



TRABAJO FINAL DE MBA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Causas de la rotación de personal en call centers de la ciudad de Resistencia

Autora: Agostina Berenice Codutti

Director: Raúl Oscar Codutti

Chaco, febrero de 2024

Índice

Introducción	3
Capítulo 1. Marco Metodológico	6
1. Tema de investigación	7
2. Formulación del problema	7
3. Objetivo general	7
4. Objetivos específicos	7
5. Enfoque de la investigación	7
6. Unidad de análisis y muestra	9
7. Técnica de recolección de datos	10
Capítulo 2. Marco Teórico	12
1. Introducción	13
2. Antecedentes generales	15
3. Antecedentes específicos	19
Capítulo 3. Resultados de la Investigación	30
1. Presentación de los datos	31
2. Análisis de los datos	36
Capítulo 4. Conclusiones de la Investigación	42
1. Conclusiones	43
Anexo I. Entrevistas	46
1. Guía de entrevista	47
2. Transcripción de las entrevistas	49
Bibliografía	115

Introducción

La presente investigación tiene como propósito identificar y analizar las causas que originan la rotación de los recursos humanos en las empresas prestadoras de servicios de atención telefónica (call centers) en la ciudad de Resistencia, Chaco. El estudio se realizó en dos empresas de contact center: Apex América y Grupo Konecta, e involucra a un grupo de trabajadores que cumplen funciones de teleoperadores/as o de atención al cliente en dichas empresas.

Los servicios de call centers presentan un elevado dinamismo y crecimiento debido al aumento de la demanda asociada con la realización de llamadas, ventas y marketing, así como generación de leads, servicio al cliente y soporte técnico. A su vez, la expansión de estas empresas ha generado un notorio incremento de la demanda de teleoperadores, puestos que son ocupados, en su mayoría, por jóvenes que transitan su primera experiencia laboral.

Los antecedentes muestran que la tasa de rotación del personal que se observa en las empresas de call centers ronda entre el 20% y el 25% anual. Esta elevada rotación es atribuible a diversos factores, tales como la falta de oportunidades y de motivación para el desarrollo de carreras laborales en las empresas, así como al perfil etario de los trabajadores (jóvenes menores de 35 años), considerado como un grupo que cambia asiduamente de trabajo.

Un índice de rotación de personal elevado no sería deseable para las organizaciones pues no permite aprovechar, adecuadamente, los conocimientos y habilidades adquiridas por sus recursos humanos. Esta situación significa un serio problema para las empresas que destinan recursos orientados al reclutamiento, selección y capacitación de su personal, los cuales no

llegan a ser amortizados como consecuencia del escaso tiempo que los empleados permanecen en ellas.

Sin embargo, en las empresas de call center que operan en la ciudad de Resistencia, la rotación de recursos humanos se produce en un contexto socioeconómico particular, sumado a las causas motivacionales que provocan la desvinculación temprana de los trabajadores dedicados a la atención a clientes. Este análisis debe realizarse dado que no puede pensarse a los trabajadores aislados del contexto que los rodea y de sus oportunidades de desarrollo personal, aspectos que permiten comprender las motivaciones que sustentan la decisión de abandonar las empresas.

El trabajo de investigación se ordena en capítulos, cuyo desarrollo hace referencia a los conceptos teóricos que sustentan el tema investigado, al proceso metodológico desarrollado para la realización del estudio, los resultados obtenidos y las conclusiones finales.

Capítulo 1: Marco Metodológico: contiene la descripción de la metodología utilizada en el estudio, incluyendo su fundamentación, el enfoque y el nivel de la investigación realizada, la descripción del universo, la unidad de análisis y la selección de la muestra, así como las técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico: contiene los antecedentes y las definiciones conceptuales que sustentan la investigación realizada. En este sentido, la revisión bibliográfica permitió comprender el fenómeno asociado a la rotación de personal en las empresas en general y las empresas dedicadas a la prestación de servicios de call center en particular. Asimismo, posibilitó hallar los elementos comunes a la situación analizada, así como la identificación de causas

vinculadas específicamente con el contexto social y económico en donde las empresas estudiadas desarrollan sus actividades.

