1,15%

PERÍODOS	Mensual		Trimestral	Mensual		Trimestral
	Nov - Oct	Dic - Nov	Dic - Oct	Feb - Ene	Mar - Feb	Mar - Ene
variación porcentual del índice	133,33%	39,29%	102,53%	133,33%	200,00%	174,19%

Al analizar los cambios porcentuales calculados se observa, que a diferencia de lo que se da en los anteriores call center, aquí si bien el índice crece entre los meses de noviembre y diciembre de 2006, este crecimiento es inferior al que se observa para el resto de los meses de ambos trimestres.

En relación a esta circunstancia, destacamos que, a diferencia de Apex y Action Line, en CTI sobresalen los siguientes aspectos: cuenta con una plantilla de personal menor a la de los call center mencionados y presenta una relación bastante pareja en cuanto a la cantidad de ingresos y bajas de personal que se producen mes a mes.

De esta manera al comparar los índices de rotación de Apex y Action Line con respecto a los calculados a CTI observamos que, también en este call center, dicho índice registra períodos en los cuales sus valores son superiores respecto del resto de los meses. Sin embargo, si consideramos que las diferencias entre las bajas y los ingresos no son muy dispares, llegamos a la conclusión que en CTI, si bien existe rotación de personal, este fenómeno no es tan marcado como en el resto de los call center investigados.



# **Análisis e interpretación de datos**

## **X - Análisis e Interpretación de datos**

---

Antes de comenzar con esta etapa, consideramos que resulta necesario mencionar nuevamente los objetivos de indagación presentados al comienzo de esta investigación.

### **Objetivo General:**

- Indagar, a través de una investigación exploratoria, si existe rotación de teleoperadores en los call center y, en caso de existir dicha rotación, identificar cuales son los principales factores que la generan partiendo del análisis de sus modos de funcionamiento.

### **Objetivos específicos:**

- Investigar cuál es el perfil de las personas que se desempeñan como teleoperadores.
- Obtener una caracterización de los call center y del departamento de Recursos Humanos presente en dichas empresas según la percepción de los teleoperadores.
- Indagar y describir las características y exigencias del puesto del teleoperador.
- Explorar la percepción de los teleoperadores hacia las condiciones laborales
- Determinar si existe rotación de personal en los puestos de atención al cliente.

A través de estos objetivos específicos nos proponemos identificar si existe rotación de los agentes telefónicos en los call center investigados y, de presentarse, identificar cuales son sus causas.

A continuación, se dará respuesta a los objetivos planteados al comienzo de nuestra investigación.

### **Objetivo específico I:** Perfil del teleoperador

Este perfil ha sido definido en base a la información proporcionada por los teleoperadores y supervisores a través de las entrevistas y encuestas.

En las tres empresas investigadas la mayoría de las personas están estudiando actualmente y tienen estudios terciarios y universitarios. En el menor de los casos las personas manifestaron que no estudiaban nada ni tenían pasatiempos porque el estrés que les produce el trabajo no les permite concentrarse para estudiar o hacer otra actividad.

Por una cuestión de aleatoriedad, las personas entrevistadas fueron en su mayoría mujeres, lo cual no es un requisito a la hora de contratar un teleoperador ya que el sexo es indistinto.

El perfil en todos los casos, lo define el cliente de la empresa. En el caso de Apex sería CTI, de Action Line Personal, y de CTI, al no ser un call center tercerizado, son ellos mismos quienes lo definen. Tal como nos comentaron supervisores, en cualquier empresa el perfil es uno solo.

Para desempeñarte como teleoperador, se tiene que tener el secundario completo, no importa que no tengas experiencia en la tarea, ya que la empresa busca formarte y la edad tampoco influye a la hora de seleccionar un agente.

Como competencias, se busca que la persona tenga buena dicción para poder generar un buen contacto con el cliente y que además sea alguien tolerante con capacidad de trabajar bajo presión.

En los casos en que la tarea del teleoperador sea vender, interesa que tengan ciertas habilidades como capacidad de respuesta y además tener un profundo conocimiento de la empresa y de sus productos, lo cual una vez que la persona ha sido contratada, la capacitan en estos aspectos.

En todas las entrevistas realizadas los entrevistados coincidieron en que su prioridad son los estudios y que su permanencia en el trabajo de los call center se debe solamente a la posibilidad de percibir un ingreso que les ayude a soportar los gastos de sus estudios ya que dicha labor demanda pocas horas y el sueldo no esta



tan mal, según afirmaron ellos, para la cantidad de horas que son y que están en blanco.

**Objetivo específico II:** Caracterización de los call center y del departamento de Recursos Humanos

Apex y Action Line son compañías contratadas por empresas como CTI, Personal, Movistar, Telefónica, etc, las cuales tercerizan el servicio de atención al cliente. Estas empresas cliente acuerdan el perfil de gente que necesitan de acuerdo a su política, y la empresa contratada les envía un cupo de gente de acuerdo al volumen de llamadas que trafican. Los clientes les pagan a los call center por hora – hombre, es decir, por la cantidad de tiempo que los empleados permanecen en su puesto de trabajo. De ahí se deriva el riguroso control hacia los teleoperadores con respecto a los horarios que cumplen.

Apex cuenta actualmente con 2000 representantes y Action Line con 1500.

Esta modalidad de tercerización comenzó como consecuencia del vertiginoso crecimiento que han tenido las compañías de telefonía celular. La cantidad de clientes se incrementa día tras día y se les hace muy difícil soportar los recursos necesarios para atender tantos clientes.

CTI atiende todas las gestiones técnicas, de facturación o cobranzas que no pueden resolver los terceros, pero el primer contacto con el cliente siempre es con la gente Apex. Este volumen de clientes esta distribuido en el orden de 450 representantes, con un cuerpo de nueve coordinadores y tres supervisores con un gerente.

Cualquiera de las tres empresas se caracteriza por su constante crecimiento desde hace 6 años y paralelo a dicho crecimiento se evidencian algunos problemas como falta de personal capacitado en los cargos de mayor jerarquía debido a la falta de tiempo para llevar a cabo un proceso de selección adecuado.

Hay posibilidades de ascender dentro de la empresa, todas las búsquedas para mandos medios comienzan dentro de la empresa, pero no hay criterios objetivos para proporcionar a alguien esas posibilidades, sino que depende más bien de las relaciones que el agente tenga con sus supervisores.

En la estructura jerárquica de estas empresas, comenzando desde la primera línea, se encuentran los representantes de atención al cliente (REP), luego los supervisores (Apex y CTI) o Team Leader (Action Line), después los coordinadores de área y finalmente el departamento de Recursos Humanos.

El Supervisor o Team Leader es la principal persona que tiene contacto con el REP, ellos son quienes están para contenerlos en caso de dudas de trabajo, para plantear cuestiones personales como por ejemplo la solicitud de licencias y quienes preparan siempre el informe con el desempeño del teleoperador para enviar a la gente de recursos humanos en caso de promocionar a alguien para otro puesto. En los tres casos se pudo constatar, debido a reiterados reclamos de los teleoperadores, que todo depende siempre de la relación de “amiguismo” que tengan con ellos.

Por otro lado, las relaciones entre agentes y supervisores en la mayoría de los casos son muy buenas lo cual es un incentivo para la gente que trabaja en estos puestos. Siempre hay compañerismo y se crean relaciones informales extra laborales.

Las encuestas nos permitieron constatar que los mismos REP definen las relaciones entre compañeros como muy buenas y que existe casi siempre el apoyo entre ellos, mientras que las relaciones con los supervisores fueron definidas como buenas.

El área de Recursos Humanos en todas las organizaciones se caracteriza por la falta de participación e involucramiento con el personal. Su función es mayoritariamente la selección de personal y el pago de sueldos. Resulta notorio que en todos los call center, tanto teleoperadores como supervisores, manifestaron que el área de recursos humanos no lleva a cabo acciones de motivación como ellos desearían; siempre está abierta a propuestas y a financiar los proyectos, pero no es ella quien los desarrolla. Siempre son los supervisores quienes organizan campeonatos de fútbol o actividades extra laborales.

Personal de Apex y CTI, afirma que siendo un puesto de tanta presión, deberían incentivar a los empleados con premios económicos, ya que si bien se otorga una compensación sobre el sueldo básico al cumplir con ciertos objetivos de desempeño, esta es muy poca, según aclararon los entrevistados, lo cual no merece el esfuerzo.

En cambio Action Line en este sentido, se muestra conforme ya que siempre si el equipo cumple con las métricas, se le proporciona un premio económico y en algunos casos se les da un libre.

**Objetivo específico III:** Características y exigencias del puesto de trabajo del REP.

El puesto del teleoperador consiste básicamente en la atención al cliente que se comunica telefónicamente por diversos motivos: reclamos de facturación o por problemas técnicos, gestiones administrativas (activar una línea, hacer cambio de titularidad). Siempre se trata de resolver el problema al cliente.

El mayor porcentaje de llamadas son de clientes enojados y el flujo de llamadas lo manejan las empresas con un contrato que tienen realizado Apex y Action line con CTI y Personal. CTI maneja su propio flujo de llamadas. Estos tienen como requisito un numero de llamadas diarias que deben cumplirse.

Lo fundamental es atender cierta cantidad de llamadas en tiempo y forma correcta. Dicho tiempo y forma de llamadas se convierten en objetivos, o como lo llaman en los call center, métricas de llamadas, las cuales son pautadas y exigidas por la empresa cliente a los call center tercerizados como Apex y Action Line. En el caso de CTI se mantienen las mismas métricas.

Estos objetivos son los siguientes:

**CALIDAD:** Es la precisión de la llamada y tiene que ser por encima del 95%.

Por ejemplo, no dar información incorrecta al cliente, no tratarlo mal, hablar siempre en el mismo tono de voz, presentarse al recibir una llamada, retomar la llamada cada 15 segundos si el cliente está esperando mientras el agente consulta algo, personalizar la llamada tres veces, es decir, dirigirse hacia el cliente por su nombre y tratándolo de usted siempre. Llevar a cabo un seguimiento del caso si no se puede resolver en el momento.

**MANEJO DE LLAMADA (HP):** Es el tiempo de duración de la llamada. No se puede exceder de los 2 minutos 50 segundos por llamada. Si son casos de mayor complicación que demandan mas tiempo del estipulado por la métrica, las llamadas se compensan con otras de menor duración como por ejemplo, cuando llaman para

preguntar cuantos mensajes de texto le queda al cliente para mandar o cuándo se le activa el servicio.

PRODUCTIVIDAD: Lo maneja el sistema y es el presentismo. Incluye las faltas (aunque estén justificadas), el tiempo del break, que son 30 minutos y no se puede extender ni un minuto mas y el "staff". El staff es el horario de trabajo efectivo del agente. Si el horario laboral es de 7am a 13pm siempre la persona tiene que estar ingresando al sistema (loguearse) unos minutos antes de las 7 ya que a esa hora ya se tiene que estar atendiendo la primera llamada.

La métrica productividad es una de las mas difíciles de alcanzar debido a que es muy estricto el control que se hace.

Existen muchas personas que van a trabajar enfermos para no perder esta métrica o que se vuelve antes de su recreo porque si se pasan por un segundo, se pierde la métrica.

Todas las llamadas con los clientes son monitoreadas por el área de calidad del lugar donde se trabaja y a su vez por la gente de la empresa cliente, lo cual genera una fuerte presión sobre el teleoperador.

En caso de no cumplir con estos objetivos, el agente no cobra el premio adicional y en algunos casos extremos, como faltar mucho o cortar llamadas al cliente, se los pueden apercibir, sancionar o hasta desvincular. Todo depende de la suerte que tenga el teleoperador que justo le monitoreen esa llamada y de la gravedad de la falta. En otros casos se hace un seguimiento para ver si la falta se repite en llamadas posteriores y de ser algo frecuente, se toman las medidas correctivas pertinentes al caso.

El servicio de atención al cliente, como se comento anteriormente, da soporte a usuarios de telefonía celular, lo cual implica manejar altísimos niveles de información y novedades comerciales diarias: variedades de productos, planes y servicios adicionales, todo lo cual se va modificando diaria o semanalmente por lo cual, hay que estar actualizado permanentemente con la información y esas actualizaciones los agentes deben realizarlas durante las 5:30hs de atención telefónica. Todo hay que saber informar en casi tres minutos al cliente. Los

teleoperadores deben auto capacitarse mientras atienden, o por su cuenta en la casa.

Las empresas no brindan capacitación para los cambios de información que van surgiendo salvo, como nos comento un entrevistado de CTI, en casos muy importantes como cuando se cambio la tecnología de los celulares de analógicos a GSM, lo cual implicaba un cambio muy radical.

Para actualizarse y evacuar dudas, los agentes cuentan con instructivos de trabajo en una Intranet (Interaction se llama en Action Line) donde figura todo lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Se contemplan todos los posibles casos que puedan tocarle al agente de resolver, siguiendo siempre la política de la empresa cliente. Cualquier cosa que se diga que no esté considerada en este instructivo puede ser motivo de sanción.

De acuerdo al análisis de las respuestas obtenidas a través de encuestas y entrevistas, en casi el 100% de los casos, este trabajo es considerado por los REP como monótono, repetitivo y cansador, por el hecho que siempre son las mismas consultas que se hacen, todo el tiempo se reciben reclamos y los clientes algunas veces tratan mal a los agentes, ellos afirman que las relaciones con los clientes son variadas, hay gente que los trata mal y otra que no. En la mayoría de los casos los clientes están enojados con la empresa pero se descargan con el REP, y ellos utilizan diversos recursos para atenuar esa situación, diciéndoles que ellos son empleados y que las cosas son así por política de la empresa; otros recurren a poner en mudo la llamada, tal como se comentó anteriormente. Son alrededor de 120 llamadas diarias las que atiende un teleoperador.

Además, es un trabajo donde prácticamente no existe la autonomía para realizar el trabajo. Existen directivas de las tareas que hay que realizar y cómo realizarlas, las cuales están definidas por la empresa cliente. Siempre hay que cumplir con el instructivo de trabajo sin posibilidad de aplicar el criterio personal para efectuar las tareas.

Por otro lado, el empleado reconoce y puede identificar el para qué de su tarea. Son muy concientes que la calidad de su trabajo es lo que interesa a la empresa, y que de ellos dependen los resultados que tengan con los clientes.

Justamente por esta razón y por las características estresantes de este puesto, es que reclaman que se les pague más por su labor.

Otra variable a tener es cuenta es la retroalimentación que tienen sobre sus tareas. Ellos efectúan su trabajo y saben que permanentemente se los está controlando y que se hacen escuchas telefónicas de sus llamadas. Por tal motivo, la mayoría de las veces, a fin de mes se les hace una devolución de su trabajo para ver si han cumplido con las métricas. Sin embargo, a la hora de postularse para alguna vacante dentro de la empresa y al ver que no quedan seleccionados, nunca se les hace una devolución de los motivos por los cuales no fueron elegidos.

#### **Objetivo específico IV:** Condiciones de trabajo.

Con respecto a este objetivo, tal como lo planteamos en el diseño metodológico, las condiciones de trabajo se dividen en diversas dimensiones, entre las que encontramos:

Condiciones de empleo: En este sentido, los trabajadores de Action Line y Apex, son contratados por dichas empresas con un contrato por tiempo indeterminado y un periodo de prueba de 3 meses, ellos pagan su sueldo y las empresas clientes les pagan a los terceros las horas-hombres. En CTI, las condiciones de contratación son las mismas, con la diferencia que la empresa contrata directamente a sus empleados ya que la selección de los mismos no esta tercerizada.

En todos los casos, el mayor porcentaje de los empleados no esta satisfecho con el sueldo que perciben. sin embargo, cuando se les pregunto sobre el motivo por el cual continúan trabajando en las organizaciones, respondieron en los tres call center, que dicho motivo era la retribución.

Estas respuestas parecen incoherentes entre si, pero al profundizar este aspecto mediante la interpretación de las entrevistas que se efectuaron a los teleoperadores, apreciamos que ellos consideran que el sueldo no es malo en relación a la cantidad de horas que trabajan. Recordemos que en Apex y Action line se trabaja 6 horas con un break de 30 minutos, mientras que en CTI la duración de la jornada laboral es de 8 horas.

No obstante, los REP se encuentran insatisfechos en relación a este aspecto dado que no se está contemplando esta actividad como un trabajo insalubre ya que no se tienen en cuenta todos los riesgos que la misma implica.

Resulta notorio que en los tres call center las respuestas fueron unánimes en cuanto a este factor, manifestando los entrevistados la importante cantidad de compañeros de trabajo, y en algunos casos, experiencias propias, que sufren estrés, dolores de cabeza, palpitaciones, agotamiento físico, contracturas, arritmias y trastornos gastrointestinales. También se manifestaron síntomas emocionales, como ataques de pánico, crisis de angustia y trastornos del sueño y alimentación.

Todos estos síntomas posiblemente sean causados por la permanente presión que tienen los operadores para cumplir con las métricas de trabajo estipuladas por las empresas, las cuales ya han sido analizadas en el objetivo anterior, como así también la presión sufrida al saber que en cualquier momento sus llamadas pueden ser monitoreadas para corroborar que se estén alcanzando los objetivos.

Además, los call center tienen un sistema de remuneración variable donde se les abona a los empleados un adicional por cumplir con todos estos objetivos de trabajo los cuales son muy exigentes. Por ejemplo, la métrica productividad, debe ser cumplida en un 99%, lo cual implica que la persona tenga excelente presentismo, no se exceda de los minutos designados para el recreo y no llegue tarde. En caso de no cumplir con estos parámetros se les descuenta dicho adicional, el cual es de \$50 en algunos casos.

Por otro lado, en el 100% de los casos, los agentes no se sienten conformes con el sindicato que los representa. Los empleados de call center están representados por el Sindicato de Comercio el cual no contempla muchos aspectos que deberían, como por ejemplo el sueldo. A ellos les pagan como administrativos categoría A.

#### Condiciones ambientales:

*Temperatura:* En Apex, las opiniones de las personas encuestadas sobre la temperatura ambiente están proporcionalmente divididas entre los que están de acuerdo y no con la misma. Esta situación se debe a que la temperatura depende mucho de la ubicación que la persona tenga en su puesto de trabajo, ya que si se sienta cerca de la boca del aire tendrán frío y los que están lejos, calor.

Este es un tema muy escuchado ente los entrevistados, generalmente se quejan porque no está regulada la temperatura. En Action Line la mayoría la consideró inadecuada y en CTI adecuada.

*Ruido:* El ruido es un aspecto que en los tres call center se contempló como inadecuado. Según pudimos profundizar en las entrevistas, el murmullo es permanente, el agente debe escuchar al cliente y, a su vez, lo que habla su compañero con otro cliente. Los box, en todos los casos, no poseen por ejemplo, paneles absorbentes para lograr una adecuada insonorización. Este factor es de



suma importancia ya que los REP atribuyen esta situación como causante de problemas auditivos.

Si bien el trabajo no tiene valores de nivel sonoro que excedan los valores establecidos por la ley, al tomar llamadas durante 6 horas, el oído sufre molestias.

*Ventilación:* Estos lugares de trabajo no sufren algún tipo de contaminación que requiera una ventilación específica, ya que no hay algún tipo de transformación o manipuleo de sustancias nocivas. Básicamente, la ventilación se realiza mediante las ventanas, respiraderos y el aire acondicionado (que renueva el caudal de aire)

*Iluminación:* En su mayoría fue considerada como adecuada.

Estos edificios, según nos comentaron, cuentan con mucha iluminación artificial y poseen grandes ventanales con cortinas para filtrar la luz del sol, de esta forma se puede regular la luz. Como se trabaja con computadoras, se busca tratar de disminuir el brillo y el impacto de la luz de los monitores. Para lograr eso, el lugar tiene varias lámparas que poseen filtros para no crear incandescencia.

Las instalaciones cuentan con generadores de electricidad propios, por lo que la iluminación esta asegurada, pero también poseen sistema de iluminación de emergencia ante una eventualidad.

*Limpieza y herramientas de trabajo:* Los entrevistados de Apex manifestaron que las herramientas de trabajo no eran las idóneas ya que últimamente las computadoras y los headset, que son auriculares dotados de un micrófono, ambos forrados y un amplificador de volumen, no estaban funcionando correctamente, motivo por el cual debían llegar al lugar de trabajo unos minutos antes para conseguir una computadora que ande. Además mencionaron la presencia de sillas deterioradas que pueden llegar a incomodar la tarea de los empleados y ocasionar problemas de columna.