Capítulo 3: Resultados de la Investigación. Contiene las categorías que permiten el ordenamiento de los datos, su interpretación y la estructuración de los resultados obtenidos. Cabe señalar que la primera aproximación a la definición de las categorías surgió del planteamiento de los objetivos específicos de la investigación y prosiguió con la construcción del marco teórico. Estas categorías fueron ajustadas para ordenar, analizar e interpretar los datos recogidos en las entrevistas realizadas a trabajadores de empresas de call center de la ciudad de Resistencia.

Capítulo 4: Conclusiones de la Investigación. Enuncia las conclusiones que surgen del trabajo realizado y pretenden sintetizar y sistematizar los resultados obtenidos como producto del proceso de investigación y de la metodología aplicada para esta finalidad. Estas conclusiones se enmarcan en los interrogantes planteados al momento de la definición del problema.

Capítulo 1. Marco Metodológico

1. Tema de investigación

Causas que originan la rotación de los recursos humanos en empresas prestadoras de servicios de atención telefónica (call centers), en la ciudad de Resistencia, Chaco.

2. Formulación del problema

¿Qué motiva al empleado de una empresa de call center a dejar su trabajo de teleoperador a pocos años de incorporado y renunciar a desarrollar una carrera laboral?

3. Objetivo general

Analizar y describir las causas que originan la rotación de recursos humanos en las empresas de call center que operan en la ciudad de Resistencia, Chaco.

4. Objetivos específicos

- a) Indagar sobre el contexto socioeconómico y conocer el perfil de los trabajadores que cumplen funciones de teleoperadores en las empresas de call center.
- b) Identificar las principales causas que motivan las salidas, voluntarias e involuntarias, del personal que se desempeña como teleoperadores en las empresas de call center.
- c) Indagar sobre las políticas de retención de talentos y conocer el impacto que genera la rotación del personal en las empresas de call center estudiadas.

5. Enfoque de la investigación

La investigación se realizó aplicando un enfoque cualitativo e implicó *“la utilización de un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al objeto de estudio visible, lo transforma y convierte en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones*

y documentos” (...) este enfoque es naturalista porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pág. 14).

En cuanto a la profundidad de la investigación, esta se define como descriptiva dado que la metodología aplicada permitió indagar sobre los perfiles de los trabajadores, conocer las motivaciones, desde sus propios puntos de vista, que originaron la búsqueda de trabajo en las empresas de call center y, luego de un breve lapso, renunciar a estas.

La utilización de un enfoque de investigación cualitativo se fundamenta también en el hecho de que se estudian casos particulares de empresas prestadoras de servicios integrales de *contact center*, con énfasis en el análisis del índice de rotación del personal que se desempeña en las áreas de atención telefónica de dichas empresas. En tal sentido, partiendo de la información obtenida de los entrevistados y considerando su propia perspectiva, se pretende conocer determinados aspectos relativos a la gestión de los recursos humanos de las empresas de call centers que operan en la ciudad de Resistencia.

Adicionalmente, el enfoque utilizado permite identificar las causas que generan la rotación de recursos humanos en las áreas de atención telefónica a clientes, con énfasis en la descripción de aquellas que responden a salidas voluntarias del personal, por lo que el diseño de investigación resulta explicativo. En tal sentido, se ha recurrido a investigaciones previas sobre la temática en estudio, así como a la realización de entrevistas semiestructuradas de manera individual a los fines de reunir información precisa y fiable.

Cabe señalar que la presente investigación no se efectúa con la pretensión de alcanzar la universalidad ni la generalización de los resultados y las conclusiones. Los hallazgos que aquí se presentan, buscan realizar un acercamiento descriptivo acerca del tema en estudio, a partir de la

identificación de un grupo particular de la población, constituida por empresas dedicadas a la prestación de servicios de atención al cliente radicadas en el Chaco.

6. Unidad de análisis y muestra

La unidad de análisis de la investigación está constituida por los trabajadores que se desempeñan como teleoperadores en empresas de call center radicadas en la ciudad de Resistencia, Chaco. A efectos del estudio, fue seleccionada una muestra compuesta por seis (6) trabajadores con el propósito de conocer las principales causas que los motivan o inducen a emigrar de estas empresas luego de una breve lapso de prestación de servicios.