También afirmaron el problema de las alfombras, donde en ocasiones ha sabido haber pulgas y aparte el problema de los ácaros que resulta una complicación para las personas que son alérgicas. Este inconveniente con las alfombras también lo remarcaron en Action Line y en CTI.

En Action Line el porcentaje que estuvo en desacuerdo en cuanto a que las instalaciones y las herramientas de trabajo eran idóneas para proporcionar un trabajo salubre fue elevado, sin embargo en CTI, este valor fue mas bajo y el personal considera como adecuada las herramientas de trabajo. Los trabajadores se manifestaron a gusto trabajando allí, al saber que llegan y tienen su box, con pc que funcionan, aire acondicionado y sillas cómodas.

Los box en Action Line y Apex fueron considerados medianamente cómodos ya que se considera que deberían ser más amplios.

En CTI, salvando el aspecto de las alfombras y del ruido, se considera que el contexto físico es muy bueno.

*Condiciones de seguridad:* En Action Line y CTI los encuestados respondieron que la empresa sí toma las medidas necesarias para prevenir riesgos de trabajo, mientras que en Apex, contestaron que sólo algunas veces se cumplían con estas medidas por los motivos señalados anteriormente sobre las herramientas de trabajo.

Sin embargo, según lo investigado en el Ministerio de Trabajo a través de la gente del CYMAT (Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo), estos establecimientos necesariamente tiene que cumplir con las normas de Seguridad e Higiene impuestas por la ley laboral 19.587 decreto 351/79, y también adaptarse a todas las normativas nacionales e internacionales sobre call center.

En base a esta ley, los call center poseen señalización adecuada en caso de incendios, con mapas y señales luminosas, como así también, matafuegos estratégicamente ubicados, con instrucciones para su uso.

En cuanto a los servicios médicos, las empresas cuentan con asistencia médica por parte de graduados universitarios para problemas menores, y en el caso de una urgencia, cuenta con cobertura médica por parte de la empresa EMI. Para las consultas, estudios y / o internaciones, la empresa posee la obra social OSPOCE y da la posibilidad de afiliarse también a OSECAC.

De acuerdo a una entrevista que se le realizó al Dr. Pablo Puente, las empresas realizan un examen pre-ocupacional. El mismo consiste en un análisis de orina, sangre, audiometría (recordemos que el trabajador recibe llamadas durante 6

hs diarias) radiografía de la caja torácica y espalda, electro cardiograma y análisis psicológico.

Si bien estos estudios son bastante completos, algunas personas entrevistadas manifestaron que las empresas no realizan estudios o exámenes periódicos, ni tampoco exámenes de egreso sobre la salud de sus empleados.

En cuanto al tema enfermedades, en los últimos tiempos, las empresas registraron aumentos en las faltas por enfermedad, subiendo el ausentismo laboral.

En Apex, según lo informado, el nivel de ausentismo mensual es del 12%, lo cual significa que 240 personas de 2000 que trabajan allí han tenido capeta médica y/o psicológica. Lamentablemente, no hemos podido obtener qué porcentaje de ese valor implica cada una de estas licencias, dado que no pudieron ser determinados por la fuente de información que nos proveyó los datos anteriores.

Lo que sí sabemos, conforme a lo comentado por el Doctor Puente, es que estas carpetas se otorgan por los siguientes motivos los cuales son las causas mas comunes y repetidas.

- Altos niveles de estrés que llevan a problemas cardiológicos, bajas del sistema inmunológico en general, depresión, ataques de pánico, fobias sociales, etc.
- Alta exigencia en el uso de la voz, oído y vista: nódulos en cuerdas vocales, pólipos, miopías, disminución auditiva, etc.

En CTI la situación es similar, de los 450 empleados promedio que se desempeñan como teleoperadores, 42 sacaron en algún momento carpeta psicológica y médica en el transcurso de un mes. En este caso nos informaron que sólo cuatro de las 42 fueron psicológicas y las restantes medicas. Los casos mas frecuentes eran por difonias, nódulos en la garganta y otitis.

En Action line no se pudo obtener esta información, ya que a las personas que se les preguntó, manifestaron no contar con esos datos. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas llevadas a cabo a los teleoperadores, se puede observar que allí se manifiestan las mismas circunstancias y nos comentaron que, al menos 3 personas por mes, algún día pide licencia.

Existen casos de agentes telefónicos que presentan problemas psicológicos o físicos en Action line. Aquí también el trabajo es estresante y exigente.

A continuación se presentan diversos relatos de personas que trabajan en este call center:

“Quedo tan cansada psicológicamente de la cabeza que no me dan ganas de hacer nada, lo único que me dan ganas de hacer es irme a dormir a mi casa”.

“En este momento no tengo prioridades de nada. llega un momento de estrés en que salgo de trabajar, me subo al colectivo y me largo a llorar.”

“Te quedan problemas auditivos, problemas de voz, te salen nódulos, que en algunos casos hasta tienen que ser operados”.

### **Objetivo específico V:** Rotación de personal

Teniendo en cuenta lo analizado en la presentación de datos y a modo de síntesis, cabe destacar que el índice de rotación refleja el porcentaje que, sobre la cantidad promedio de trabajadores de la compañía, representan los ingresos y bajas de personal. De esta manera si observamos los valores obtenidos en los primeros cuadros de Apex, Action Line y CTI, estarían reflejando un alto porcentaje de rotación respecto de un promedio de 2000 personas que trabajan en Apex, 1500 en Action Line y 450 en CTI, ya que si sumamos todas las bajas de personal en el semestre, la cifra que se obtiene es bastante alta y los costos en los que incurren las empresas, debido a las desvinculaciones generadas, también son muy altos.

Además, mas allá del porcentaje o valor que representan los índices calculados, en los tres casos observamos que en todos los meses considerados, existen movimientos de personal, ya sean ingresos o bajas, por lo cual la rotación es un fenómeno que siempre esta presente en este tipo de trabajos, o al menos en los casos que nosotros hemos investigado.

Finalmente y según lo comentado en las encuestas y entrevistas, cabe destacar que entre las causas que motivan dichos movimientos (ingresos y bajas) de personal en los call center se destacan; en cuanto a las bajas, la permanente búsqueda de otras alternativas laborales que ofrezcan mejores condiciones, y en el caso de los estudiantes se da que algunos optan por dejar el trabajo para destinar mas tiempo a sus estudios, mientras que otros regresan a sus pueblos o ciudades en el interior.

En todos los casos las personas encuestadas afirman que si tuvieran la posibilidad de trabajar en otra cosa lo harían, manifiestan que es un trabajo muy estresante, cansador y que si bien muchas personas hace mas de un año que trabajan allí, el tiempo promedio en que consideran que se soporta trabajar en ese puesto es de aproximadamente un año.

Con respecto a las altas de personal sobresalen los siguientes motivos, la necesidad de cubrir los puestos vacantes debido a las desvinculaciones, y el aumento en la demanda del servicio prestado por las empresas a los clientes.



## Conclusión

## **XI - Conclusión**

---

Al realizar nuestra investigación con un grupo limitado de sujetos, no pretendemos con los resultados expuestos hacer generalizaciones al resto de los operadores que no participaron de la muestra. Todo lo indagado es a partir de la percepción de los entrevistados e información proporcionada por gente del área de recursos humanos y de estadísticas, con lo cual queremos abrir espacios de debate que posibiliten futuras investigaciones.

Con este trabajo tuvimos la finalidad, en primer lugar, de explorar, confrontar y verificar con la realidad, los altos índices de rotación que presentan estos centros de llamadas, los cuales son de público conocimiento.

A partir de las averiguaciones efectuadas, llegamos a la conclusión que:

Si tenemos en cuenta que, en el call center Apex, el índice promedio de rotación de teleoperadores en un semestre es del 4,42% y que las bajas de personal ascienden a 252 personas, al proyectar estas cifras en un año, estaríamos hablando de más de 500 personas que se retiran de esta empresa.

Similar situación se manifiesta también en el call center Action Line, donde el índice semestral de rotación es del 5.23% y las bajas suman 209 teleoperadores. haciendo el mismo análisis que en Apex, si proyectamos estas cifras en un año, estaríamos hablando de 420 personas que dejan el call center lo cual representa el 30% del total de personal (1.500) que trabaja en esta organización.

En cuanto a CTI, pudimos apreciar que, si bien presenta índices de rotación, los mismos son un poco mas bajos que en los demás call center analizados. de todas maneras los números no dejan de ser significativos. el índice promedio del semestre estudiado es del 4,08% teniendo 51 bajas de personal lo cual en un año asumiría el valor de 100 teleoperadores. Esta cifra representa el 22% del total de personal que se desempeña allí como agente telefónico (450).

Como futura profesional de Recursos Humanos, considero que estas cifras son significativas y que se deben tener en cuenta los importantes costos los cuales, si bien no son motivos de análisis de esta tesis, representan para las organizaciones.

Entre dichos costos podemos mencionar:

- Reclutamiento y selección
- Proceso de inducción y capacitación hacia el nuevo empleado
- Costos de producción ocasionados por la vacante que deja el trabajador desvinculado en tanto este no sea reemplazado
- Costos intangibles de difícil evaluación cuantitativa como por ejemplo, la imagen y predisposición negativa que el empleado que se retira transmite a sus compañeros.

Otro aspecto que llamo nuestra atención, es el nivel de ausentismo presente en estas organizaciones.

Las cifras de ausentismo por enfermedad física y psicológica reveladas por personal de Apex, fueron de un 12%, mientras que en CTI la misma fue de casi un 10% en relación al total de empleados que trabajan allí mensualmente. Este fenómeno comienza a intensificarse en personas que llevan más de 10 meses trabajando.

Según el testimonio de un agente de Apex, sabemos que muchas veces los empleados llegan a estar hasta más de dos meses con carpeta médica

Estos elevados niveles de rotación y ausentismo en los tres call center, se deben a los siguientes motivos:

- La gran cantidad de llamadas que tienen que atender los agentes telefónicos, debiendo cumplirlas según métricas de trabajo como el tiempo y la calidad, genera estrés y malestar en los empleados, siendo que además, el mayor porcentaje de las mismas, se trata de clientes enojados que hacen reclamos y se descargan con el agente.
- El volumen tan alto de llamadas que tiene a su cargo un agente (alrededor de 120 diarias), se debe a que el total de las mismas debería estar distribuido entre una mayor cantidad de personal; sin embargo los call center, ya sea para abaratar costos o porque no cuentan con el tiempo suficiente para cubrir las vacantes que quedan libres debido a la alta rotación, cuentan con una plantilla de personal



menor a la que deberían tener para soportar el importante flujo de llamadas que reciben diariamente.

- Este volumen de trabajo que llevan a cabo los REP, debe cumplirse de acuerdo a métricas de “manejo de llamada” donde las llamadas no pueden extenderse mas de tres minutos y la métrica “productividad”, en la cual se ejerce tanto control y presión en el empleado para que cumpla con los horarios de trabajo efectivo, sin posibilidad de demorarse en los recreos e ir al baño ya que de presentarse dicha situación, se los sanciona descontándoles el adicional previsto para esta métrica.

Esta situación trae aparejada las siguientes consecuencias:

- Ningún descanso entre llamada y llamada
- Dificultad para plantear y resolver cualquier duda y/o solución, dado que finalizada una llamada directamente entra la siguiente.
- Dolores de cabeza.
- Cansancio físico de estar sentado varias horas consecutivas sintiendo dolores de espalda y de rodillas
- Molestias auditivas al no tener descanso de los auriculares
- Problemas en la voz o en la garganta como por ejemplo, nódulos.
- Frecuente molestia intestinal al no poder concurrir en los tiempo que maneja el cuerpo para las necesidades básicas.

El personal entrevistado de Apex y CTI, manifestó que en los casos en que se sienten mal o tienen algún problema de salud, las empresas donde trabajan no los habilitan a faltar salvo que el médico de las mismas considere que necesitan un descanso. Muchos comentaron ejemplos de compañeros que habiendo estado enfermos, no se les permitió abandonar el puesto, aun cuando se encontraban difónicos o con fiebre.

Según lo expuesto anteriormente, citamos el comentario textual de un agente de Apex:

“El servicio médico de Apex, no justifica la inasistencia por contracturas, dolores de garganta, dolores musculares, disfonías. Hay que hablar 5:30 horas con dolor de garganta o comerse el descuento del día”.

Esta situación no se presenta en Action line, ya que las personas consultadas nos comentaron que, en este sentido, la empresa es bastante flexible y otorga las licencias cuando el personal lo necesita.

Otro posible aspecto relacionado con la rotación y ausentismo de personal, tiene que ver con las condiciones ambientales de trabajo.

En Apex y Action line, las respuestas fueron similares. el personal considera que la temperatura, el nivel de ruido, las instalaciones y herramientas de trabajo no son los adecuados para proporcionar un trabajo salubre.

En CTI la muestra investigada sí se mostró conforme en relación a estos aspectos, aunque coincidieron en que el nivel de volumen de sonido de las comunicaciones es más alto de lo soportable por el oído humano. argumentaron que compañeros con dos años de servicio ya presentan pérdidas de la audición irreparables.

Esto nos permite ver que, mas allá que las condiciones de trabajo sean buenas, el trabajo sigue siendo desgastador debido a que el alto nivel de exigencia y control hacia los operadores, genera los ya mencionados trastornos físicos y psicológicos, tales como problemas auditivos, nódulos en la garganta, depresión, ataques de pánico, lo cual convierte a la actividad de call center en un trabajo insalubre.

Todas estas circunstancias son reales motivos de rotación de personal, ya que se obliga al personal a pedir el retiro voluntario o a renunciar, pudiéndose considerar estas renuncias como verdaderos despidos encubiertos, por daños psicológicos y físicos.

En base a todo lo expuesto hasta aquí, a continuación se proponen posibles soluciones dirigidas a atenuar o reducir esta situación, tratando de generar un mejor clima de trabajo que se refleje en una mayor satisfacción para el personal que se desempeña como teleoperador y un beneficio para estas empresas al tratar de reducir los niveles de ausentismo y de rotación de personal que tantos costos les implican.

A) Reducir las exigencias de trabajo en cuanto a los tiempos de duración de llamadas delimitando a su vez, un espacio de tiempo más razonable entre llamada y llamada para permitir el correcto descanso de la visión, la voz y el oído.

B) Cumplir los estándares de llamadas que debe atender un call center, contratando el personal necesario para soportar el volumen total de las mismas. Para ello se debería seleccionar una mayor cantidad de personal que se encargue de la incorporación de gente.

C) Reducir los decibeles de los auriculares a niveles saludables y regulables. Mejorar el diseño de los box de trabajo haciéndolos mas amplios y con paneles de separación mas altos y de mayor tratamiento acústico para la absorción de ruidos, ya que muchos entrevistados expusieron su disconformidad al tener que hacer un gran esfuerzo para escuchar al cliente, siendo que muchas veces los auriculares tienen un leve ruido y además tienen que escuchar lo que hablan sus compañeros de al lado.

D) Optimizar la posición ergonómica de teclados, monitores y sillas.

E) Realizar cursos de cuidado de la voz para disminuir el riesgo de que aparezcan nódulos en la garganta, como así también dictar capacitaciones para enseñar a los empleados a sentarse correctamente para prevenir contracturas y otros inconvenientes.

F) Realizar estudios periódicos, por parte de la ART, de vista, oído, columna, salud mental, etc.

Por otro lado, reflexionando sobre las opiniones obtenidas a través de las entrevistas realizadas a los representantes de atención al cliente y a sus supervisores, quienes consideran que el área de Recursos Humanos “deja mucho que desear”, se recomienda:

G) Mayor involucramiento por parte de dicho departamento con el personal, creando gabinetes donde los teleoperadores puedan concurrir para plantear problemas o inquietudes y que sientan que sus sugerencias son tenidas en cuenta. Se podrían crear también buzones de sugerencias para que el personal en todo momento pueda expresarse.

H) Motivar a los empleados haciendo más objetivo el sistema de desarrollo interno a través de la planificación de sus recursos humanos. Para ello se podrían desarrollar inventarios de habilidades que muestren las características de los agentes relacionadas con su capacidad para efectuar diferentes trabajos como así también a través de listas de sustitución.

I) Por otro lado, en caso de que un empleado se postule a una vacante y no sea seleccionado para la misma, deberían hacerle un devolución de los motivos por los cuales no fue elegido, ya que de esta manera, se evitarían las conjeturas de todo el personal sobre la condición de “amiguismo” para ascender en estas empresas.

Finalmente, queremos mencionar que, si bien hemos cumplido con nuestros objetivos y verificamos con la realidad cuáles son los índices de rotación de los call center y los factores que generan dicho fenómeno, aún quedan muchos aspectos más por investigar.

En el transcurso de todo este trabajo, nos enfrentamos a diversos obstáculos para obtener información, ya que el personal de los call center firma convenios de confidencialidad donde les prohíben revelar información a terceros ajenos a las empresas. Por este motivo todas las entrevistas y encuestas han sido anónimas.

Además, se concurrió al Ministerio de Trabajo y al sindicato que se esta conformando para representar esta actividad, pero luego de reiteradas visitas a estos lugares, no fue posible lograr que nos otorgaron datos.

Por esta razón, y porque se trata de un tema de la actualidad y que afecta a tantas personas, debería seguirse explorando a fin de recabar mayor información que complementa todo lo analizado hasta aquí.



## **Anexos**

## **XII - Anexos – Reglamento Action Line**

### *Reglamento ActionLine*

*¿Sabías cuál es el objetivo de ActionLine?*

*ActionLine busca brindar soluciones de contacto, con una política de acompañamiento estratégico, con los mejores recursos humanos y con tecnología y sistemas de última generación.*

*ActionLine busca tener una estructura flexible y eficiente orientada hacia la "Calidad de Servicio".*

*El logro de estos objetivos depende de un trabajo en equipo, de la constancia de todos y por eso queremos transmitirtte algunas pautas a recordar:*

*Disponibilidad en el servicio al cliente:*

*El cliente constituye la razón de ser de nuestro negocio, por lo que es importante esmerarnos en el trato diario y buscar constantemente la forma de dar satisfacción a sus necesidades. .*

*Tenemos que ver nuestro trabajo a través de los ojos de nuestro cliente, ponernos en su lugar y establecer un compromiso formal.*

### **Desarrollo continuo y deseo de cumplir**

*Desarrollar la autoestima es un aspecto fundamental dentro de la vida de todo ser humano, por lo tanto todos tenemos un derecho y una obligación con nosotros mismos: mantenernos íntegramente en un proceso de cambio continuo y aprendizaje permanente.*

### **La importancia de la comunicación interpersonal**

*Es importante tu relación con tus compañeros de trabajo, y con los demás integrantes de ActionLine. Lograr una adecuada comunicación hace que nuestro trabajo sea más fácil y sencillo. Por lo tanto, tenes que cuidar que tu comunicación sea correcta en todo momento. Ser sincero, honesto, congruente, pensar antes de hablar, expresarte con cortesía y educación, serán factores que contribuyan a lograr un excelente ambiente de trabajo, mayor y mejor integración, así como fortalecer el trabajo en equipo.*

*El tono de voz, una seña, o cómo decís algo es a menudo más importante que las palabras que se usan.*

### **Importancia en la reserva de información del cliente**

*Nuestra firma atiende numerosos clientes que confían en nosotros el manejo de información privada. De tal suerte, resulta de fundamental importancia proteger esa información evitando que terceros ajenos a esta empresa puedan tener acceso a la misma, ya que, de ocurrir tal circunstancia, podría causar serios daños patrimoniales a nuestros clientes y esta Empresa y/o daños personaesl a los usuarios de los*

distintos sistemas. En guarda de la seguridad de esta información y para evitar el exceso de horas respecto a la jornada legal, (lo cual puede ocasionar perjuicios a su salud) ningún empleado de esta firma puede prestar servicios simultáneos en Empresas de la Competencia (Call Centers), clientes o proveedores de Action Line. Por las razones expuestas el incumplimiento a esta norma será considerada falta grave y hará imposible la continuación del vínculo laboral.

### **Cumplimiento en las políticas y normas**

La eficiencia y armonía en el trabajo, se consiguen bajo una sana disciplina y un estricto apego a las normas y políticas establecidas. La finalidad de esto es proteger la fuente de trabajo, la integridad de todos, el respeto a los derechos de cada uno, robustecer las relaciones laborales para optimizar el orden y eficiencia en la ejecución de los deberes y tareas.

Por ello ponemos a su conocimiento las reglas básicas de comportamiento para desempeñarse en Action Line:

- *Utilización de bienes de la Empresa. Se detalla:*
  1. *Prohibición de la instalación de software en las PC suministradas como herramientas de trabajo.*
  2. *Prohibición de la utilización de los sistemas internos y herramientas en beneficio propio (por ejemplo mails internos).*
  3. *Prohibición para emisión de llamadas personales sin expresa autorización de autoridades de la empresa.*
  4. *Obligación sobre el cuidado de bienes de la empresa: teclados, headphone, escritorio, CPU, paneles de información, etc.*
  
- *Reglas de convivencia. Se detalla:*
  1. *Prohibición de comer y beber en el puesto de trabajo (contamos con una sala de break para tal fin).*
  2. *Prohibición de fumar en la Empresa (contamos con una sala de break para tal fin).*
  3. *Utilizar radios portátiles y/u otro tipo de transmisores dentro de los Call.*
  4. *Ingresar al edificio fuera del horario de trabajo sin previa autorización.*



*Vestimenta: podrán vestirse todos los días de manera informal (con excepción de hojotas, short, pantalones rotos y/o joggins).*

5. *Se debe marcar tarjeta cuando inicies y finalices tu jornada laboral. En caso de olvido informar al supervisor de la cuenta.*

6. *Se prohíbe ensuciar la sala de break y espacios comunes (ej. Baños, pasillos, otros):*

- *Mantener el orden y limpieza de las mesas de la sala, de break luego de su utilización.*
- *Se deberán vaciar los cocineros.*
- *No tirar residuos en el suelo o por las ventanas: para ello se encuentran los basureros.*
- *Ordenar vajilla y pedir su retiro.*
- *No dejar los vasos utilizados en las mesas (si están con agua: vaciarlos y tirarlos).*
- *En caso de no funcionar las máquinas expendedoras o de no haber agua, informar inmediatamente a recepción.*

*Se proporcionaran elementos para el mantenimiento de la limpieza, los mismos se encuentran en los muebles de la sala de break (rejillas, líquido para limpiar las mesas, etc.)*

*Contamos con tu colaboración.*

*Muchas gracias*

## Ley de beneficios fiscales para la actividad Call Center

DE MAYO DE 2005

# 1<sup>a</sup> SECCIÓN PUBLICACIONES DE GOBIERNO

## LEYES

LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

SANCIONA CON FUERZA DE

LEY: 9232

### *Ámbito de Aplicación.*

**ARTÍCULO 1º.-** ESTABLÉCENSE beneficios fiscales que consistirán en la exención total de pago de los Impuestos sobre los Ingresos Brutos, de Sellos e Inmobiliario, para las empresas radicadas en la Provincia de Córdoba cuya organización y/o actividad esté destinada a operar como “**Call Center**” y/o “Web Hosting”, por un plazo de diez (10) años,

a partir de que fueran otorgados. **Call Center - Definición.** **ARTÍCULO 2º.-** ENTIÉNDESE por “**Call Center**”, a los efectos de la presente Ley, a las bases de operaciones regionales, nacional o internacional cuya organización de recursos humanos y de tecnología de información, por medio del funcionamiento conjunto de los mismos y el acceso a bases de datos, satisface necesidades empresariales propias o de terceros, tales como la venta, atención a clientes, confección de estadísticas y reclamos.

GUILLERMO ARIAS

JUAN SCHIARETTI

### **PODER EJECUTIVO**

#### **DECRETO N° 353**

Córdoba, 2 de Mayo de 2005

Téngase por Ley de la Provincia Nro. 9232, cúmplase, protocolícese, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.

. JOSÉ MANUEL DE LA SOTA


. FÉLIX A. LOPEZ AMAYA

. ADRIANA MÓNICA NAZARIO

## Recibo de sueldo

Tal como comentamos en el apartado VI, este es uno de los recibos que demuestra que los sueldos, al menos en este call center y en los demás investigados (en los cuales no pudimos acceder a esta documentación), no están por encima de los \$1.000 como afirma el señor Gustavo Barrionuevo.

**Recibo de Haberes**



<b>Apellido y Nombres</b>	<b>Legajo</b>
████████████████████	██████████
<b>Nro. C.U.I.L.</b>	
████████████████████	


<b>M/A Eq.</b>	<b>Fecha Ing.</b>	<b>Obra Social</b>	<b>Sueldo</b>
██████████	██████████	OSPOCE	845,29


<b>Depósito Apartes Jubilatorios</b>		<b>Categoría</b>	<b>Contrato</b>	<b>Centro de Costo</b>
<b>Fab. Uil. Dej.</b>	<b>Per.</b>	CATEGORIA	Por Tiempo comp	Agentes CTI
██████████	Galicia	2	Indeterminado	Cordoba

Cod.	Concepto	Unidades	Haberes	Deducciones
01001	Sueldo Básico	0,00	828,72	
01018	Antigüedad	2,00	16,57	
01040	Adic. por Puntualidad	0,50	4,23	
01041	Horas Adicionales	1,50	8,64	
01044	Feriado	1,00	28,32	
01060	Presentismo	8,33	73,84	
06005	Jubilación	7,00		-67,22
06010	I.N.S.S.J. y P.	3,00		-28,81
06030	Obra Social	3,00		-28,81
06510	F.A.E.C.y S.	0,50		-4,80
06520	Fondo Social AGECE	2,00		-19,21
16000	Redondeo	0,00	0,53	

<b>Lugar y Fecha de Pago</b>	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>Total Deducciones</b>
Entre Rios 11 P., Cordoba ██████████	960,32	-148,85
<b>Forma de Pago</b>	<b>Haberes S/Reten</b>	<b>Neto a Cobrar</b>
	0,53	812,00

Son pesos 20  
 ochocientos doce con 0/100



  
 firma

## **Entrevista – Médico de Call Center**

---

**Entrevistador:** ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales usted comenzó a trabajar en el call center?

**Doctor:** Comencé a trabajar en el Call Center porque la empresa había contratado el servicio médico de EMI y yo en ese momento estaba trabajando con ellos. Estuve trabajando ahí casi siete meses.

Yo estaba fijo en el consultorio del edificio del call center todos los días de lunes a viernes.

**Entrevistador:** ¿En qué consistía básicamente su tarea?

**Doctor:** Mi tarea era la asistencia médica y hacer los pre-ocupacionales.

**Entrevistador:** ¿En que consistían los pre-ocupacionales?

**Doctor:** Y.. se hacían los exámenes de orina, sangre, audiometría, radiografía de la caja torácica y espalda, electro cardiograma y análisis psicológico.

**Entrevistador:** ¿Durante el tiempo que usted trabajó en el call center, observó que hubiera mucho ingreso de personal?

**Doctor:** Si, todo el tiempo.

**Entrevistador:** ¿Cómo se manejaba la empresa ante los problemas de salud del personal?

**Doctor:** Este tipo de empresas son muy grandes. A ellos lo que les interesa es la cantidad de llamadas que los chicos hacen para alcanzar los objetivos que tienen ya sea de atención telefónica, ventas lo que sea, sin importar si los chicos están resfriados o con fiebre. Si están con fiebre, les das algo y si pueden seguir atendiendo no hay ningún problema para la empresa. Es lo que ellos quieren. Son tan grandes que buscan solamente lo que es producción sin importar tanto el lado humano.

**Entrevistador:** ¿Cual era su postura como médico con respecto a esta política de la empresa?

**Doctor:** Lo que pasa es que había veces que los chicos, por ejemplo, estaban difónicos, yo para ese caso les tengo que dar un certificado para que no hablen por diez días... Y su trabajo es hablar con la voz. En esos casos a la empresa no le servís entonces ahí se producen los roces.

**Entrevistador:** ¿En ese caso que se hacía entonces?

**Doctor:** Yo les daba el certificado. Daba mi indicación, porque si después les llega a pasar cualquier cosa la responsabilidad es mía. Hago lo que se tiene que hacer, si después la persona o el jefe de la persona no lo quiere seguir ya es un tema de ellos.

Generalmente no se hacía. Había un consenso. No les daban 10 días y se trataba de hacer algún tratamiento intensivo para que los chicos puedan volver a trabajar rápido. Los hacían laburar igual.

Es como que está todo bastante disfrazado, porque los fines de semana se juntaban, salían juntos con sus jefes, pero después si estaban enfermos no les importaba. Los hacían trabajar igual.

**Entrevistador:** ¿Cómo son las condiciones de trabajo en las que trabajan los teleoperadores?

**Doctor:** Yo por lo que veía las condiciones era muy buenas. Lo que pasa es que también por ahí los chicos buscaban todo el tiempo de qué agarrarse para no ir a trabajar.

**Entrevistador:** ¿Se daban carpetas médicas muy seguido?

**Doctor:** Más o menos, depende el caso. Había casos en que venían a pedirme carpeta médica porque les daba el aire acondicionado justo atrás de ellos... Las medidas ahí tienen que pasar por otro lado. O se ponen un pullover o se cambian de lugar. Obviamente si se engripan se les da, pero en los casos mas leves tenían que ir a trabajar igual.

A nivel psicológico sí se de varios casos en que se les han otorgado carpeta psicológica o psiquiátrica debido al estrés que sufren los chicos.

**Entrevistador:** ¿Cuáles eran los síntomas más frecuentes que veía?

**Doctor:** Los casos mas frecuentes eran de difonía, resfríos, dolores de cabeza, de oído, todo causado por el aire acondicionado y por hablar mucho. Casos de nódulos en la garganta no vi ninguno, los chicos exageran bastante también.

Por ahí las consecuencias mas significativas de este tipo de trabajo, en el que estás bajo una presión constante porque te están supervisando, sumado a las relaciones con los clientes, se pueden ver más a nivel psicológico produciéndoles mucho estrés y esto se manifiesta físicamente a través de gastritis por ejemplo.

**Entrevistador:** ¿Cree usted que este tipo de trabajo es insalubre?

**Doctor:** Para mi no es un trabajo insalubre. Qué trabajo no te genera estrés por ejemplo...

Se exagera mucho el tema.

**Entrevistador:** ¿Pero puede tener consecuencias significativas de salud a largo plazo?

**Doctor:** Puede tener, por ejemplo, consecuencias acústicas por el hecho de estar todo el tiempo con el micrófono que usan. Si puede ten

## **Entrevistas – Teleoperadores y Supervisores**

---

Estas entrevistas consisten en 6 entrevistas en profundidad efectuadas a seis teleoperadores de los distintos call center investigados y tres entrevistas a supervisores de cada una de estas empresas.

Guía de pautas - Supervisor

Empresa Apex - Cuenta CTI.

Áreas de indagación:

**Área 1: La empresa**

**ENT:** Descripción general de la empresa. La idea es un “cuénteme como es la empresa...”

**SUP:** Apex tiene siete cuentas las cuales son de actividad netamente de contact center. Yo trabajo en la cuenta de CTI y casi todos los procesos los atendemos nosotros (gestión de cobranza, técnica, atención al cliente, retención de clientes, etc.) excepto algunos procesos que los tiene la empresa misma.

**ENT:** Aspectos positivos y aspectos negativos. Ejemplos.

**SUP:** En mi opinión personal, casi todos los aspectos son positivos, por el hecho que he tenido un crecimiento paralelo al de la empresa.

Yo lo que veo es que se tendría que trabajar un poco mas con lo que es clima laboral, lo cual en este momento es muy difícil porque es una empresa que creció mucho en muy poco tiempo y, si bien se tiene en cuenta este aspecto, porque no se le da la espalda para nada, se van resolviendo otros tipos de problemas que ellos consideran mas importantes y se deja de lado el aspecto mas humano.

Pero yo, que estoy desde que comenzó la empresa, me doy cuenta que han avanzado mucho en este aspecto.

La empresa tiene un departamento de Recursos Humanos, pero por ahí no está presente como a mi me gustaría.

Pero se nota que está avanzando... Yo, como supervisor, trabajo mucho con clima laboral desde lo motivacional y se van haciendo cosas que van sumando.

Es como que se dejan de lado cosas más humanas pero porque realmente no hay tiempo, además convengamos que nosotros trabajamos con chicos que no tienen experiencia laboral, no conocen lo que es un trabajo, y se quejan y exigen cosas por una cuestión de falta de experiencia.

Uno que ya tiene experiencia y que necesita el trabajo, no le da importancia a si te hace frío o calor, o que te pongan una silla más incómoda que otra. Eso te lo bancás...

Tiene que ver con la necesidad de cada uno y que son chicos chicos.

Aspectos negativos... yo lo único que veo es eso... pero negativo entre comillas porque realmente se está haciendo un trabajo paralelo, de a poco vos ves que algo

hacen como por ejemplo fiestas para las cuentas, campeonatos de fútbol, que todo lo pagó la empresa y hoy en día es muy raro que una empresa te pague todo eso.

Nosotros, los supervisores, somos los que nos encargamos de organizar todo, osea el staff. Pero esto es así por lo que te decía. La empresa creció mucho en muy poco tiempo y no da abasto para encargarse de algunos aspectos... falta tiempo y personal... ellos son muy abiertos a recibir proyectos y otorgar los recursos económicos para implementarlos pero somos nosotros los que nos encargamos de toda la organización.

**ENT**: Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores y jefes.

**SUP**: Las relaciones entre agentes es muy buena y esto es fundamental, porque justamente con todo esto malo que te comentaba (la falta de involucramiento del área de Recursos Humanos, y de acciones positivas hacia el empleado) las buenas relaciones entre el personal es lo que los mantiene ahí.

Tenés el REP (Representante de Atención al Cliente), el supervisor y después el line manager (jefe de call center). Entre estos tres rangos la comunicación es excelente, inclusive no funcionaríamos si no la hubiera, existe mucho involucramiento entre los mandos y la línea (los REP) tiene que hablarlo si o si.

Nosotros somos coordinadores pero nos encargamos en forma integral de los REP. Desde la parte humana, desde la operativa, las liquidaciones de sueldo, las licencias... Estamos para darles respaldo en todo.

Existe una relación formal porque el mismo puesto te lo exige, pero sabemos que lo informal te lleva a conseguir un millón de cosas.

Yo soy supervisor pero organizo los partidos de fútbol y juego en los campeonatos, así que existe mucho involucramiento y creo que es necesario para que exista lo humano.

Si vos te pones en una postura, marcás una distancia, no sedes nunca, se hace muy difícil enterarse de qué le pasa a la primera línea, lo cual es fundamental.

**ENT**: Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la misma dentro de la empresa



**SUP**: La comunicación cumple un papel muy importante. Desde el punto de vista del Rep, creo que se sienten respaldados porque ante cualquier problema pueden recurrir ya sea a rrhh o a la parte operativa.

**Yo si quiero hablar con el manager del call, mando un mail interno y te da cita para ese momento. Desde el punto de vista del REP... tampoco hay ningún problema.**

**ENT**: Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.

**SUP**: Creo que esto también tiene que ver con el crecimiento de la empresa, el cual es paralelo al crecimiento del empleado. Vas ascendiendo y te van delegando responsabilidades y decisiones para que tomes. Yo decido sobre muchas cosas pero, por ejemplo, a la hora de desvincular a alguien, eso no lo decido.

Yo soy el encargado de presentar un informe y justificar en cuanto a métrica y lo actitudinal, el por qué de ese informe, pero no soy yo el que dice "hoy te vas".

**La autonomía e independencia también tiene que ver con la antigüedad que tenés dentro de la empresa. No es lo mismo un coordinador que hace 5 meses que trabaja que uno que hace 2 años.**

## **Área 2: Departamento de Recursos Humanos**

**ENT**: Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.

**SUP**: El empleado como que no está muy conforme con el área por los motivos que te comentaba antes, pero las puertas están siempre abiertas.

**La mayoría no está conforme porque es como que RRHH es el malo de la película. Debido a su falta de experiencia por el corto tiempo y el rápido crecimiento de la empresa, a recursos humanos se lo ve solamente para lo malo. Por ejemplo cuando tiene que derivar a alguien por algún motivo o insinuar una desvinculación por incumplimiento de objetivos.**

**ENT**: Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva a cabo en relación a los empleados.

**SUP**: En cuanto a las acciones que lleva a cabo la empresa es como que somos nosotros los intermediarios, entre el departamento de RRHH y los REP.

**Por suerte la comunicación es muy abierta... Si tenés un problema podés ir a hablar con un encargado de RH y es esta persona quien te escucha y no te manda a hablar con otro.**

**Existe un departamento general de RRHH en la calle Entre Ríos y después en cada cuenta tenés un desarrollador que sería como el jefe de RH.**

**Yo creo que esta buena comunicación se debe justamente a que, de esta manera, se trate de paliar todo lo malo.**

**Como aspectos negativos puedo decir que tiene que trabajar mucho todavía con todo lo motivacional con los empleados, mayor participación.**

**En cuanto a lo positivo, puedo decir que la intención está... no se le da la espalda a los problemas que hay... de a poco van a ir mejorando.**

**Yo llevé dos proyectos, y a los dos se los aceptó, y se llevaron a la práctica.**

**La empresa respondió, está predispuesta pero el problema es que falta personal que lo haga.**

**Además, otro aspecto positivo, es que tenés posibilidades de ascenso permanente.**

**Hoy me llegaron tres mails para ocupar puestos de supervisor de otros procesos.**

**No existe la búsqueda externa de personal para ocupar puestos de mandos medios, todo se promueve desde lo interno.**

**Pueden llegar a buscar a gente de afuera para cubrir puestos de gerentes, pero los mandos medios no salen si no son ahí.**

**ENT**: Solicitud de apreciación personal sobre cual cree el sujeto que es la política del departamento de recursos humanos.

**SUP**: Yo creo que la política de la empresa es que es el supervisor el que tiene que estar en contacto permanente con la línea para y promover todo, y el line manager es el filtro para llegar a la gerencia.

**ENT**: Descripción del proceso de selección que se lleva a cabo para contratar un teleoperador.

**SUP**: El proceso de selección del REP sí es externo.

El área de reclutamiento se encarga de publicar avisos en el diario, la gente envía el cv vía e-mail y luego, si lo llaman, le hacen cuatro entrevistas grupales, una individual y una técnica.

Existen métricas de calidad y de tiempos que se miden en los agentes.

Se mide el tiempo en que se da una respuesta a un cliente cuando efectúa una llamada y la calidad de la misma en base a un instructivo de trabajo.

Pero en este momento al haber un índice tan alto de ausentismo (que también es métrica) y de rotación, se largan avisos para contratar a 300 agentes en un tiempo muy corto el cual no les permite hacer un filtro adecuado del personal que entra a trabajar.

Pero todo esto se debe a que no dan abasto por el crecimiento que han tenido en poco tiempo y la falta de personal en RH.

### **Área 3: Puesto de atención al cliente.**

**ENT:** Descripción del contexto donde trabaja el teleoperador

**SUP:** La ubicación del edificio es en Colón y General Paz. Ahí hay manifestaciones siempre, pero lo bueno es que estamos en un 4º piso y de ahí, para arriba. Además tenés un cerrado hermético.

Por ahí renegamos por el aire acondicionado, pero eso es un problema de la persona, si cambias a la persona de lugar el aire funciona bien.

La estructura del box está bastante bien. Cada uno tiene un box propio, pero esto es una modalidad nueva que se puso en práctica para asegurar que cada persona que ocupa el box, se encargue de la seguridad, limpieza y uso del sistema del mismo.

Además es muy bueno porque el agente ya se siente cómodo ahí, así que se respeta la ubicación.

En cuanto a la iluminación, la misma es natural.

**ENT:** Solicitud de características y exigencias del puesto.

**SUP:** **Lo fundamental y básico es atender en un cierto tiempo una llamada y en forma correcta. (El tiempo depende del proceso).**

Existen parámetros del servicio de llamada que si vos atendes en más tiempo o menos tiempo, ese servicio de llamada baja o sube y eso afecta en que si te demorás en la respuesta, te va a hacer falta mas gente para atender las otras llamadas en espera y si lo haces mas rápido te sobra gente. Pero nunca paso porque hay una métrica. HP se llama.

Hay que cumplir con las métricas que existen en el instructivo de trabajo, ese mismo instructivo tiene un instrumento rector, el cual marca que si vos tenés a un cliente mas del tiempo estipulado se te baja puntaje, si le das al cliente una respuesta incompleta o incorrecta también se te bajan puntos, mal trato otro puntaje.