Con relación al tipo de muestra seleccionado para la investigación, resulta susceptible de clasificar al grupo de trabajadores/as entrevistados como homogéneo, ya que *“las unidades poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social”* (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pág. 398). Este tipo de muestra responde a los objetivos del estudio y permitió obtener resultados y extraer conclusiones sobre las condiciones de trabajo en las empresas de call center que operan en la ciudad de Resistencia. En este marco, para la investigación fueron seleccionadas dos (2) empresas: Apex América y Grupo Konecta.

La empresa Apex América se dedica a la externalización de procesos de negocios y posee 18 años de antigüedad en la prestación de servicios de call center. Brinda soporte a más de 50 marcas globales y emplea a más de 9.000 trabajadores distribuidos en 6 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Honduras, Paraguay). En Argentina sus centros de operaciones se encuentran ubicados en las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Resistencia. Entre los servicios brindados por esta empresa se encuentra el cuidado de la experiencia de los usuarios mediante canales analógicos y digitales, gestionando las conversaciones y relaciones con los clientes.

También se dedica a administrar canales de venta off y online, convirtiéndose en el punto de conexión entre el vendedor y el comprador, gestionando la información de cada cliente para brindar una experiencia de compra o venta satisfactoria.

La empresa Grupo Konecta se dedica a la externalización de procesos de negocios y a brindar soluciones en la experiencia a clientes. Fue fundada en el año 1999 y está presente en 10 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Marruecos, México, Perú, Portugal y Estados Unidos). Posee 21 grandes clientes relacionados con la industria de las telecomunicaciones, para lo cual emplea a más de 25.000 trabajadores. Es una empresa reconocida por brindar servicios de atención al cliente, información y ventas, activación de servicios y/o productos, verificaciones, gestión de quejas y reclamos, entre otros.

7. Técnica de recolección de datos

La recolección de datos consistió en la aplicación de entrevistas individuales y semiestructuradas, siguiendo una guía de preguntas básicas en donde se introdujeron preguntas adicionales para obtener información sobre la motivación que poseen los trabajadores para permanecerse o migrar de las empresas. La utilización de esta técnica se ajusta a los objetivos de la investigación dado que constituye *“una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados”* (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pág. 418).

A los efectos de obtener respuestas confiables por parte de los trabajadores, las entrevistas fueron realizadas de manera oral, anónima y presencial, utilizando un cuestionario que abarcaba las cuestiones claves que se pretendían conocer a través del estudio. Dado que la finalidad de las entrevistas es obtener información sobre la percepción y la experiencia personal de los empleados de las empresas de call centers, se recurrió a un muestreo no probabilístico de carácter

intencional, seleccionando discrecionalmente a los entrevistados que cumplan con determinados criterios de idoneidad para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Los criterios de selección de los empleados entrevistados serán los siguientes:

- Que ocupe un puesto de teleoperador.
- Que posea una antigüedad en el puesto mayor a 3 meses.
- Que tenga entre 18 y 35 años de edad.
- Que su jornada laboral consista en 36 horas semanales.

De acuerdo con la metodología enunciada, para la presente investigación se tomó una muestra de seis (6) empleados: tres (3) pertenecientes a la empresa Apex América y tres (3) pertenecientes a la nómina del Grupo Konecta. La muestra tomada no intenta alcanzar un alto porcentaje de trabajadores del servicio estudiado, sino que su propósito es confrontar las respuestas de los entrevistados con la literatura existente sobre el tema y de esta manera identificar las principales causas que provocan la rotación de recursos humanos.

Capítulo 2. Marco Teórico

1. Introducción

Los servicios de call centers constituyen, en los últimos años, una de las actividades económicas con mayor dinamismo de la economía chaqueña, comportamiento atribuible al crecimiento de la demanda de las empresas de servicios de telefonía e internet. Estas empresas contratan a otras que les brindan un servicio de atención a sus propios clientes, y de esta manera tercerizan una tarea que les consumiría un alto volumen de recursos humanos.

La atención telefónica a clientes *“es realizada desde la provincia del Chaco por 8.600 trabajadores/as que se desempeñan en doce (12) empresas de call centers, siendo la jurisdicción con mayor número de empleados registradas en esta actividad”* (Infoqom Noticias, 2022). Asimismo cabe destacar que en las empresas radicadas en Resistencia *“el promedio de edad de los trabajadores/as es de 30 años y el 67% de las personas empleadas son mujeres”* (Cepeda, 2022).