**Esto influye en que vos tenes una compensación aparte de tu salario básico la cual depende de los resultados de tus llamadas.**

**Una llamada excelente son 100 puntos, aparte tenés la productividad, ausentismo (que también te baja puntos) y por ejemplo, en el área de retención de clientes, también sumas puntos si los retenés ante su tentativa de dejar la empresa.**

**ENT**: Cantidad de empleados en el cargo

**SUP**: Actualmente hay 1500 REP en la cuenta de CTI, pero en un mes esta cifra cambia seguro. La misma va a aumentar debido al incremento de clientes de CTI y la gran cantidad de procesos que estamos manejando.

Hoy hay escasez de recursos humanos, sobre todo en las cuentas bilingües, por eso Apex las capacita, dicta cursos de idioma dentro de la empresa.

La empresa es muy buena, pero nosotros que somos el jamón del medio, por ahí explotamos de la cantidad de cosas que tenemos que hacer.

Pero si vos necesitas vacaciones, un día, una semana, ellos te lo dan.

No pasa lo mismo con los REP, nosotros facturamos por hora hombre, entonces si le das al REP un día, son 6 horas y media menos que facturamos.

CTI nos paga por las horas que nosotros estamos logueados, entonces yo tengo que dar premios en vaucher, efectivo o materiales, o buscar la manera de evitar que el agente trabaje menos horas.

**ENT**: Explicación de características y requisitos que el empleado debe reunir para desempeñarse como teleoperador.

**SUP**: El perfil del REP es básicamente que tenga el secundario completo sin límite de edad. No se pide que tengan experiencia porque la empresa busca formarlos ella. Deben tener buena dicción al hablar.

**Además, se analizan las perspectivas de estabilidad en el empleo por parte del que busca trabajo, porque hoy en día, lo que nos interesa es que estén comprometidos con el trabajo, porque una falta en el equipo te mata como así también que el empleado se te vaya de un mes para el otro.**

**No se fijan en las métricas porque eso se mejora, para eso estamos nosotros, pero sí se fijan en el compromiso y en la asistencia.**

**Es sin límites de edad porque por ejemplo hay gente con familia que se toma con más responsabilidad y seriedad el empleo. Hay personas de 40 o 50 años trabajando.**

#### **Área 4: Rotación de personal:**

**ENT:** Solicitud de una estimación sobre la cantidad de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación.

**SUP:** Para mi la antigüedad media es de 3 o 3 años y medio porque ya después el trabajo te empieza a quemar la cabeza.

**El índice de rotación es alto. Tenés un promedio de 50 bajas mensuales y 300 ingresos.**

Los ingresos son en base a las bajas proyectadas y por la necesidad de incorporación de nuevos agentes.

**Para cubrir el ausentismo se paga un adicional a un agente de otro turno.**

**Los fines de semana se hacen guardias que no son obligatorias y son solo dos al mes (sábados o domingos, depende del proceso). En general no hay problema en ese sentido porque si no las querés hacer, tenés a 1000 atrás tuyo que están dispuestos porque se te paga el doble.**

**ENT:** Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo

**SUP:** La rotación no se da porque la empresa te desvincule. Son los REP los que se cansan y renuncian. Imaginate atender una llamada tras otra, en seis horas, durante tres años... Es entendible. Por eso la rotación está reconocida y proyectada.

Además la mayoría de las veces se produce en gente joven y sobretodo a fin de año. Calculo que porque se van de vacaciones.

**ENT:** Solicitud de ejemplos de acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

**SUP:** Recursos humanos no hace nada para retener por las razones antes mencionadas.

**Somos nosotros los que, cuando un REP, manifiesta su voluntad de irse lo escuchamos, tratamos de entender sus motivos, ofrecerle, en base a sus capacidades, la oportunidad de ubicarlo en otra área.**

Áreas de indagación:

**Área 1: Datos de contextualización:**

**ENT:** Descripción de su vida cotidiana.

**REP:** Mi vida cotidiana se basa principalmente en el trabajo y el estudio. Voy a la facultad de lunes a jueves y trabajo los de domingos a viernes. Por lo general estoy apurada y cansada todo el tiempo y trato de aprovechar muchísimo cada fin de semana para poder relajarme y compartir con amigos y mi familia.

**ENT:** Prioridades de su vida:

**REP:** En este momento la prioridad máxima en mi vida es terminar la carrera aunque soy conciente que me queda como mínimo un año más de vida universitaria. El estudio es el motivo, o mejor dicho, la razón por la cual vivo en Córdoba y es mi objetivo recibirme. El trabajo es muy importante para tener un ingreso y ayudarlos a mis viejos a bancarme para estar acá.

**Área 2: Concepción del trabajo:**

**ENT:** Significado que tiene el trabajo en general para el sujeto:

**REP:** El trabajo es muy importante para mí. Soy una persona responsable y siempre trato de cumplir con mis obligaciones tanto laborales como personales, aunque, por ahí, el clima laboral no es muy bueno y no motiva.

**ENT:** Significado y lugar que ocupa en la vida del sujeto su trabajo actual:

**REP:** El trabajo actual es importante porque me permite mantener y a la vez seguir estudiando pero no ocupa un lugar tan importante, Trato de realizar mi trabajo lo mejor posible, cumplo con mis obligaciones pero no es mi prioridad. Hoy en día es mi carrera.

**ENT:** Razones por las cuales la persona comenzó a trabajar en un call center:

**REP:** Comencé a trabajar en un call center porque se dio la oportunidad muy rápidamente y porque me permite seguir con la facultad y al mismo tiempo mantenerme yo misma.

**ENT:** Solicitud de apreciación personal sobre el mercado de trabajo actual. Posibilidades de acceso a un trabajo de acuerdo a capacidades de formación del sujeto:

**REP:** Hoy el mercado laboral en relación a mi formación y como actual estudiante de comunicación social, no es muy amplio; es muy difícil encontrar un trabajo relacionado con mi carrera y que me permita continuar los estudios, por eso agarre viaje con este trabajo en el call.

### **Área 3: La empresa.**

**ENT:** Descripción general de la empresa:

**REP:** Apex es una empresa de entre 4 o 5 años de existencia que comenzó con muy pocos empleados y día a día va creciendo. Tiene muchas cuentas como CTI, Tarjeta Naranja, American Express, entre otras. Cada cuenta tiene su propia estructura jerárquica dependiendo a su vez de la estructura jerárquica de Apex Sykes Company.

**ENT:** Aspectos positivos y negativos. Ejemplos.

**REP:** Y... como aspecto positivo rescato el hecho de que es una buena oportunidad para adquirir experiencia, como primera experiencia laboral significa contar con un importante ingreso, te da oportunidades de rotar internamente y ascender.

Y como negativos la insalubridad del trabajo, el hecho que puedes tener problemas auditivos por la cantidad de llamadas que atiendes, los nódulos en la garganta, las contracturas, los elementos de trabajo, la presión constante de la gente de calidad que te esta monitoreando constantemente para ver si cumplís con los objetivos, el clima que existe actualmente...

**ENT:** Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.

**REP:** La relación entre compañeros es excelente, se forman grupos muy lindos de verdaderos amigos y eso es algo que hace muy ameno el trabajo a pesar de todo.

Con los supervisores, en general, las relaciones son muy buenas, se los respeta y a la vez se crean vínculos muy lindos y se comparten muchas cosas. Pero es como todo, algunos tienen afinidad y otros no, y depende de la personalidad de cada uno, hay algunos que no tienen personalidad muy agradable y no pueden llegar al grupo.

**ENT: Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la misma dentro de la empresa.**

REP: La comunicación es toda por mail, o personalmente con los supervisores. Si necesitas algo de RRHH tenes que primero mandar un mail. Pero generalmente tenes que halar primero las cosas con tu coordinador.

Hay mucha comunicación informal, que circula por los “pasillos” de las cosas que pasan internamente en la empresa que te muestran la realidad como es y no dibujada.

**ENT: Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.**

REP: Tenes que acatar las ordenes y las formas de trabajo de CTI. Te monitorean en cualquier momento las llamadas así que si te salís de lo pautado podés bajar las métricas y hasta quedar sancionado, con un apercibimiento por ejemplo. Esto es una notita que figura después en tu legajo.

#### Área 4: Departamento de Recursos Humanos:

**ENT: Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.**

REP: El área de RRHH no está muy presente en el ámbito de trabajo diario. Se encuentra en el tercer piso de este edificio; único piso en el que no se atienden llamadas, es el piso donde se encuentran las oficinas de las personas que cumplen las funciones “mas importantes” de la empresa.

En el poco tiempo que llevo en Apex nunca tuve un contacto directo con el departamento de RRHH, sólo el primer día recibimos una charla de bienvenida, y en general para los días festivos como el día del niño, del estudiante, Pascuas, etc., el área organiza concursos y/o actividades.

Recursos Humanos no tiene un contacto directo, fluido y diario con los empleados como considero que tendría que tener según el conocimiento que tengo sobre sus funciones. No es contenedor y si necesitas hablar algo con ellos personalmente es muy complicado.

**ENT: Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva a cabo en relación a sus empleados**

REP: Como mencioné anteriormente... RRHH no lleva a cabo muchas acciones. Por ahí sabe organizar actividades que son vistas por los empleados como innecesarias o incluso infantiles, como por ejemplo búsquedas del tesoro, carteles con dibujos,



circos, y encima no puedes asistir porque se tiene que seguir con el trabajo. Y si lo hacen extra laboral tampoco vas a ir.

Área 5: El puesto de trabajo del sujeto:

**ENT:** Descripción de un día habitual de trabajo. La idea es un “cuénteme como es un día de trabajo común desde que llega hasta que se va”

**REP:** Yo trabajo de domingos a viernes de 13 a 18.25 hs. Últimamente es muy importante llegar de lunes a viernes 15 o 20 minutos antes para poder conseguir un box y una maquina que funcione bien. A las 13 hs. en punto tengo que estar lista, con todos los sistemas abiertos para empezar a tomar llamadas. Yo estoy en el sector que atiende llamadas provenientes de la provincia de Buenos Aires. Cada uno tiene un sector.

Hay días en que tenemos un breve tiempo que se puede prolongar hasta cinco minutos entre llamada y llamada para poder terminar la gestión y para relajarse también.

Como trabajo cinco horas y media, tengo dos breaks por día, uno de 10 minutos y uno de 15, cuyos horarios los determina el coordinador de cada agente. En mi caso, tengo los descansos asignados a las 14: 45 y a las 17:30 hs.

Una vez que llega la finalización de la jornada, si en ese momento estoy con una llamada, la concluyo y luego me retiro.

En caso de que en algún momento uno quiere retirarse al baño, tiene que pedir permiso al coordinador y no siempre estos nos autorizan. No puedes ir cada 2 x 3.

**ENT:** Descripción del trabajo realizado. Objetivos, exigencias y riesgos de la tarea.

**REP:** El trabajo consiste en atender las llamadas de los clientes que se comunican por distintos motivos (facturación, problemas técnicos, etc.) y realizar la gestión que corresponda siguiendo el instructivo que tenemos disponible en la pc y tratando de que el cliente corte contento.

Los puntos negativos superan a los positivos, esto lo vamos descubriendo a medida que van pasando los meses. Entre los puntos negativos tenemos el mal trato de los clientes que muchas veces incluyen insultos y hasta acoso verbal, el estado de los elementos de trabajo, como por ejemplo las computadoras que están andando mal, motivo por el cual hay que llegar antes para conseguir una sana, la constante presión que se ejerce a los agentes por parte de la gente de calidad y de los

supervisores teniendo que cumplir con las famosas métricas de trabajo, el trato y la competencia que existe entre los coordinadores a veces y para llegar a ser coordinador también ya que todo depende de la relación que tengas con ellos, si puedes llegar a ser algún día o no supervisor.

Entre los aspectos positivos puedo mencionar el grupo humano con el que se trabaja, el sueldo, que para los estudiantes te sirve para pasar el mes, y la experiencia por ser primer trabajo.

Las exigencias de trabajo son muchas y constantes, se exige todo el tiempo en cuanto a precisión, tiempo de llamadas, asistencia y puntualidad.

Los objetivos día a día son más exigentes y la presión que existe permanentemente en el ambiente se debe a que se los quiere cumplir cueste lo que cueste.

Los riesgos de salud son muchos, varias personas que trabajan en Apex terminan renunciando por cuestiones o problemas auditivos y además son muchas las personas que se van por cuestiones psicológicas.

ENT: Solicitud de opinión sobre las relaciones que el sujeto mantiene con los clientes.

REP: La relación con el cliente depende de muchas cosas, depende del humor de él, de las experiencias anteriores que haya tenido con la compañía. Depende del trato que el operador le brinda, de la respuesta y/o solución que le de, de la contención que reciba, entre otras cosas.

También es bueno tener en cuenta que los argentinos somos clientes bastantes complicados, y tratamos mal a las personas que simplemente están cumpliendo con su trabajo y no tienen nada que ver.

ENT: Evaluación del espacio físico y herramientas de trabajo. Contexto de trabajo

REP: El lugar de trabajo es el edificio del Correo Argentino de Córdoba ubicado en Colón y General Paz.

Es espacio físico en general es muy amplio, aunque se encuentra bastante ocupado ya que se aprovecha cada uno de los rincones del mismo.

Tiene un bar bastante cómodo donde se puede almorzar y/o cenar y en el que también podemos dejar comida si la traemos de nuestra casa.

Los box son, en su mayoría, para dos personas salvo en lugares determinados como rincones, etc.

Cada box tiene su propia computadora (que no siempre anda) y un auricular que generalmente tiene problemas.

El contexto de trabajo, haciendo referencia al contexto mas directo y cercano, que es el grupo de trabajo, es muy bueno, entre todos tratamos de ayudarnos y los que hace mucho tiempo que están en la empresa, son los encargados de guiarnos a los que recién comenzamos, por lo menos durante la primera semana.

#### **Área 6: Rotación de personal:**

**ENT:** Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación.

**REP:** Según el conocimiento que tengo y experiencias cercanas, haciendo un promedio, la mayoría de las personas que trabajan en los call center, no lo hacen por mas de un año, un año y medio.

**ENT:** Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo.

**REP:** Creo que la mayoría de las personas principalmente renuncian al call porque consiguen otro trabajo, porque se cansan de la gestión, porque les produce problemas físicos, ente otras cosas.

**ENT:** Solicitud de las acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

**REP:** La empresa podría plantear diferentes acciones de comunicación como por ejemplo, reuniones grupales, la utilización de distintos dispositivos de comunicación para mantener informado al cliente, etc.

**ENT:** Descripción de las características de esa rotación.

**REP:** Por lo general la dotación se da principalmente en el transcurso del verano, y los principales motivos son por ejemplo, que se cansan y se van, la influencia recibida por otra compañía, porque no les gustó el trabajo, etc.

Los cambios generalmente se dan porque la mayoría de las personas que trabaja ahí, son estudiantes de todo el país que viven en Córdoba y estudian y deciden trabajar en un call center para que de esta forma, puedan tener un ingreso que los ayude a bancarse.

Áreas de indagación:

**Área 1: Datos de contextualización:**

**ENT:** Descripción de su vida cotidiana.

**REP:** Me levanto, tomo algo, desayuno, tomo el colectivo tipo 13 y entro a trabajar 14.30 hs. Trabajo 6 horas con dos break de 15 minutos cada uno. Salgo de ahí a las 21 y me voy a mi casa o me junto con alguien como para hacer un poco de vida social.

No estudio nada, ni tengo ningún pasatiempo porque el horario me corta todo. Y salir y ponerme a estudiar con la cabeza como me queda después del laburo sería imposible. Pero quiero cambiar de trabajo porque quiero estudiar y lo haría con muchas ganas.

**ENT:** Prioridades de su vida:

**REP:** Estudiar es una de las prioridades de mi vida e independizarme de mis viejos, irme a vivir sola o con alguien. Por el momento el laburo no me lo permite. Debería estabilizarme mas económicamente y después ver.

**Área 2: Concepción del trabajo:**

**ENT:** Significado que tiene el trabajo en general para el sujeto:

**REP:** Para mi el trabajo significa bastante. Yo si no trabajara me sentiría totalmente inútil. Aparte que yo ya estoy acostumbrada a manejarme independientemente, mas allá que viva con mis viejos.

**ENT:** Significado y lugar que ocupa en la vida del sujeto su trabajo actual:

**REP:** Ahora ese trabajo significa todo porque dependo de él para todo porque todo es plata. Pasa mas que todo por lo económico.

**ENT:** Razones por las cuales la persona comenzó a trabajar en un call center:

**REP:** Empecé a trabajar porque sabia que era un laburo que te pagan dentro de todo en termino, estás en blanco y no son tantas horas.

Yo me había propuesto trabajar en un call, y bueno... quedé ahí.

Ahora me doy cuenta que está bien pago entre comillas porque hay cosas que no te pagan.

Yo creo que el sueldo no es acorde al trabajo, porque es un trabajo totalmente insalubre, no tenemos un gremio, estamos con el gremio de comercio que no hace nada por nosotros. Está bien que el sueldo de comercio es por ocho horas pero el trabajo de call equivalen a mas de esas ocho horas.

Yo tengo entendido que el concepto de trabajo insalubre está incluido como un ítem mas a pagar en el recibo de sueldo y a nosotros no nos figura nada de eso. No esta el concepto. Y es un trabajo insalubre. Hay mucha gente que ha perdido la audición, yo te puedo asegurar que mi audición no es la misma desde el día que empecé hasta ahora.

Es una presión, estas todo el día escuchando problemas y todo...

ENT: Solicitud de apreciación personal sobre el mercado de trabajo actual. Posibilidades de acceso a un trabajo de acuerdo a capacidades de formación del sujeto:

REP: Creo que la situación para conseguir un trabajo no es fácil... No es fácil encontrar un trabajo que te paguen bien y estés en blanco.

### Área 3: La empresa.

ENT: Descripción general de la empresa:

REP: Ahora a la empresa la compró una empresa que es norteamericana, se esta viendo ahora que le están dando bolilla al tema de seguridad e higiene por ejemplo. Nos dieron un manual que antes no te lo daban. Y eso se nota mas allá que la empresa tiene todo señalizado, nosotros no sabíamos como usar un matafuego por ejemplo. El tema de la ergonomía, cómo estar sentado, que eso hay gente que no lo sabe.

ENT: Aspectos positivos y negativos. Ejemplos.

REP: Positivos... que te pagan a término.

Negativos... los RRHH en la empresa dejan mucho que desear. No hay mucha motivación. Y mas que todo en ese trabajo tiene que haber motivación de plata, y por ahí la empresa tiene la plata y no te da esa motivación.

Hay gente que esta ahí que no tiene estudios de eso, que está ahí porque sí, porque subió. La encargada de RRHH es psicóloga, pero de psicóloga no tiene nada. Es muy falsa. Es la desarrolladora y es con quien tenemos mas trato, y hay otra gente de rrhh pero con los que no tenemos trato. Y yo se que no tienen estudios y no están capacitados.

**Creo que si no arman un departamento de Recursos Humanos como la gente es por plata.**

**ENT:** Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.

**REP:** Hay de todo. Hay gente que no se abre y gente que sí. Yo tengo mi grupo y nos sentamos en un sector mas alejados de los otros. Dentro del mismo sector, (es un pasillo largo) pero nos sentamos mas lejos. Nosotros elegimos el box.

**Nuestro coordinador es excelente, pero todo es presión porque todo es plata.**

**Se trabaja en equipo en el sentido que hay objetivos que cumplir y los números no cierran si no es por el trabajo en equipo, pero el trabajo en si es individualista.**

**A las llamadas todos los meses te la monitorean gente de CTI y si vos cumplís con los objetivos te dan un premio o no. También las faltas, el tema de llegar tarde...**

**Y es en quipo porque al llegar fin de mes en total tenes que haber cumplido en un 91% por ejemplo con la precisión, y no estamos llegando...**

**Mi coordinador no tiene drama de ayudarte, si necesitas un cambio de horario te lo hace, Es un poco complicado porque tenes que vos buscar a alguien que te lo cambie y si no, entras en una lista de espera que hay un millón antes de vos. Pero él te tiene en cuenta.**

**Por ahí de vez en cuando hacen una fiesta, y por ejemplo ahora están con el tema de la responsabilidad social y te llaman, te involucran, pero son pocos los que se penden porque no hay plata de por medio y lo tenes que hacer fuera del horario de trabajo.**

**ENT:** Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la misma dentro de la empresa

**REP:** La comunicación es súper necesaria. La mayoría de la información te la bajan por mail y si no te la dice el coordinador.

**Pero hay cosas que tendrían que informar y no informan, o cambios que de un día para el otro tenes que incorporar y casi todo te lo comunican por mail.**

**Si tenes una duda podes preguntar al coordinador, pero generalmente no se hace y menos llegar a alguien de mas arriba. Tenes que pedir cita y bueno... es complicado. Supuestamente ellos te dicen que están para eso, para escucharte, pero no es tan así.**

Para llegar a alguien de mas arriba solo es con la desarrolladora, y solamente en los casos en que querés renunciar y ahí sí, en ese sentido re bien, porque te ofrecen cambiar de célula de trabajo y ahí ver que pasa.

No es que siempre se puede hablar con ellos pero a veces si se puede.

**ENT: Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.**

**REP:** No te delegan responsabilidades. Es algo muy sistemático. CTI dice que hay que hacer esto y baja toda la información y vos tenes que hacerlo. No podes sugerir nada. Es totalmente a rajatabla.

En tu gestión podes tener un poco de criterio de hacer o pedir algo, pero lo que es la gestión es si, es como te dicen. No hay excepciones.

Área 4: Departamento de Recursos Humanos:

**ENT: Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.**

**REP:** Y... algunas de las acciones que llevan a cabo, por ejemplo, te mandan un mail cuando alguien asciende, eso esta bueno. Pero la relación mas personalizada no existe.

**ENT: Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva acabo en relación a sus empleados\_.**

**REP:** Hay mucho desarrollo interno, llaman a postularse gente de adentro para ser capacitador, coordinador. Se hace como una carrera. Pero no están preparados, hay gente que entra sin saber nada. Hay cosas que tenes que saber.

Capacitación se hace también pero depende para qué.

CTI le pasa a Apex un cupo de gente que se puede ir, vos antes pedías algo y te lo daban para que no te fueras, pero ahora creo que no hacen demasiado si te quieres ir. No hay muchas desvinculaciones por parte de ellos, osea sí vi que han echado a coordinadores, pero los REP son muchos, si no funcionas en una cuenta te mandan a otra. Pero todo depende si sos buen REP o un desastre.

CTI por ahí le pide a APEX la desvinculación porque ellos te monitorean, pero vos sos empleado de Apex, entonces por ahí te cambian de cuenta. Obviamente te vuelven a hacer entrevistas y todo.

Y si entras y bueno... por ahí te terminas yendo por cansancio, pero ellos tratan de reubicarte y no echarte.

Me entere que a una persona CTI la echo y no dejaron ni siquiera que vaya a buscar sus cosas. Te tratan como a un delincuente. Y tampoco es tan grave el moco que te

podes mandar. Lo mas grave es cortarle la llamada a un cliente pero igual... nada justifica esa actitud.

Otro caso que sé, es de un chico que le estaban haciendo un seguimiento y el dejaba el teléfono en mudo y no hablaba nunca hasta que el cliente se cansa y corta.

Pero siempre hay gente de CTI del área de calidad que te monitorea la llamada y vos no te das cuenta, y si justo te monitorean en una de esas llamadas...

En cuanto a capacitación, no está muy bien.

Te muestran algo que no es. Lo que pasa es que es mas practica que teoría.

Y por ejemplo, tenemos un instructivo que por ahí te lo cambian de un día para otro y te mandan un mail con link para que accedas directo a la ayuda y ahí ves. Pero hay cosas que no salen ahí, y vos las haces a tu criterio y depende del criterio del que justo te monitoree en ese momento, si te suben o te bajan puntos.

En cuanto al crecimiento, depende de vos y de la relación que tengas con tu coordinador. El te prepara un informe con las faltas, el ausentismo, precisión, todas las métricas...

#### Área 5: El puesto de trabajo del sujeto:

**ENT: Descripción de un día habitual de trabajo. La idea es un “cuénteme como es un día de trabajo común desde que llega hasta que se va”**

**REP: Yo llego a la mañana y por ahí no hay maquinas, tengo que esperar a que alguien se vaya, osea que me estoy logueando tarde y si llego tarde y no cumplo con el “staff” (tenes que cumplir con todo el horario completo de 14.30 a 21 hs, son 6 horas y media) te bajan la productividad que es una métrica. Y si vos te logueas tarde tampoco podes recuperar horas quedándote hasta mas tarde porque por ahí a las 21 ya no tenes mas clientes que atender. Esto te baja la productividad, que junto con otras métricas son premios que son plata.**

**ENT: Descripción del trabajo realizado. Objetivos, exigencias y riesgos de la tarea.**

**REP: Yo ahora estoy en una campaña que se llama campaña 184, en donde el cliente para cancelar una línea, tiene que mandar una carta, entonces yo tengo una ficha que me pasan, en donde figura si el cliente cumple con todos los requisitos para cancelar o no. Yo lo llamo y trato de retenerlo, que no se valla. Si tuvo algún problema tratas de solucionárselo... Haces lo imposible para que no se vaya. Si cumple con las condiciones le cancelo la línea y si no que llame de nuevo cuando este todo ok para cancelar.**



Acá tenés dos modalidades de trabajo. El “IN” donde recibís llamadas y el “OUT” donde soy yo la que llamo.

Entre los aspectos negativos te puedo decir que por ahí te pasan del IN al OUT o viceversa sin avisar, o te mandan un mail mas tarde avisandote... Tenes que adaptarte a todo.

El OUT es más tranquilo, tenes mas tiempo para hacer las llamadas. En el IN tenes 7 minutos y medio para atender la llamada y solucionar lo que se presente. No podes cortar la llamada de ninguna manera.

En el 611 son 1 minuto y medio. Hay veces que tenes llamadas de una hora, pero otras de un minuto, entonces así vas compensando el tiempo para cumplir con la métrica. Pero es muy difícil cumplir con el objetivo. Hay métricas de tiempo de llamado, por ejemplo cuánto dura la llamada, las faltas, porque si yo falto, aunque este justificada, ya no cobro el premio generalmente. Esta es la métrica de productividad que tenes que tener 1 o 0,99 como mucho para poder cobrar. Productividad es el presentismo, pasarte del break, no cumplir con el “staff”.

Después tenes también el HP, que es el tiempo de la llamada.

Tenes la precisión que tenes que sacar 100 si o si, tiene que ser perfecta o por lo menos cumplir con el instructivo de trabajo. Si no llegas a 100 no ganas premio, y por ahí puede ser motivo de desvinculación, pero tenes que tener la mala suerte que justo te monitoreen esa llamada de un millón que haces. Y solo con esa llamada ya esta... ellos tienen los puntos que te bajan por respuesta, por como atendes, por estilo, si lo dejas en espera por más de dos minutos tenes que avisarle. Son varias cosas, pero con el tiempo te acostumbras.

Todos los factores tienen que estar bien para ganar el premio. Precisión, productividad, pero te tenes que romper para ganar solo \$40. Pasa por la antigüedad también. Los más antiguos cobran ciento y algo de premio. Te tenes que romper todo... hay gente que va enferma a trabajar para no perder el premio. Si no llegas durante los 4 o 5 primeros meses al objetivo te piden la desvinculación. Es más, yo durante dos meses no llegue al objetivo y ya me habían llamado del área de calidad para ver si me pasaba algo, si tenía algún problema.

Pero todo bien... es muy sistemático todo lo que tenes que hacer, pero bueno... como te digo, todo depende de la suerte que tengas con las llamadas que te monitorean porque por ejemplo, si un cliente te corta la llamada vos tenes que llamarlo porque si no te bajan 50 puntos.

Si tenés de 90 para abajo el objetivo, chau, perdiste el premio.

Antes había facilitadotes y eso te ayudaba mucho. Ahora los coordinadores se tienen que poner a atender cuando hay llamadas en espera y no tenes a quien preguntarle.

Y cuando ya se te va de las manos y bueno... le podes tomar el número y llamarlo. Obviamente tenes que llamarlo porque eso te lo siguen y monitorean también.

Psicológicamente este trabajo te hace muy mal. Hay gente que se larga a llorar si el cliente te trata mal.

El tema de los médicos que están ahí no te dan bola, te duele la cabeza y te dan un paracetamol pero tenes que volver a los cinco minutos a trabajar y vos necesitás aunque sea treinta minutos para que se te pase sin escuchar a nadie.

A una amiga le agarró una arritmia por el trabajo con cuadro depresivo y los médicos no sabían que hacer. No tienen los elementos... y el servicio de emergencia demoró una hora.

Ni siquiera sé si son médicos realmente los que están ahí. Te preguntan por que no usas la obra social cuando lo que vos necesitás es curarte ahí en el momento.

Es un trabajo súper estresante, en ese sentido está muy mal pago y no tenemos a nadie que nos respalde.

Lo que tiene de bueno Apex es que no discrimina. Hay gente gorda que está trabajando y no entra en la silla... hay gente grande también.

**ENT:** Solicitud de opinión sobre las relaciones que el sujeto mantiene con los clientes.

**REP:** Los clientes... hay de todo, hay gente que te trata muy mal y otros bárbaro. Muchas veces tienen razón pero no se la podes dar, a lo sumo le podes decir "yo lo entiendo".

Si el cliente te trata mal, vos lo único que podes hacer es decirle "señor, si me trata mal voy a tener que cortar la comunicación". Si te siguen tratando mal le podes cortar, pero eso depende de quien te monitoree porque es todo a criterio y lo pueden considerar como que está bien o no.

Hay gente que así le expliques de cinco formas diferentes no entiende.

En casa central no le informan nada. Hay gente que se molesta porque le haces mandar una carta para cancelar y te dicen por qué si yo compro algo por teléfono por qué no puedo cancelar también.

Según CTI, es una cuestión de seguridad de datos, la carta la tiene que mandar por manuscrito el cliente con todos sus datos.

Lo que yo hago para no secarme la cabeza es decirle “mire señor, esto es una política de la empresa, yo soy solo un empleado y le tengo que informar”. Y así me saco la mochila de encima.

Te piden que les pases con tu supervisor y no se lo puedes pasar porque el hace lo mismo que yo. Ellos nos supervisan a nosotros pero no tienen poder para decidir sobre nada de eso.

**ENT:** Evaluación del espacio físico y herramientas de trabajo. Contexto de trabajo

**REP:** Yo cambiaría los box. Hay mucho ruido. Cambiaría las sillas, cero ergonomía. Yo vivo con dolor de espalda... Estas seis horas sentado.

Encima hay alfombras, yo me agarre una especie de sarna, hay ácaros, osea que si sos alérgico chau. Hay pulgas también.

Yo el año pasado gaste \$100 en remedios por una especie de sarna que me agarre ahí. Yo y varios nos agarramos eso. Una chica se fue por eso.

Estuve una semana con carpeta medica y me la banqué un mes ahí, que me picaba todo, no daba más.

Yo no se el tema de las desinfecciones. Hay un cartelito que dice pero yo nunca vi a nadie que fuera a desinfectar porque de lunes a lunes hay gente trabajando.

El ruido es otro tema. Escuchas al cliente, al de al lado y al de mas allá. Hay un murmullo constante.

La iluminación y el aire depende de donde estés sentado. En algunos lugares bastante y en otros no. El aire a mi me mata, tengo la boca del aire justo ahí atrás mío. Esta mal regulado.

Para entrar tenes unos remolinetes mínimos, y a veces los ascensores no andan y con tanta gente terminas llegando tarde.

En invierno también prenden el aire porque todo larga calor, las máquinas, la gente y depende de donde estés ubicado te morís de frío o de calor. Los box están mal hechos, han economizado mal en ese tema.

No hay lugares donde vos puedas dejar tus cosas personales fijas.

#### **Área 6: Rotación de personal:**

**ENT:** Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación.

**REP:** Yo hace un año y medio que trabajo ahí. La vida útil de este trabajo... Hay gente que esta 3 años pero para mi la vida útil es de seis meses a un año. No te da para mas. Te cansás.

**ENT:** Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo.

**REP:** Se cansan.

**ENT:** Solicitud de las acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

**REP:** Lo que estaría bueno es que te fueran cambiando de área, porque es muy monótono el trabajo y te cansa. Hay varias áreas donde se puede trabajar. El 611 para consultas y reclamos generales, área de cobranza, loyalty (retención de clientes), tarjetas, cancelaciones, grupos corporativos.

Si te reubicaran yo creo que influiría mucho en que la gente se quede mas tiempo.

También creo que deberían motivar mas económicamente. Por ejemplo para navidad que te den una canasta, que hagan cosas para fechas especiales...

Ahora para el día del trabajador, te daban un bono especial de \$30 a los agentes que iban a trabajar. También lo hacen para los 25 de diciembre.

Para el cumpleaños de la cuenta sí hacen una fiesta. Para el cumpleaños de cada uno Recursos Humanos manda un mail saludándote a tu cuenta.

Yo haría otras cosas de motivación, la gente esta muy cansada, pero en este momento para mi la motivación es mas que nada plata. Por ejemplo que te digan que el grupo que llega a fin de mes a tal objetivo se gane tal cosa.

Y la empresa tiene plata. CTI le paga a Apex las horas de logueo de cada agente y Apex nos paga de acuerdo a lo que ellos quieren.

**ENT:** Descripción de las características de esa rotación.

**REP:** Todos los meses hay bajas. Generalmente son los REP que están cansados.

La mayoría es gente joven, hay gente grande que se queda porque qué vas a hacer con 40 años con la experiencia de un call. Lo toman de otra manera al trabajo y no tienen muchas posibilidades.

**Empresa Action Line - Cuenta Personal**

Áreas de indagación:

**Área 1: La empresa**

**ENT:** Descripción general de la empresa. La idea es un “cuénteme como es la empresa...”

**SUP:** Action Line es una empresa que trabaja con grandes clientes como Personal, Texas, que es una empresa de telefonía española y es la segunda cuenta mas grande, después tiene una cuenta de Movistar y Arnet. En total con todas las cuentas son 6000 empleados y la cuenta de personal es la más grande y tiene aproximadamente 2.500 personas trabajando. Todo lo que sea administrativo, entre esto el área de RRHH, es de Action Line, es uno solo y de ahí se derivan todas las cuentas pero las manejan las mismas personas.

Cada cuenta audita a su vez a Action Line. Son ellos los que fijan los estándares de calidad y de ventas por ejemplo.

**ENT:** Aspectos positivos y aspectos negativos. Ejemplos.

**SUP:** Los aspectos positivos son que trabajas pocas horas, con buen sueldo, y cobras siempre el 4° día hábil del mes. Estas en blanco, tenés incentivos como por ejemplo cobras \$50 en ticket por presentismo si no faltaste ningún día del mes, aparte del básico, y después si tenés buena productividad, buena calidad te dan un premio que son 50 pesos y eso lo dividís entre dos personas.

Cada líder tiene 15 chicos a su cargo y por ejemplo hay objetivos de calidad por ejemplo que la mínima es de 4.20 puntos y la máxima de 5 y tenés que resolver 15 casos por hora. Son objetivos individuales siempre. Pero por ahí si uno no llega, por ahí otro compañero hizo 20 llamadas por hora con una calidad de 3 y otro resolvió menos casos pero con una calidad de 5 entonces vas compensado y el grupo funciona bien. Se promedia todo en cada grupo.

Punto negativo, que es una empresa grande que crece continuamente y tenés que estar adaptándote todo el tiempo.

Hay muchos REP que quieren crecer ahí adentro y por ahí no depende de tu merito sino de los contactos que tengas adentro.

**Para mi no es una empresa donde se pueda crecer, sino que vas, cumplís con tu trabajo, terminas de estudiar y lo dejás.**

**Si te quedas con este trabajo corrés el riesgo de perder la estabilidad porque si se cierra una de las cuentas es muy difícil reubicarte en otro lado. Aparte vos firmas un contrato por tres meses de periodo de prueba y después seguís en la empresa pero estas como personal contratado.**

**ENT:** Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.

**SUP:** Las relaciones dependen mucho del líder, porque es el que tiene que estar mediando todo, nosotros recibimos las indicaciones y presiones de los coordinadores de área y tenemos que tratar de bajarlas a los REP en forma más suavizada. Un buen líder es el que transmite al grupo los objetivos de manera que no sea una presión pero incitando al grupo a alcanzarlos porque el representante tiene, no sólo la presión de los clientes, sino del líder también y de los ejecutivos de la cuenta. No los tenés que tener como un ejército sino tratando de ayudarlos y ver qué es lo que están haciendo mal, o de más para no alcanzar los objetivos.

**Tenés que promover el compañerismo además. Mientras el grupo se sienta contenido y no presionado obviamente va a funcionar mejor.**

**ENT:** Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la comunicación dentro de la empresa.

**SUP:** Se hacen reuniones primero entre los coordinadores de área y los líderes y después entre los líderes y los REP. Generalmente las reuniones con los rep se hacen media hora antes de entrar a trabajar.

**ENT:** Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.

**SUP:** Las decisiones no las puede tomar uno mismo. Las cosas vienen de lo que se pauta entre la cuenta y la empresa. Yo por ejemplo puedo tener libertad para decidir qué estrategias usar con el grupo para que ande mejor, pero los lineamientos ya están pautados.

## **Área 2: Departamento de Recursos Humanos**

**ENT:** Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.

**SUP:** El área de RRHH era inaccesible, ahora se esta pudiendo tener más contactos con ellos. Si algún REP quiere tener una entrevista con el área, dentro de ésta, hay un sector que los atiende personalmente. De todas formas para los REP siempre el contacto es con los líderes. RRHH baja primero las búsquedas internas a los líderes y nosotros de acuerdo al perfil de chicos que tengamos a cargo, y si a ellos les interesa, lo presentan a rrhh.

**ENT:** Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva a cabo en relación a los empleados.

**SUP:** Se hacen convenios con diferentes empresas, por ejemplo gimnasios, tiendas de ropa, en donde te hacen descuentos. Se hacen fiestas de fin de año y acciones de responsabilidad social, como por ejemplo donaciones a comedores, etc.

**ENT:** Solicitud de apreciación personal sobre cual cree el sujeto que es la política del departamento de recursos humanos.

**SUP:** La política de RR HH de Actionline está orientada a optimizar el desempeño, potenciar aptitudes y mantener activa la motivación, teniendo en cuenta el desarrollo humano integral.

**ENT:** Descripción del proceso de selección que se lleva a cabo para contratar un teleoperador.

**SUP:** Recursos Humanos tiene un gabinete y todos los CV que van recibiendo los filtran y algunos quedan en la base de datos y otros te llaman y te hacen primero una entrevista telefónica, después si pasas te citan a una entrevista personal que es en grupo, después otra mas en grupo y después una individual. Si pasaste todo eso te hacen un psicotécnico y ya empezás a trabajar.

Para hacer carrera dentro de la empresa, el líder es la persona clave, porque es el que te va a vender a vos. Por ejemplo, si necesitas un analista de calidad, el líder es la persona que te estuvo haciendo todos los seguimientos y te hace las devoluciones mensuales. Si vos tenes buena relación con el líder y haces las cosas bien, tenés la posibilidad de que te tengan en cuenta. De todas formas, al ser tantas personas las que trabajan se complica... después se hacen entrevistas con el psicólogo y la gente de rrhh. Pero si al líder no le interesa que prograses, nunca vas a dejar de ser representante.

### **Área 3: Puesto de atención al cliente.**

**ENT:** Descripción del contexto donde trabaja el teleoperador

**SUP:** El tema del aire acondicionado y calefacción es muy malo porque no tienen un sistema centralizado, y de acuerdo a donde te sientes te morís de frío o de calor.

**El box es individual y el murmullo es permanente.**

**ENT:** Solicitud de características y exigencias del puesto.

**SUP:** Tenés que personalizar la llamada tres veces, retomar la llamada cada 20 segundos, cuando decís buenos días o buenas tardes al principio y final de la conversación tenés que resaltarlo de forma diferente.

**Por casos mal resueltos te pueden sancionar por ejemplo, con una suspensión.**

**Existe una curva de aprendizaje, si no cumplís los objetivos en los primeros meses, esta todo bien, te podés equivocar.**

**ENT:** Cantidad de empleados en el cargo

**SUP:** Aproximadamente 2.500

**ENT:** Explicación de características y requisitos que el empleado debe reunir para desempeñarse como teleoperador.

**SUP:** Tiene que ser una persona que pueda comprender lo que el cliente dice. Tiene que ser tolerante, tener una buena dicción, y ser práctica para saber entender cual es el problema y no dar tantas vueltas.

Tienen que tener el secundario hecho, y es sin límite de edad, bah, hasta los 50 años.

#### **Área 4: Rotación de personal:**

**ENT:** Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación.

**SUP:** Tres años.

**ENT:** Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo

**SUP:** Muchas veces los chicos no sienten que tengan posibilidades de progresar. Por ahí no te reconocen tus esfuerzos y te desmotivas.