La aplicación de incentivos económicos e impositivos ha estimulado la radicación de estas empresas en la provincia, así como la creación de puestos de trabajo y la realización de inversiones para ampliar sus capacidades operativas. Estas medidas de políticas se enmarcan en los beneficios establecidos por la Ley N° 3.222-U de promoción de call center, contact center y alojamiento web (Poder Legislativo de la Provincia del Chaco, 2022).

Por otro lado, el Poder Ejecutivo, a través del órgano de aplicación de la citada ley, ha instrumentado las siguientes medidas de promoción (Subsecretaría de Empleo, 2022):

- a) Programa de entrenamiento para el trabajo, con incentivos económicos para la formación laboral de personas desocupadas. Consiste en la realización de

capacitaciones rentadas, donde el Estado cubre el salario y la empresa una cobertura de seguro de accidentes personales y un plan médico obligatorio.

- b) Programa de inserción laboral, consistente en incentivos económicos para las empresas que contraten personas desocupadas. El Estado cubre una parte del salario de cada nuevo empleo en relación de dependencia, y la empresa completa la diferencia según Convenio Colectivo de su sector.
- c) Programa para la incorporación de jóvenes (varones y mujeres) de entre 18 y 29 años de edad al mercado laboral, mediante la asignación de un aporte mensual que las empresas empleadoras pueden descontar del salario. Es un monto abonado a los/as trabajadores/as por un plazo máximo de 24 meses.
- d) Programa de bonificaciones salariales, en el marco del régimen de promoción de call centers, que implica la compensación de hasta 35% del salario de cada nueva persona empleada, sumado a la exención tributaria por doce (12) años a los Impuestos sobre los Ingresos Brutos e Impuestos sobre los Sellos.
- e) Programa de subsidios a las contribuciones patronales. La empresa empleadora que incorpora un nuevo trabajador/a formal posee integralmente bonificadas sus contribuciones patronales durante un lapso de tres (3) años.

La cantidad de empleos registrados y la ubicación de la provincia en el contexto nacional, ponen de manifiesto la importancia que poseen las empresas de call center en la creación de empleos para los jóvenes, fundamentalmente, mujeres, que transitan su primera experiencia laboral. Adicionalmente, el empleo en estas empresas representa una relación de trabajo formal y accesible para toda persona con estudios secundarios completos.

En cuanto a la rotación de personal, en la actividad empresarial se asume que cada organización debería lograr un índice que le permita maximizar los beneficios de sus recursos sin afectar la calidad de los servicios brindados a sus clientes. Por lo tanto, no existe un índice ideal de rotación, sino que depende de situaciones específicas de cada organización, asociadas, a su vez, al contexto definido por el mercado en el que operan las empresas.

En esta investigación se analizarán las causas que se encuentran presentes en la rotación de personal en las empresas escogidas. Para ello, se toma en cuenta la percepción de los empleados respecto de su experiencia laboral, así como su apreciación sobre las condiciones de trabajo. En este sentido, cabe destacar que las respuestas de los trabajadores brindan una visión subjetiva de la problemática, lo cual implica un acercamiento a la realidad planteada en este trabajo.

2. Antecedentes generales

A fin de lograr una mejor comprensión acerca de la importancia que la rotación de recursos humanos posee para las organizaciones o empresas, tanto en términos económicos como operativos, se expone a continuación el marco de teórico de la presente investigación, resaltándose las conceptualizaciones relevantes para el desarrollo de este trabajo.

En primera instancia, y en concordancia con el objetivo general de esta investigación, resulta necesario definir qué se entiende por rotación de personal. En tal sentido, la bibliografía existente sobre la materia aporta numerosas acepciones de este término. Algunos autores establecen que: *“La rotación de personal (...) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”* (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 91).

También se ofrece el siguiente concepto: “...es la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo” (Álvarez, 2013, pág. 59).

Por otro lado, resulta necesario consignar que: “...no se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a substituir a otros, tampoco cuenta esto para la rotación, sino que se refiere al crecimiento de la institución.” (Reyes Ponce, 2007, pág. 163).

Desde una perspectiva empresarial, la rotación de personal puede ser medida a través de un índice definido como “la relación entre las personas que se incorporan al equipo y los que se marchan, es decir, el porcentaje de altas y bajas en relación con el número de empleados en un determinado periodo temporal” (Zabalegui, 2021).