**Además es un trabajo muy monótono y cansador por el hecho que todo el tiempo estas recibiendo reclamos y te tratan mal los clientes. Imaginate que recibís alrededor de 120 llamadas diarias.**



Por otro lado, la mayoría de los que trabajan en el call son estudiantes, entonces en vacaciones se van todos y ese puede ser otro de los motivos de desvinculación, porque trabajan para juntar plata e irse.

**ENT:** Solicitud de ejemplos de acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

**SUP:** **Acciones de retención... Mirá, cuando un rep quiere renunciar, acuden a nosotros los líderes y nosotros les preguntamos los motivos. Si están cansados de la línea y se desempeñan bien, nosotros hablamos con RRHH para ver si los pueden reubicar en otro proceso.**

Áreas de indagación:

**Área 1: Datos de contextualización:**

**ENT:** Descripción de su vida cotidiana.

**REP:** Me levanto a las 5.30, desayuno, me cambio y tomo el colectivo para ir a trabajar. Entro a las 7 de la mañana, a esa hora ya tengo que tener la computadora prendida y estar atendiendo el primer llamado. A las 7 menos cuarto tenes que estar marcando tarjeta para que tengas tiempo de prender la pc, acomodarte en tu box y a las 7 menos dos minutos, por ejemplo, ya estar logueadote, porque 7:00 te entra el 1º llamado. Loguearte es ingresar tu contraseña y a partir de esa hora empieza a correr el relojito. A esa hora ya te puede tocar un cliente de cualquier tipo, o uno dormido o una histérica, lo que sea. Se trabaja 6 horas más media hora de descanso.

Quedo tan cansada psicológicamente de la cabeza que no me dan ganas de hacer nada, lo único que me dan ganas de hacer es irme a dormir a mi casa.

**ENT:** Prioridades de su vida:

**REP:** En este momento no tengo prioridades de nada porque estoy muy cansada. Llega un momento de estrés en que salgo de trabajar me subo al colectivo y me largo a llorar. Soportas tantos gritos, te aguantas que te traten mal que no tenes nada que ver, que se convierte en un cansancio bastante jodido. Hay gente que no lo soporta y ha tenido pánico. Conozco a una amiga que la echaron y tenia ataques de pánico. Además te quedan problemas auditivos, problemas de voz, te salen nódulos, que en algunos casos hasta tienen que ser operados.

**Área 2: Concepción del trabajo:**

**ENT:** Significado que tiene el trabajo en general para el sujeto:

**REP:** Y para mi el trabajo es una prioridad, es el sustento económico para poder vivir. Mas cuando algo realmente te gusta, le das mas valor y te bancas mas cosas.

**ENT:** Significado y lugar que ocupa en la vida del sujeto su trabajo actual:

**REP:** El trabajo del call center es solo un sustento económico. Es el único motivo por el que trabajo acá.

De todas formas con el sueldo no estoy conforme para nada, porque el estrés que sufrís, la presión que tenes, no merece el sueldo que ganas, ganas de básico casi \$1000, no llegas a los \$1000. Aparte no estamos bien pagos, porque el gremio que nos representa que es bastante fulero, el de comercio, no contempla un montón de cosas que deberíamos tener. Un telemarketer tiene que estar ganando arriba de los \$1500 y este gremio no tiene nada que ver con nosotros.

**ENT:** Razones por las cuales la persona comenzó a trabajar en un call center:

**REP:** Empecé a trabajar porque fue mi 1º trabajo fijo, yo me acababa de recibir, no conseguía trabajo de lo mío, y bueno me pareció muy bueno el sueldo por la cantidad de horas que estaba.

Aparte en ese momento el grupo de trabajo era mas chiquito, muy buena onda entre todos pero después empezó a crecer y empezaron los problemas, el estrés, y todo lo demás. Para mi la vida útil de ese trabajo no son mas de dos años.

**ENT:** Solicitud de apreciación personal sobre el mercado de trabajo actual. Posibilidades de acceso a un trabajo de acuerdo a capacidades de formación del sujeto:

**REP:** La verdad que esta difícil la mano. Convengamos que bueno... el call center es un asco pero te pagan bien, relativamente bien. Para una persona que no tiene un título, o que tiene una familia, ese laburo esta re bien. Son seis horas nada mas, estas sentado, tenes aire... Y bueno, ante la necesidad de no encontrar otra cosa no te queda otra que estar ahí.

### **Área 3: La empresa.**

**ENT:** Descripción general de la empresa:

**REP:** Esta empresa lo bueno que tiene es que no te niegan nada. Si vos necesitás algo te lo dan. Ellos siempre están con vos. Por ejemplo a mi se me murieron tres parientes mientras estuve acá y ellos siempre me contuvieron, me dieron los días que me corresponden por ley.

Si vos te sentís mal, no vas a trabajar, ellos no te hacen problema por eso. Sí, obviamente, te mandan el médico a tu casa. Igual si necesitas días por examen o lo que sea por ley no tienen problema.

Con el tema de ir al baño puedes salir también cuando necesites, obviamente no vas a ir cada 2x3, pero no hay drama. Esto es así porque una vez una chica quiso ir al baño y hacia 10 minutos que había ido, pero parece que tenía problemas de cistitis, y el líder no la dejaba ir porque tenía que ir dentro del tiempo que tiene para baño, pero para eso faltaban como tres horas. Así que ella mando un mail a la gerente, vendría a ser, que es la mano derecha del dueño y maneja todas las cuentas, y le chica le comento la situación y bueno ahí se armo un lío y desde ese momento ya no te hacen problema con el tema del baño.

Otra cosa que te joden en el lugar de trabajo es que no puedes ni tomar mate, ni comer comida, ni chicles ni caramelos, nada de nada. No podés pararte, si necesitas algo levantas la mano, esto para no alterar el orden.

Otra cosa es que te hacen que vayas de traje de lunes a jueves, pollerita, pantalón de vestir y los chicos de camisa y corbata, por las dudas que caiga algún ejecutivo de la cuenta. Se manejan todo por imagen.

Después tampoco le gustan los “piqueteros”. Si hablas de mas te bajan. Vos tenes que agachar la cabeza y hacer lo que ellos te dicen. Si vos no pensás lo que ellos dicen, sos mal visto, te hacen la vida imposible, te bajan a un puesto mas abajo o te echan. Vos no tenes voz ni voto. Sos un numero mas dentro de la empresa.

Pero bueno... como cosa buena eso que te digo, los líderes son muy piolas y comprensivos.

**ENT:** Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.

**REP:** No, de eso la verdad que no puedo decir nada. Se hacen grupos muy lindos de amigos, salimos a la noche a tomar o comer algo.

En cuanto a la jerarquía de personal están los RAC (representantes de atención al cliente) los líderes, los supervisores y después los coordinadores de área que son los que tienen a cargo los supervisores y así para abajo.

Con los supervisores la relación es buena. No somos amigos, pero si salíamos. Son muy accesibles si queremos cambiar los horarios por ejemplo. Yo trabajo de lunes a sábados y por ahí había que hacer guardia los domingos pero por suerte a mi nunca me toco... eso también depende de la relación con tu líder, si tenes buena onda por ahí no te meten a hacer guardia.

**ENT: Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la misma dentro de la empresa.**

**REP:** En línea te manejas con un especie de msn para evitar que le gente se este parando. El líder tiene en el msn a todos los RAC, y el RAC tiene únicamente al líder. Todas las consultas son por ahí, por mail y si no si es muy complicado levantas la mano y va el líder a ayudarte.

**ENT: Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.**

**REP:** Vos tenes que seguir las normas de la empresa. Hay un instructivo y no tenes flexibilidad, no te podes salir de eso.

#### Área 4: Departamento de Recursos Humanos:

**ENT: Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.**

**REP:** La relaciones con Recursos humanos no existen directamente. Los líderes sí tienen relación pero nosotros cero. La única vez que los ves es cuando entras a la empresa y nada mas. En la selección tuve tres entrevistas de las cuales en una me hacían preguntas para ver como reaccionaba ante diferentes situaciones.

**ENT: Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva acabo en relación a sus empleados**

**REP:** Acciones de Recursos Humanos... hacemos todo nosotros. Ellos no hacen nada. Por ahí hacen algunas reuniones para darnos indicaciones de cómo sentarnos, o decimos que después del trabajo hagamos algún deporte, que no nos vayamos a dormir, pero ya nosotros no les damos bolilla. El team leader es el que organiza por ahí juntadas extra laborales.

#### Área 5: El puesto de trabajo del sujeto:

**ENT: Descripción de un día habitual de trabajo. La idea es un “cuénteme como es un día de trabajo común desde que llega hasta que se va”**

**REP:** Bueno, en este trabajo atendés reclamos, gestiones administrativas (activar una línea, hacer cambio de titularidad), tratas de resolver siempre el problema del cliente, y por ahí tenes gente degenerada que te llama todo el tiempo y te dice cosas. Con cada llamada no podes estar mas de tres minutos. El sistema te divide

las 6 horas en no se cuanto y te da un porcentaje, de ahí se desprenden los tres minutos por llamada, si te pasas de esos tres minutos después compensas con otras llamadas.

**ENT:** Descripción del trabajo realizado. Objetivos, exigencias y riesgos de la tarea.

**REP:** Las métricas del trabajo son: no pasarte de los tres minutos, hablar siempre en el mismo tono de voz, presentarse al recibir una llamada, retomar la llamada cada 15 segundos si el cliente te está esperando mientras consultas algo, personalizar la llamada tres veces, es decir, dirigirse hacia el cliente por su nombre y tratándolo de usted siempre, brindar buena información, adecuada, ser precisos y conocer los procesos y no decirle cualquier cosa, la resolución del caso, osea que sea buena y en tiempo y forma. Llevar a cabo un seguimiento del caso si no se puede resolver en el momento.

Todas estas métricas te la están monitoreando permanentemente la gente de calidad y no puedes arriesgarte a desviarte de los objetivos.

Después una vez al mes tenes una devolución por parte de la empresa marcándote en qué medida cumpliste con cada uno de estos aspectos.

Todas las llamadas se graban así que no puedes arriesgarte.

**ENT:** Solicitud de opinión sobre las relaciones que el sujeto mantiene con los clientes.

**REP:** Las relaciones con los clientes son variables. Yo siempre trato de resolver el problema al cliente por eso siempre me paso del tiempo. Obviamente la idea es que el cliente no vuelva a llamar pero le tenes que resolver el problema en tres minutos y yo no puedo. He llegado a estar media hora en línea pero no me importaba nada.

**ENT:** Evaluación del espacio físico y herramientas de trabajo. Contexto de trabajo

**REP:** El espacio físico es muy pequeño, en el box no tenes mucho espacio, no tenes espacio de nada.

Las sillas son muy cómodas, la iluminación y la temperatura son muy buenas. Si tenes frío te pones un saco.

### **Área 6: Rotación de personal:**

**ENT:** Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación

**REP:** Tres años, tres años y medio.

**ENT:** Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo.

**REP:** Te podes ir porque te echan porque tenes baja productividad y no llegas a los objetivos o porque hablás de mas. Y si no, te vas vos porque conseguís un laburo mejor, en la mayoría de los casos, o porque querés seguir estudiando... con ese trabajo al finalizar cada día no te da la cabeza para estudiar nada.

La empresa te puede echar en cualquier momento, no importa si estas en período de prueba ni nada. Si lo tiene que hacer lo hace y te indemniza.

**ENT:** Solicitud de las acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

**REP:** Si vos no estas andando bien adentro de la empresa te llaman y te dicen “mirá, pasa esto y esto, tendrías que mejorar tal cosa”. Tenes tres avisos que te los hace tu líder, si al tercero seguís igual, chau.

Y en otros casos lo que hacen es bajarte de categoría para que te desmotives y te vayas por tu cuenta.

Si vos querés renunciar hay casos en que han querido retenerlos, y te preguntan por qué te querés ir, que lo pienses bien, y por ahí te ofrecen trabajar en otros procesos. Pero son muy pocos los casos. Después ellos te dicen que si querés volver tenés las puertas abiertas.

**ENT:** Descripción de las características de esa rotación.

**REP:** No sabría decirte con certeza

Áreas de indagación:

**Área 1: Datos de contextualización:**

**ENT:** Descripción de su vida cotidiana.

**REP:** Yo entro a trabajar a las 7 de la mañana, osea que generalmente me levanto a las 6 menos cuarto. Me voy caminando porque dentro de todo me queda a 15 cuadras y no es tan lejos. Trabajo de 7 a 13. Yo 7 menos 10 tengo que marcar tarjeta y a las 13 en punto ya me puedo ir. Después me voy a mi casa, tengo 2 hijas de 12 y 11 años. Estoy separada, tengo 35 años y hace 9 que me separé. Vivo sola con mis hijas en un departamento alquilado.

Los días que tengo franco trabajo en un autoservicio, una despensa. El resto del tiempo estoy en mi casa, con mis amigas, mis hijas, salgo. A la tarde duermo una hora más o menos y a la noche me acuesto a las 11, 11.30. No hay forma que me duerma antes, en general todos tenemos cambiados un poco los horarios.

Hace un año y tres meses que trabajo ahí, en cuenta de Personal, que es una cuenta de ventas, con llamadas entrantes y salientes.

**ENT:** Prioridades de su vida:

**REP:** Prioridades... mis hijas, y tengo muchos proyectos personales y materiales. Ahora estoy con el proyecto de comprar una casa por ejemplo.

El trabajo también es una prioridad porque me da la posibilidad, al ser pocas horas, de trabajar en otras cosas, hacer otras cosas de progreso personal, o buscar otro tipo de trabajo.

**Área 2: Concepción del trabajo:**

**ENT:** Significado que tiene el trabajo en general para el sujeto:

**REP:** A mi me gusta trabajar. Creo que es una necesidad personal de poder concretar o proyectar lo que estás haciendo. El poder escalonar también contribuye a tu autoestima para tu persona.

Todo depende de cada uno. Hay gente que trabaja solo por el sueldo. Yo trabajo 1º para ganarme el sueldo y 2º para ver hasta donde puedo escalonar o dar



personalmente. Generalmente busco trabajos donde pueda crecer y si no se puede trato de buscarme otro.

Acá en el call es un poco difícil, depende de los líderes que son los coordinadores nuestros, de la buena o mala onda que puedas llegar a tener con ellos. Ese es mi problema.

Hay un área que te hace una devolución sobre tu trabajo y entrevistas para ver si estas capacitado para trabajar en otras áreas, y lamentablemente, no sé si es que están atrasados o no se fijan bien, pero hay mucha gente que ha escalonado o está muy arriba y no cumple con las expectativas que uno tiene. También esto depende mucho de la relación que tengas con el coordinador.

Aparte, la mayoría que llega a escalonar son chicos chicos que tienen poca experiencia laboral, entonces encuentran un buen sueldo en un trabajo que no les requiere mucho esfuerzo. Entonces imposibilitan a alguien mas capacitado para que pueda llegar al mismo nivel o mas arriba. Ahí también juegan las exigencias que le puedan plantear a ellos. Entre uno que escalona por capacidad y otro por "amiguismo" con el coordinador o alguien, estos últimos van a tener que capacitarse más y por ahí no lo hacen y por eso están fallando. En cuanto al sueldo, es un básico mas comisiones. El sistema de comisiones esta hecho de una manera en que por mas que vos trabajes muchísimo y cumplas con los objetivos, por una pequeñez, se te cae todo.

**ENT:** Significado y lugar que ocupa en la vida del sujeto su trabajo actual:

**REP:** En este momento el trabajo pasa por lo económico y lo personal. El sueldo es acorde a mi función. Generalmente comisiono, exceptuando algunos meses que realmente lo siento injusto porque hago un muy buen desempeño pero por algo no llevo. Mi satisfacción personal viene de la mano con el trabajo.

**ENT:** Razones por las cuales la persona comenzó a trabajar en un call center:

**REP:** Fue algo muy casual. No pensé que iba a pasar las pruebas porque por ahí son muy difíciles. Te hacen tests psicológicos, una entrevista grupal y otra individual.

**Yo mande un CV más que nada por curiosidad, cuando los call empezaron a blanquear gente por exigencias de la Municipalidad.**

**Muchos agarramos el trabajo porque estas en blanco y tenes obra social.**

**ENT:** Solicitud de apreciación personal sobre el mercado de trabajo actual. Posibilidades de acceso a un trabajo de acuerdo a capacidades de formación del sujeto.

**REP:** Lo veo muy difícil. Es un país que tiene muchos prejuicios, entonces cuesta muchísimo más avanzar.

Hay mercado, hay trabajo, pero también hay muchos problemas para escalar porque seas mujer o porque tengas una familia. Hay que estar muy fuerte, muy predispuesto y positivo.

Si yo llegara a renunciar a este trabajo... no se... Una cosa es buscar un trabajo y otra buscar un mejor trabajo. Creo que costaría pero con paciencia aparecería. Encima con los prejuicios contra la mujer, la edad, un montón de cosas más, te juegan en contra. Creo de todas formas que este es un trabajo de paso porque no es un trabajo sano. Estás hasta que te cansás.

### **Área 3: La empresa.**

**ENT:** Descripción general de la empresa.

**REP:** Es una empresa que creció demasiado rápido. Empezó con muy pocos empleados, 70, y ahora tiene en total 4700, en un periodo de dos a tres años y la dueña empezó a subir gente de confianza, pero que no estaba capacitada. Habría que afinar ese tema. Le falta personal y con capacidad.

Desde el momento que te hacen la entrevista, la persona que te la hace, que no se si es una psicóloga o qué, ya no lo entiendo, porque contratan gente que toma medicaciones, o que a la semana ya sacan carpeta psiquiátrica. Yo no entiendo por qué contratan esas personas y otras que están capacitadas no.

**ENT:** Aspectos positivos y negativos. Ejemplos.

**REP:** Negativos... esta empresa creció muy de golpe y no tiene personal capacitado como corresponde.

Positivo, a nivel social. El hecho de la creación de puestos de trabajo, que sea un trabajo en blanco. Y al estar en blanco tenes facilidades como pedir el día por examen o carpeta médica.

**ENT:** Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.

**REP:** Hay de todo un poco. En cada cuenta hay grupos de 16/18 personas con un coordinador o líder cada uno. Yo desde que entre, de los 18 quedamos nada más que tres. Todo el tiempo hay gente que entra y se va. En cuanto a los líderes, uno espera un poquito más.

La mayoría de nosotros tiene expectativas de progreso y los líderes no te dejan, entonces no te permiten desempeñarte bien, que llegues a las comisiones.

Vos solicitas una productividad para ver cómo te está yendo y no te la dan a tiempo, entonces eso juega en contra. Eso es algo que te lo tienen que dar si lo pedís, pero no, no te lo dan. Y somos 18 nada más por líder.

Antes de empezar en línea tenés 3 o 4 días de capacitación que son bastantes buenas. El resto lo ves en la práctica y con tu aguante.

En general la empresa no tiene drama con las relaciones informales, tenemos una página personal donde solo accedemos nosotros y cuando se juntan los chicos por ejemplo, cuelgan las fotos, o mensajes.

Pero cuando hay algún reclamo a nivel grupal, tratan de cortarlo ahí no más. Todo depende también del coordinador que vos tengas.

Es un trabajo individual pero también se trabaja en equipo porque a veces, si uno de tu grupo no llega a los objetivos lo ayudas porque el coordinador a veces te ayuda y a veces no. Hay mucha solidaridad.

**ENT: Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la misma dentro de la empresa.**

**REP:** La comunicación es básica. Pero por ejemplo si necesitás hablar con alguien más allá del líder, tenés que pasar primero por él y después él te crea el vínculo.

La información viene de arriba, pero pasa por el líder primero, eso quiere decir que si él no la recibió, o no se interesa en pasarla, no te llega nunca.

Generalmente tenés páginas de acceso para algunas cosas y para otras no porque ya van mas arriba.

Tenemos una Intranet, Interaction se llama ahí, que por ejemplo, te avisa como venís con los horarios, tus licencias, para que vos lo sepas o reclames las cosas con tiempo. Esto es algo nuevo. Tenemos un mail interno, una blancher, que es como un msn con el líder, muchas veces él está en una punta y te tiene que responder y no se puede porque estas en línea. Generalmente te movés así, por páginas internas.

**ENT: Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.**

**REP:** Las directivas de qué hay que hacer y cómo hacerlo, vienen de arriba. Vos lo manejas después en la práctica, pero te puede perjudicar o no.

**Área 4: Departamento de Recursos Humanos:**

**ENT: Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.**

REP: A recursos humanos vas solamente cuando presentas un certificado médico o de estudio. Cuando pedís el día por enfermedad por ejemplo, primero tenés que avisar a tu líder y después a RRHH.

El problema para llegar es con administración. Ellos manejan tu recibo de sueldo. Pero depende de tu líder también. Una vez tuve un problema con el recibo de sueldo y la gente de administración me decía tres cosas diferentes. Entonces ahí hablé con mi líder, él me hizo hablar con la jefa de cuenta y así me regularizaron la situación.

Pero ahora tenemos otro líder, una compañera tuvo un problema con el sueldo, y cuando habló con él no hizo nada y pasaron los meses y nunca le regularizaron nada ni aclararon.

Tu líder te puede suspender si pasas por encima de él o te puede facilitar las cosas.

**ENT: Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva acabo en relación a sus empleados**

REP: Hacen mucha capacitación. Después de la capacitación dependés de tu líder. Él se hace cargo de vos y te tiene que explicar cosas nuevas que van surgiendo con la práctica.

Hay muchas cosas que dicen que van a hacer y después nada. Por ejemplo que te van a dar un sábado libre y después no te lo dan, cosas que te van a pagar y después no. Y hay otras cosas que sí se cumplen, como las fiestas de fin de año. Después por ejemplo regalaron un viaje a España al mejor vendedor. Primero dijeron que era del año, después de los últimos seis meses y que supuestamente te lo daban a fin de año pero lo terminaron dando hace un mes. Te van cambiando las cosas.

Después tenés premios por objetivos que son 10/15 minutos libres y eso es importante porque a veces estas tan cansado que te rompes para llegar al objetivo por esos minutos.

Antes por ejemplo, hacían evaluaciones de clima laboral donde vos por ejemplo podías opinar sobre tu líder y ahora no se hace mas.

Por ahí surgen cosas que después no se mantienen. Si se mantuvieran andarían mejor las cosas.

No son constantes y si vos reclamás algo, el líder te dice que viene de arriba y no te dá una respuesta concreta y real.

Área 5: El puesto de trabajo del sujeto:

**ENT:** Descripción de un día habitual de trabajo. La idea es un “cuénteme como es un día de trabajo común desde que llega hasta que se va”

**REP:** Yo llego 15 minutos antes porque a las 7 si o sí tenés que estar en línea, entonces llego para marcar tarjeta y me tengo que loguear, que es el tiempo que vos tenés de trabajo. Eso está regulado también porque tenes tiempo entre llamada y llamada, tiempo para ver un mail. Vos lo regulás pero hay veces que con las llamadas entrantes no tenes tiempo.

Tenes 28 minutos de break y 10 minutos de para ir al baño. Si tenés más de 28 minutos tenes una amonestación o una suspensión. Los líderes continuamente están controlando tu trabajo. Si estas AV (sería como estar no disponible), si estas en línea, y tiene el tiempo en que vos te estas tomando el break, el baño o lo que sea.

La amonestación puede ser de suspenderte 1 o 2 días. Pero todo depende, como todo, de tu líder. Por ahí te dejan juntar los 38 minutos y lo dividís en dos por ejemplo.

**ENT:** Descripción del trabajo realizado. Objetivos, exigencias y riesgos de la tarea.

**REP:** Lo positivo de este trabajo es que te ayuda en tu vida personal, por ahí a tener mas paciencia, ser tolerante, como experiencia de trabajo en equipo, a adquirir seguridad. Lo negativo es que es un trabajo cansador. Tenés que hablar mucho, tenés dolor de oído, de garganta, de espalda. Problemas de salud.

Son muy estrictos con el tiempo. Tenes que resolver una llamada en tres minutos porque si no, no cumplís con el objetivo. Pero en esos casos te van cambiando de puestos para ver donde andas mejor. Te dan varias oportunidades pero si ya ven que no andas bien a la tercera vez y bueno... se ve que pasa.

**ENT:** Solicitud de opinión sobre las relaciones que el sujeto mantiene con los clientes.

**REP:** Y... cuesta un poco... por un lado por el tema de la confianza porque ellos no te ven, pero en general es bueno el trato y si te llaman y te tratan mal tenes que tratar de no hacerte mala sangre y diferenciar que el tema no es con vos sino porque tienen algún problema en particular con la empresa.

Es mas difícil cuando recién comenzás por el hecho que te haces mas problema del que deberías con el trato del cliente, pero después la vas piloteando.

**ENT:** Evaluación del espacio físico y herramientas de trabajo. Contexto de trabajo

**REP:** En cuanto al material de trabajo creo que tendrían que tener un poco mas de control en la parte de higiene y seguridad, porque por ejemplo los headset (las

binchas con las que hablan) pasan de una cabeza a otra y por ahí si hay algún virus te lo contagias y te puedes agarrar otitis, laringitis...

En cuanto a los boxes tendrían que ser un poco mas grandes, y estar mas separados, porque a haber tanta gente por ahí llegas a un punto en que estas elevando la voz y quedas difónica al medio día.

Las iluminación es buena, tenes luz natural de día.

El lugar tiene alfombra y los boxes tienen también una especie de acolchado para controlar la acústica. En la alfombra supo haber en una época pulgas y supuestamente desinfectaron pero no se si se habrá hecho porque todo el tiempo hay gente. Por eso no se si la limpieza es muy extrema.

### **Área 6: Rotación de personal:**

**ENT:** Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación

**REP:** Los chicos ya quedan saturados al año, año y medio.

**ENT:** Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo.

**REP:** Lo que pasa es que te satura, imaginate que la mayoría son reclamos y cada tres minutos te entra una llamada. Psicológicamente te hace mal y te termina rebotando en la familia por ejemplo.

Además el tema de la salud física... estas expuesto a un sonido todo el tiempo y bueno... con el tiempo te genera una perdida auditiva y eso es irre recuperable. Calculo que uno antes de llegar a eso renuncia.

En general la rotación que hay es porque la gente renuncia o porque la empresa te desvincula porque ya ve que tenes problemas de salud y se agarran de eso, o porque ya una persona tiene muchas inasistencias.

Por los objetivos tenes que ser muy desastre para no alcanzarlos, pero si al tercer mes de prueba ya el líder ve que no llegas, también te pueden desvincular por eso.

**ENT:** Solicitud de las acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

**REP:** Y... podrían dar premios extras por ejemplo con el presentismo, si tenes asistencia perfecta... Con eso tuvimos problemas porque nos habían dicho que nos

iban a dar pero en este trabajo es muy difícil llegar al objetivo porque siempre quedas difónico y por lo menos un día del mes tienes carpeta médica.

El tema de los ascensos se tendría que ver mejor también porque crea una expectativa falsa en un montón de personas y después no te hacen una devolución de por qué no quedaste.

Después también el tema del almuerzo. Los chicos que se quedan a almorzar tendrían que extenderle el tiempo del almuerzo porque a los 5 meses si no terminan con una gastritis.

También mejorar el tema de las condiciones físicas con el tema de los headset por ejemplo.

Además otra cosa que tendrían que hacer es hacerte chequeos médicos cada seis meses por ejemplo para ver como estas de la salud y proveerte de las cosas necesarias si tuvieras algún problema.

Otra cosa que podrían hacer es reubicarte dentro de la misma organización en el caso de chicos que, por ejemplo, se le hacen nódulos en la garganta y bueno.. no pueden seguir en el mismo puesto de trabajo. Esas cosas pasan desapercibidas.

El problema es que falta personal capacitado para que emprenda acciones de este tipo, pero los líderes generalmente no hacen nada y no están capacitados. Por ahí se quedan dormidos y van mas tarde a trabajar, o se olvidan si les pediste algo, por ejemplo un día por examen y se olvidan de pasarlo a RH y después tienes que andar renegando...

**ENT:** Descripción de las características de esa rotación.

**REP.:** La gente que trabaja en atención al cliente es variada, tienes desde los 18 años hasta los 45. Las renuncias se dan mas en casos de gente mas grande y que te echen en casos de mas chicos.

La gente mas grande se lo toma con mas responsabilidad, en cambio los mas chicos es su primera experiencia y están un tiempo y se van.

Hay muchos chicos que trabajan hasta diciembre y después de las fiestas no vuelven mas.

**Empresa CTI.**

Áreas de indagación:

**Área 1: La empresa**

**ENT:** Descripción general de la empresa. La idea es un “cuénteme como es la empresa...”

**SUP:** Hoy por hoy CTI móvil de la Av. Sabattini, está conformado por el servicio de atención a clientes corporativos que atienden las gestiones de soportes móviles, cobranzas, problemas técnicos y retención de clientes. Este volumen de clientes esta distribuido en el orden de 450 representantes, con un cuerpo de nueve coordinadores y tres supervisores con un gerente.

**ENT:** Aspectos positivos y aspectos negativos. Ejemplos.

**SUP:** Como aspectos positivos CTI cuenta con un ambiente laboral muy bueno, un edificio totalmente nuevo con estructura renovada en cuanto a inmobiliario, aire acondicionado, cocina, baños... nos sentimos muy cómodos.

Todas las áreas gozan de estas instalaciones ya que se unificaron en el momento en que CTI móvil se hizo propietario de este edificio siendo que al comienzo se alquilaban 3 locales.

Como acciones a mejorar no hay grandes cosas.

**ENT:** Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.

**SUP:** En general el clima de trabajo es muy bueno, está dividido entre áreas.

Cada área de trabajo tiene su forma de trabajar y dentro de cada una la comunicación es muy buena, no tenemos ningún tipo de problema interno ni entre compañeros ni entre superiores.

Además está muy bueno porque, por ejemplo yo en este momento soy coordinador de los REP, pero en un comienzo fui REP, después me ascendieron a facilitador, que es cuando prestas apoyo a los chicos que recién ingresan en el orden de los 40, 45 días, entonces esto permite siempre ponerte en el lugar de los otros a medida que vas ascendiendo porque vos también estuviste ahí, entonces la relación entre supervisor-rep es más fluida, de mas confianza y no tan distante ni competitiva.



**ENT:** Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la comunicación dentro de la empresa.

**SUP:** En cuanto a la comunicación el hecho de estar en un mismo edificio la misma se ve favorecida. En un perímetro de 50 metros hay 30 REP, 5 coordinadores, 1 supervisor y el director.

La comunicación puede ser vía mail, Chat interno, o comunicación personalizada, directamente ir a la oficina de un jefe a plantear cualquier situación.

La comunicación es muy abierta.... Muy fluida.

**ENT:** Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.

**SUP:** En CTI existe la autogestión. Está muy delimitado para cada uno hasta donde puede responder frente a situaciones de emergencia.

En el día a día, cada cual puede tomar las decisiones que considere en ese momento en cuanto al desarrollo de su trabajo y en caso de tener que evaluar una situación determinada puedes acceder a un superior en cualquier momento.

## **Área 2: Departamento de Recursos Humanos**

**ENT:** Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.

**SUP:** Toda la información que baja es por mail, desde información sobre el pago de sueldos el 1º día hábil de cada mes, o beneficios para empleados, como por ejemplo, descuentos en distintos comercios. El contacto que quieras tener con ellos es vía mail más que personalmente o través de un 0800 o \*, comunicarse con el departamento de RRHH a través de su celular sin cargo para cualquier consulta que quieras realizar (obra social, liquidación de sueldos, vacaciones)

**ENT:** Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva a cabo en relación a los empleados.

**SUP:** Recursos humanos capacita a los empleados las primeras dos semanas, luego se les asignan un facilitador o padrino como te comente anteriormente.

Eso en cuanto a acciones que se llevan a cabo en los comienzos. Después, en el transcurso del año... Se hacen evaluaciones de desempeño una vez al año pero eso lo hacemos nosotros los supervisores.

**Todos los años se realiza la fiesta de fin de año en diciembre.**

**Después puedes obtener descuentos especiales en gimnasios o algunos comercios presentado tu recibo de sueldo por ejemplo. Y mas que eso... la verdad que RRHH no hace mas nada.**

**Lo que sí, siempre que hay una vacante para algún puesto en cualquier área de la compañía, la empresa prioriza a sus empleados antes que a alguien de afuera.**

¿Y como se le hace saber al empleado?

**Se publica por mail un job posting con los requisitos necesarios y el empleado se presenta. Debe tener, como mínimo, un año de antigüedad en la empresa y obviamente cumplir con los requisitos del puesto.**

**ENT:** Solicitud de apreciación personal sobre cual cree el sujeto que es la política del departamento de recursos humanos.

**SUP:** **Nosotros a través de una Intranet, podemos entrar a un link donde están todas las políticas de las áreas y cualquier empleado puede acceder a verlas.**

**ENT:** Descripción del proceso de selección que se lleva a cabo para contratar un teleoperador.

**SUP:** **Hoy por hoy el servicio de atención al cliente de la primera línea, lo que se llama el 611, está tercerizado, a través de compañías contratadas como Apex, donde entiendo dentro de la política de CTI, que ellos (Apex) solicitan un cupo de gente de acuerdo al volumen de llamadas que trafican. Esto depende del crecimiento que ha tenido la compañía, hoy CTI tiene 10 millones de clientes y hace tres años tenía 5 millones de clientes. Todos los recursos que no puede soportar CTI debido a este incremento de clientes, se hace a través de terceros. El primer contacto con el cliente pasa por terceros y si hay que derivar alguna situación específica o técnica o de facturación ahí si pasa a recursos de CTI.**

Apex, publica en internet y en diario solicitadas de personal para atención telefónica que cumplan con ciertos requisitos, mayores de edad con buena dicción que tengan disponibilidad de horarios. Esto es muy importante porque el horario de atención en línea es de 7 x 24 y para cubrir esas horas, más los problemas que tienen por rotaciones, ausentismos, vacaciones licencias, necesitas mucho personal.

En función de eso RRHH evalúa la gente que tiene y se los contrata. Después tienen una etapa de capacitación y a partir de ahí comienza la tarea de atención telefónica.

En cuanto al proceso de selección acá en CTI, se contratan también operadores pero para otros procesos, como por ejemplo atención a clientes corporativos, o para el área de cobranzas, ventas, etc.

**Muchas veces los recursos son referidos por personal que ya está trabajando y si no, se hace la búsqueda externa, publicando un aviso en el diario o a través de la página de CTI, donde puedes cargar tu C.V. ([www.cti.com.ar](http://www.cti.com.ar)).**

**Después, como te conté antes, para otros puestos como coordinadores, o gerentes, se hacen búsquedas internas.**

### **Área 3: Puesto de atención al cliente.**

**ENT:** Descripción del contexto donde trabaja el teleoperador

**SUP:** Cada uno tiene su box, con su pc, su silla, en un espacio físico agradable, con aire acondicionado, calefacción, con heladera, cocina.

**ENT:** Solicitud de características y exigencias del puesto.

**SUP:** Básicamente se tiene que tener conocimiento del funcionamiento del teléfono celular, características, para comprender el reclamo de un cliente o para vender un producto. Si bien se les hace una capacitación, donde se les otorga información, también pueden acceder a una Intranet donde pueden recabar información on line. Si el cliente les hace una consulta, ellos pueden entrar ahí y ver la configuración de equipo, chequear la línea para ver si por ejemplo tiene algún problema técnico, etc. También si hay algún cambio, o ha salido una campaña nueva, todos pueden acceder ahí y ver las condiciones a través de este medio.

**Acá se trabaja de 9 de la mañana a 18 hs. de lunes a viernes y por ahí una guardia los días sábados y feriados que se paga doble.**

**ENT:** Cantidad de empleados en el cargo

**SUP:** Ahora agentes de los diferentes procesos acá en CTI son alrededor de 450

**ENT:** Explicación de características y requisitos que el empleado debe reunir para desempeñarse como teleoperador.

**SUP:** Tener una buena dicción para poder generar un buen contacto con el cliente.

Lo que importa es la forma en la que hablan y se desenvuelven. La rapidez de respuesta.

**La edad no es tema importante, acá hemos tenido gente de 45 años trabajando.**

**Lo que importa es la ambición de la persona, saber que quiere llegar hasta algo mas, porque si la persona se conforma con un básico porque con eso le alcanza para pagarse sus estudios por ejemplo, eso para el área de ventas no sirve.**

#### **Área 4: Rotación de personal:**

**ENT:** Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación.

**SUP:** **Depende, acá la gente que se va se va en los primeros tres meses, por cuestiones de ellos mismos, porque van a probar, porque no les gusto, porque consiguieron otra cosa. Después la gente se estabiliza en el cargo y el promedio que está ronda entre los 4 y 5 años.**

**Sin consideramos la gente que comienza a trabajar, es decir, dentro de los primeros tres meses, se puede decir que la rotación, en promedio, es un 50% y un 50%. La semana pasada se contrató a 12 personas, de las 12 yo calculo que van a seguir 6. Es algo fijo y matemático. Se entrevista a 100 personas de las cuales quedan 12 pero se van a ir 6.**

**ENT:** Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo

**SUP:** **En general, son los operadores los que renuncian porque no les cerró el trabajo o porque ya tienen pensado trabajar hasta llegar a algún objetivo, como por ejemplo recibirse, y se van.**

**Y por ahí algún que otro caso aislado que la empresa tuvo que echar a alguien por mal desempeño o por fraude como por ejemplo un caso donde un chico cerró una venta en un sub agente oficial de ventas porque le pagaban más comisión.**

**ENT:** Solicitud de ejemplos de acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

**SUP:** **En los casos en que el empleado de menor antigüedad quiere renunciar, creo que no se hace nada para retener. Es mas, conviene que se vayan por propia decisión antes que los tenga que desvincular la empresa. Si ellos ven que el trabajo no les cierra por el motivo que sea que se vayan, antes que le hagan perder tiempo**

**y dinero a la empresa. Es diferente en los casos en que ya están hace mucho y que trabajan bien, pero como te comenté, en esos casos no hay mucha rotación, y las veces en que sucede, sí se habla con la persona y se ven cuales son los motivos y si es por algo particular del trabajo se trata de ver que se puede hacer.**

Áreas de indagación:

**Área 1: Datos de contextualización:**

**ENT:** Descripción de su vida cotidiana.

**REP:** Aparte de venir a trabajar juego al fútbol y salgo con amigos. Estudio Relaciones públicas que curso algunos días a la semana y los fines de semana estudio un poco. Me gusta mucho todo lo referente a comunicación y prensa.

**ENT:** Prioridades de su vida:

**REP:** Lo que mas quiero es terminar la carrera y desarrollarme profesionalmente y como persona. Este trabajo es el camino para conseguir eso porque puedo seguir estudiando. Es medio insoportable pero por el momento no me queda otra.

**Área 2: Concepción del trabajo:**

**ENT:** Significado que tiene el trabajo en general para el sujeto:

**REP:** El trabajo es una mezcla de responsabilidad, de cumplir con un objetivo, un compromiso, una actividad, que tiene que ser remunerada, o no necesariamente. Puede ser que uno lo haga porque le gusta, o para satisfacer una necesidad y que no necesariamente lo haga por plata.

**ENT:** Significado y lugar que ocupa en la vida del sujeto su trabajo actual:

**REP:** El lugar que ocupa el trabajo del call en mi vida... Es un trabajo.

Uno no siempre tiene la posibilidad de hacer lo que le gusta y muchas veces tiene la opción de hacer algo que le gusta pero no gana lo suficiente. Lo ideal es combinar las dos cosas obviamente.

**El lugar de este trabajo es la remuneración. No me satisface lo que hago pero es lo que hay.**

**ENT:** Razones por las cuales la persona comenzó a trabajar en un call center:

**REP:** Empecé a trabajar porque, como te decía antes, me permite seguir estudiando y el sueldo no está tan mal. Trabajo de 9 a 18 de lunes a viernes y por ahí alguna guardia los fines de semana pero me acomodo y puedo estudiar y hacer mis cosas.

**ENT:** Solicitud de apreciación personal sobre el mercado de trabajo actual. Posibilidades de acceso a un trabajo de acuerdo a capacidades de formación del sujeto.

**REP:** El mercado de trabajo actual es limitado. Hay mucha competitividad, hasta a un plomero le piden conocimientos de pc o idioma, son cosas básicas pero esto antes no pasaba. Creo que de acá a unos años, vamos a agarrar un c.v y quien no va a haber sido REP (representante atención al cliente)

Antes agarrabas un C.V y habías trabajado en un kiosco, verdulería, despensa, y ahora ya todos tienen experiencia de haber trabajado en una empresa y con clientes. De esta manera, quizás estas personas ya estén preparadas para tener un cargo de mayor responsabilidad en otra empresa por haber comenzado en un call.

El call es muy bueno en cuanto a experiencia, pero también es un trabajo bastante estresante y creo que no es apto para todos.

### **Área 3: La empresa.**

**ENT:** Descripción general de la empresa:

**REP:** Yo creo que todas las empresas van cambiando a lo largo del tiempo y se van fijando nuevas metas, objetivos y exigencias a la hora de vender y a la hora de la atención al cliente.

Antes CTI, no ofrecía un buen producto, pero tenía la mejor atención al cliente. Al día de hoy, el tema clientes no les interesa tanto pero sí el tema tecnología y el tener mayor cantidad de clientes.

Cada tres meses, seis meses, un año, cambian los valores y se van volviendo más importantes otras cosas y tratan de lavarle el cerebro a los empleados.

En este momento, lo importante es la venta, de una forma buena o mala, pero que haya venta.

**ENT:** Aspectos positivos y negativos. Ejemplos.

**REP:** Todos somos distintos, a mi no me molesta ni me estresa la actividad de call center. Es bueno contar con todas las herramientas al momento de hacer tu laburo pero no solamente los sistemas sino también una buena silla, ubicación y lo más importante, una buena relación entre los compañeros y jefes. Por suerte todo esto se da en la empresa. En cuanto a lo negativo... todo lo referente a RRHH. No la parte administrativa sino lo que se refiere a lo "humano". Nunca visitan el edificio

**o mandan algún mail con alguna novedad o beneficio para el empleado. Nunca existió.**

**ENT:** Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.

**REP:** **La relación entre compañeros siempre va a ser buena, porque estamos todos en la misma... mismo sueldo.**

Se buscan personas de 20 a 40 años o sea que puede haber un padre y un hijo ganando lo mismo y eso me parece bueno por ahí porque entre mis cambios de horarios, de box y de jefes, vas compartiendo un montón de cosas con gente con las que compartís ocho horas de tu vida.

**En general las relaciones son de compañerismo.**

Por momentos he estado satisfecho con el trabajo pero, como dije antes, no es para cualquiera. Yo he visto gente que ha durado semanas, meses o a lo sumo un año y que hasta han sacado carpeta psiquiátrica, médica por seis meses o hasta por un año.

**Para mi el laburo termina cuando salgo de ahí, otros se lo llevan a sus casas y ahí esta el problema por lo que te hace mal. No me apasiona pero no me disgusta.**

**Las relaciones con los supervisores también son muy buenas. En realidad ellos son los que se encargan de la parte humana que tendría que encargarse recursos humanos. Son los que te contienen, los que te dan las indicaciones, los que tienen en cuenta tus inquietudes, organizan campeonatos, etc.**

**ENT:** Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la misma dentro de la empresa.

**REP:** La comunicación referida a lo laboral es buena... Lo que sí cambiaría es que muchas veces no tenés capacitaciones con entrenadores sino que te envían un e-mail con todo. Cualquier cambio que haya en tu gestión te lo comunican así en vez de capacitarte personalmente. Todo es vía mail o web, nada más. Justamente, siendo una empresa de telecomunicaciones, uno espera otra cosa.

**ENT:** **Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma**

**REP:** Depende del coordinador que te toque. Pero en general está todo procedimentado y no te puedes salir de esos procedimientos. El coordinador por ahí te permite flexibilizar un poco la gestión pero igual la mayoría de las cosas se tienen que hacer de una única forma. Viene de arriba.



Área 4: Departamento de Recursos Humanos:

**ENT: Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.**

**REP:** No le dan bola al empleado. El departamento de RRHH nunca existió. En tema sueldos por ejemplo sí, pero a nivel humano inexistente.

Los mismos REP o coordinadores hacen actividades que le corresponden a rrhh. Por ejemplo, organizar fiestas, cumpleaños, campeonatos de fútbol.

**ENT: Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva a cabo en relación a sus empleados.**

**REP:** RRHH pone la plata pero no participa. No se involucra. Y si, por ejemplo, te recibís, es muy raro que puedas ir y decir, mirá, me recibí, hay alguna posibilidad de... No. No, porque no te conocen. Podés ascender por ahí por una cuestión de "amiguismo", porque tenes buena onda con un coordinador o un supervisor por ejemplo. Pero no hay nadie que regule eso.

Área 5: El puesto de trabajo del sujeto:

**ENT: Descripción de un día habitual de trabajo. La idea es un "cuénteme como es un día de trabajo común desde que llega hasta que se va"**

**REP:** Yo trato de llegar lo mas relajadamente posible, con tiempo para loguearme en la pc, es como marcar tarjeta, para que vean que empezaste tu turno. El empleado de CTI trabaja 8 hs a la cual se le adiciona 1 hora de almuerzo. Pero también permite el cambio a 6 y a 4 horas de trabajo siempre y cuando esto no afecte los niveles de atención.

Después me voy interiorizando con lo que pasa en la empresa. Cada uno tiene una cuenta de mail donde llegan todas las novedades.

**Antes se le daba más importancia a la capacitación para que el empleado estuviera actualizado, pero ahora todo es on line. Te llega un mail con una información y la tenes que incorporar y cambiar la cabeza para implementar lo nuevo.**

**Antes había facilitadores, pero ahora no hay tiempo para que vos dejes de trabajar, te capacites y sigas trabajando...**

**Generalmente se hace todo sobre la marcha... los mails generalmente son bastantes claros... solo agregan un par de cositas mas.**

Si es algo totalmente nuevo, si se puede hablar de una capacitación de horas. Pero estamos hablando de por ejemplo todo un sistema nuevo, como cuando se instaló la tecnología digital o GSM, que ahí fueron 2 días de capacitación.

**ENT:** Descripción del trabajo realizado. Objetivos, exigencias y riesgos de la tarea.

**REP:** Mi trabajo consiste básicamente en la atención al cliente. Solo se derivan algunas llamadas, como por ejemplo al área de ventas, de retención y cobranzas. Podes llegar a tener casi 200 llamadas en espera y las tenes que bajar haciendo una atención rápida y eficiente.

Existen objetivos que se llaman calidad y precisión.

La calidad se dirige a como atendes al cliente. Te bajan puntos si tartamudeás, por muletillas, y eso afecta al objetivo.

Si el objetivo es de 90 y vos cortás una llamada te pueden bajar 100 puntos.

El tema tiempo también es importante, desde que suena hasta que atendes, cuánto dura la llamada, cuánto tiempo lo dejás en espera al cliente si tenés que hacer una consulta. Siempre hay parámetros que cumplir.

Las consultas se hacen con manuales on line, intranet. Hay cosas que no están en el manual y tenes que arreglarlo y solucionarlo igual.

Podés, según el caso, recurrir a un coordinador, pero generalmente no se da.

En esos casos en que tenés en espera al cliente no podes estar más de 20 segundos, y si te pasas, tenes que retomar la llamada y decir que ya va a ser atendido.

Tenes que tener 90% calidad, 90% precisión. Supuestamente si no llegas dentro de los 6 meses al objetivo te desvinculan, pero eso nunca paso, solo se comenta para asustar a la gente.

En cuanto a los riesgos de trabajo... riesgos físicos no hay. Las sillas son buenas, las pc son de pantalla plana, pero sí hay riesgos psicológicos porque por ahí te insultan y no podes descargarlos ni contestarles nada.

**ENT:** Solicitud de opinión sobre las relaciones que el sujeto mantiene con los clientes.

**REP:** Se exige bastante en lo referente a calidad, precisión y tiempos en lo referente a cada llamada que se reciba. Una mala contestación o insulto puede perjudicar al empleado desde una sanción hasta el despido con causa. Para una buena relación...ambas partes tienen que estar sincronizadas, aunque esto depende más del empleado que del cliente. Igual muchas veces el trato es muy bueno... hay de todo

**ENT:** Evaluación del espacio físico y herramientas de trabajo. Contexto de trabajo

**REP:** Y bueno... en cuanto a las herramientas, tenemos una pc, siempre se trabaja con muy buena tecnología, las sillas son ergonómicas, el lugar, en cuanto a ubicación física, es cómodo porque está en el centro, los box son grandes... lo que sí me molesta muchísimo es que hay alfombras y hasta ha llegado a haber pulgas en el trabajo.

La iluminación es buena... ruidos tenés muchos, es un murmullo permanente. Estas escuchando lo que te dice el cliente y lo que está hablando tu compañero de al lado.

CTI sigue políticas de calidad, entre ellas la limpieza, por eso la comida y el mate, por ejemplo, en los box están prohibidos.

Las fotos no pueden estar sin su porta retrato, los archivos en la pc no pueden estar sueltos sino que tienen que estar bien guardados en carpeta.

En cuanto a la vestimenta, no hay drama...

#### **Área 6: Rotación de personal:**

**ENT:** Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación.

**REP:** 3 o 4 años.

**ENT:** Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo.

**REP:** En general no se echa a la gente. Solo por una falta muy grave podría pasar... como un fraude por ejemplo.

Pero los REP se van por su cuenta en general. Se cansan. Se cansan de que los puteen, se cansan del sueldo, de las pocas posibilidades de crecer. Creo que se da en gente altamente estresada o que simplemente encontró algo mejor. No es un trabajo para pensar en jubilarse. Para nada.

**ENT:** Solicitud de las acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

**REP:** La empresa no hace nada... Ellos prefieren que te vayas. Total atrás tuyo, ellos saben que hay miles de chicos mas dispuestos a trabajar en un call.

**ENT:** Descripción de las características de esa rotación.

**REP:** Creo que no hay época, en cualquier momento puede ser que alguien se vay

Áreas de indagación:

**Área 1: Datos de contextualización:**

**ENT:** Descripción de su vida cotidiana.

**REP:** Estoy trabajando y estudio. Este trabajo me permite seguir estudiando porque son 8 horas diarias mas una de almuerzo y yo ya casi estoy terminando de estudiar y curso solo dos días a la semana de noche.

**ENT:** Prioridades de su vida:

**REP:** En este momento mi prioridad es la facultad.

**Área 2: Concepción del trabajo:**

**ENT:** Significado que tiene el trabajo en general para el sujeto.

**REP:** El trabajo es algo muy importante porque mas allá de tener un ingreso, tiene que ver con el sentirse bien uno mismo, de saber que está haciendo algo útil, más si encima en lo que trabajas es algo que a vos te gusta o que estudiaste para eso.

**ENT:** Significado y lugar que ocupa en la vida del sujeto su trabajo actual.

**REP:** Este trabajo lo que me da es tener una entrada mas porque realmente no es a lo que me voy a dedicar. Es algo muy temporal, no me puse las pilas en buscar otra cosa. Lo que pasa es que me permitía seguir con la facu por los temas de los horarios y bueno... es una entrada mas

**ENT:** Razones por las cuales la persona comenzó a trabajar en un call center:

**REP:** Elegí el call center por las posibilidades que tuve en su momento... como te digo... no busque mucho. Cargue el CV en la página, me llamaron y quede.

**ENT:** Solicitud de apreciación personal sobre el mercado de trabajo actual. Posibilidades de acceso a un trabajo de acuerdo a capacidades de formación del sujeto:

**REP:** Es difícil pero se puede. Ahora no me hago mucho problema en buscar algo de lo mío porque todavía me faltan rendir muchas materias pero se que se puede.

### **Área 3: La empresa.**

**ENT:** Descripción general de la empresa: Aspectos positivos y negativos. Ejemplos.

**REP:** Los aspectos positivos tienen que ver con el compañerismo que existe. Se crean amistades muy buenas. Inclusive si por ahí no llegas al objetivo diario por ahí tu compañero te da una venta.

Negativos... tiene que ver por ahí con el saturamiento del trabajo mismo, el hecho de estar escuchando gente todo el tiempo, y de tener la presión de tener que cumplir con los objetivos.

Además por ahí las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa no son muchas y depende mucho de la relación que tengas con tu supervisor porque ahí no se hace un seguimiento objetivo de quien podría andar mejor para algún puesto.

**ENT:** Percepción del sujeto en cuanto a las relaciones entre compañeros, supervisores, jefes.

**REP:** En general son muy buenas las relaciones. Como te comenté anteriormente, existe mucho compañerismo.

Con los supervisores también hay muy buena onda. Ellos si ven que estas fallando en algo tratan siempre de ayudarte. Además extra laboralmente también se ponen las pilas y organizan juntadas y esas cosas.

De todas formas, sé de gente que está con otros coordinadores que son muy mala onda, muy soberbios y se creen que son los dueños de la empresa

**ENT:** Solicitud de descripción sobre los sistemas de comunicación dentro de la empresa. La idea es conocer cómo fluye la información y la importancia que tiene la misma dentro de la empresa

**REP:** La comunicación es toda por mail. Cuando salen campañas de venta nuevas, te pasan todas las condiciones via e-mail y si tenes alguna duda se la puedes preguntar a tu coordinador personalmente, pero en la mayoría de los casos tenes que resolverlo con los manuales on line

**ENT: Solicitud de opinión del sujeto en cuanto a cómo se toman las decisiones y quién las toma.**

**REP:** No existe la autonomía. Las condiciones de venta son de una sola manera. Hasta el “speech” ya lo tenes delimitado. No podes salirte de los parámetros que te dicen.

**Área 4: Departamento de Recursos Humanos:**

**ENT: Descripción espontánea de cómo el sujeto interpreta la relación del área de RRHH con sus empleados.**

**REP:** Tenemos muy poca relación con ellos. Sin embargo desde que se unificaron todas las áreas en un solo edificio podemos llegar a tener mas contacto con ellos. Igual la mayoría de las veces no necesitamos acudir a ellos porque hablamos todo con el coordinador.

**ENT: Solicitud de ejemplos de acciones que el área lleva acabo en relación a sus empleados.**

**REP:** Muy poca relación entre recursos humanos y la gente. Ya te digo. El filtro es el supervisor. Cero contención por parte del área.

Por ahí sí, tengo entendido que los chicos juegan partidos de fútbol pero no se si los organiza RRHH o los “coordi.”.

Ah! También las fiestas de fin de año y te regalan canasta navideñas.

Para el día del amigo también se suele hacer el “amigo invisible”

**Área 5: El puesto de trabajo del sujeto:**

**ENT: Descripción de un día habitual de trabajo. La idea es un “cuénteme como es un día de trabajo común desde que llega hasta que se va”**

**REP:** Yo llego, entro a mi box que siempre es el mismo, me logeo y empiezo a realizar las llamadas. Tenes llamadas salientes y tenes que cumplir con tus objetivos diarios. Después tenes un horario de almuerzo que son 45 minutos. Cada dos horas más o menos vas controlando a ver como vas con los objetivos. Haces entre 90 o 100 llamadas diarias que es el mínimo.

**Cada uno tiene una base individual de clientes para llamar. En cada campaña tenemos un promedio de 10.000 personas por llamar y la gente de sistemas se**

**encarga de distribuártelo. Nunca le va a tocar la misma persona dos veces a alguien. Vos tenes que tratar siempre de llegar a llamar a toda tu base.**

En cada campaña los objetivos son diferentes. Por ejemplo podés tener una campaña con un total de 3000 registros, entonces la campaña va a durar menos y el promedio de gente que tenes que llamar también va a ser menor.

**ENT:** Descripción del trabajo realizado. Objetivos, exigencias y riesgos de la tarea.

**REP:** Al ser un sector de ventas no importa tanto la cantidad de llamadas sino el promedio de ventas efectivas que hayas hecho sobre 100 llamadas.

Tenes que cumplir objetivos de contacto útil, que es el contacto efectivo de la gente, así te compre o no te compre pero que te atiende igual, objetivos de ventas y objetivos de barridos que son la cantidad de llamadas que vos haces te atiendan o no te atiendan. No todas las personas te contestan o a lo mejor de 40 llamadas solo encontras a 15 que son los titulares de la cuenta, que son las únicas personas a las que les podés vender. Sobre todo eso tenes un objetivo de venta que puede oscilar entre 5 y 20 ventas diarias de acuerdo a la campaña que sea.

Te puede pasar que uno o dos días no llegues a los objetivos, pero después si o si tenes que llegar y si seguís sin llegar tu coordinador te hace escuchas telefónicas para ver que está pasando y te ayudan bastante en el sentido que por ahí te hacen escuchar las llamadas de otros chicos para que veas en que estas fallando.

Si seguís con problemas te vuelven a hacer algún coaching y por lo general levantas. Es muy raro que no llegues.

**Puede ser que no tengas capacidad para las ventas y bueno en esos casos chau.**

**ENT:** Solicitud de opinión sobre las relaciones que el sujeto mantiene con los clientes.

**REP:** Las relaciones con los clientes... en general el trato es bueno. Pero por ahí tenes gente que te corta la llamada por ejemplo.

Tenes que tener mucho conocimiento de la empresa, de sus productos, los planes. Y tenes que tener capacidad de respuesta y defender a la empresa o justificarla de alguna manera porque generalmente es gente que ha tenido problemas alguna vez con la empresa y se la agarran con vos. Entonces tenes que jugar con eso, a ver que le ofreces, qué plan puede ser mejor a la medida del cliente. Y si agarras gente que ya esta con otra empresa te cuesta mas porque tenés que convencerla de dejarla.

**ENT:** Evaluación del espacio físico y herramientas de trabajo. Contexto de trabajo

**REP:** El espacio físico en general es muy bueno. Buena iluminación, la limpieza es buena sacando el tema de que tiene alfombras y yo soy alérgica y vivo estornudando. Los box dentro de todo son cómodos y lo que me molesta también es el tema del murmullo constante que hay. Estas todo el tiempo escuchando al cliente y encima lo que hablan tus compañeros también.

Eso seguro que a largo plazo te genera problemas auditivos.

También el hecho de la postura. Es verdad que la empresa te da un instructivo y te dice como sentarte y todo para que no tengas problemas de contracturas y postura, pero al estar tanto tiempo sentado se hace muy difícil cumplir con todas esas formas.

#### **Área 6: Rotación de personal:**

**ENT:** Solicitud de una estimación de tiempo que un teleoperador permanece en su puesto desde que ingresa al mismo hasta que se produce su desvinculación.

**REP:** 3 años, 3 años y medio.

**ENT:** Asignación de razones por las cuales el sujeto cree que las personas dejan su puesto de trabajo.

**REP:** Los agentes están muy disgustados. Imaginate que estas sentado ocho horas, cobras mal sueldo, a veces el ambiente de trabajo no es bueno, los coordinadores o jefes son los mismos REP que los ascendieron y se creen que porque tienen una estrella de más ya te pueden basurear y se creen lo más.

Cuando estas al teléfono no puedes contestarle nada al cliente, pegar a nadie y así vas acumulando tensión y toda esa bronca la somatizas por otro lado. Hay gente que no lo tolera... están un mes y renuncian.

**ENT:** Solicitud de las acciones que la empresa emprende o debería emprender frente a este fenómeno.

**REP:** Ellos no te echan, prefieren ganarte por cansancio, y realmente se da así. Te terminás yendo porque te cansaste de que te insulten, de contener broncas, angustias, de la presión de la empresa para que llegues a los objetivos. Realmente es un trabajo muy estresante y totalmente de paso

**ENT:** Descripción de las características de esa rotación.



**REP:** Todo el tiempo la gente se va, pero creo a fin de año es mas notorio. Yo creo que es así porque la mayoría son estudiantes y llega diciembre y se van a sus pueblos.

He visto gente que trabajó acá más grande, como de 47 años, y se terminó yendo pero para ese momento tenía ya una antigüedad en la empresa de 7 años. Me parece que la gente más grande aguanta mas tiempo pero también puede ser por las posibilidades de trabajo que tienen



# Bibliografía

### **XIII - BIBLIOGRAFÍA**

---

- CHIAVENATO, Idalberto, (1999), *Administración de recursos humanos*, Editorial McGraw Hill, México.
- FITZ - ENZ, Jac, (1999) *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*, Editorial Deusto S.A, NY.
- GARCIA FERNÁNDEZ, Dora, *Metodología del trabajo de Investigación*, Editorial Trillas, México.
- MARISTANY, Jaime, (2000), *Administración de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Buenos Aires.
- PEIRO, J.M, (2003) *Tratado de Psicología de trabajo: Actividades laborales en su contexto*.
- PUNTO A PUNTO (2006), *Dossier Call Centers en Córdoba*.
- SABINO, C, (1986) *El proceso de investigación*, Editorial Panamericana, Colombia.
- SAMPIERI Roberto, COLLADO Carlos, LUCIO Pilar, (2001), *Metodología de la investigación*, Editorial Mc Graw – Hill, México.
- VIEYTES, Rut, (2004) *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*, Editorial de las ciencias, Buenos Aires.