Se considera que “un índice de rotación del 3% al 4% es lo normal en una organización (...), no obstante, si esta cifra se extiende, llegando a por ejemplo un 25%, el nivel de rotación se considera excesivo y deberían estudiarse las causas de este fenómeno (...), tener un índice de rotación alto puede convertirse en gastos innecesarios para la organización” (Uriarte, 2019).

En el marco anterior, se considera que un índice de rotación de personal muy elevado no sería deseable para una organización, pues le permitiría recuperar los costos incurridos en las actividades de capacitación, pudiendo, además incidir sobre su productividad y ocasionar la pérdida de talentos. Esta situación podría significar un serio problema para las empresas que destinan recursos para el reclutamiento, selección y capacitación de su personal, los cuales no

llegan a ser amortizados como consecuencia del escaso tiempo que los empleados permanecen en ellas.

En este sentido: *“El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico”* (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 138).

Analizando los diferentes conceptos proporcionados por la literatura sobre la rotación de personal en las empresas, podemos afirmar que este proceso implica, necesariamente, la salida de uno o más empleados de la organización. Asimismo, el personal saliente debe indefectiblemente ser reemplazado por nuevos empleados para ser considerados dentro del índice de rotación.

Cuando el índice de rotación del personal no resulta el deseado por la empresa, siendo este mayor al respecto a la media del sector, es preciso conocer los motivos por los cuales se producen las desvinculaciones, ya que de esta manera el empresario tendría argumentos sólidos para decidir sobre qué medidas implementar a los efectos de subsanar esta problemática.

Continuando con la conceptualización y exposición de las dimensiones referidas a esta temática, resulta necesario identificar algunos de los factores que dan origen a la rotación de recursos humanos. En este sentido, la separación del individuo de su puesto de trabajo dentro de una empresa puede darse por la propia voluntad del trabajador, quien decide renunciar a su puesto, o bien puede ser la empresa la que determine la rescisión del vínculo laboral, produciéndose en este caso una salida o separación involuntaria.

La salida por iniciativa del empleado (renuncia) se presenta cuando este *“decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La*

decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera, es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda, es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos” (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 91).

La salida del empleado por iniciativa de la organización (despido), ocurre “*cuando esta decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo” (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 91).* Cabe señalar también que la situación del mercado puede obligar a una organización a realizar reestructuraciones que implican el despido de empleados en determinadas áreas de la empresa.

Entre los factores internos asociados con la salida de personal de la organización se señalan los siguientes: “*...el descontento con la organización, la desmotivación la cual a su vez puede encontrar diferentes raíces explicativas como la vinculación con el jefe y los compañeros, la política salarial y los beneficios, la falta de crecimiento laboral (...) y los planes de carrera, las presiones del trabajo y los desbalances entre la vida y el trabajo” (Mina, 2015, pág. 18).*

Asimismo, entre las causas internas se pueden mencionar: “*el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal (...) el tipo de relaciones humanas; las condiciones físicas y ambientales de trabajo (...); la cultura organizacional y la política de reclutamiento y selección de recursos humanos” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 139).*

Entre las causas externas a la organización se puede citar: “*la situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado; la coyuntura económica; y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001,*

pág. 139). Es decir, las causas externas pueden englobar diversos escenarios, aunque todos vinculados a la situación económica, a los cambios en el mercado laboral y a las oportunidades de empleo que este ofrece para que un trabajador/a decida su salida de la organización.

3. Antecedentes específicos

A los fines de lograr un mejor entendimiento sobre el tema de la investigación, resulta necesario definir a los call center: “... *son empresas de servicios que contratan personas para realizar y recibir llamadas telefónicas relacionadas con atención al cliente, ventas, telemarketing, encuestas y, en general, todo aquello que los contratantes demanden*” (Graciosi, 2014, pág. 150).

También se define a los call centers como: “...*el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes en forma no presencial*” “...*son plataformas telefónicas que pueden ser gestionadas directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus clientes, o por empresas proveedoras, en las que se ha tercerizado su gestión*” (Del Bono & Bulloni, 2007, pág. 7).

En este marco, las personas que contestan las llamadas en un call center reciben el nombre de teleoperador(a) y son considerados como “*agente o representante de atención al cliente, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, sino que también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios*” (Fernández Moll, 2022, pág. 23). En cuanto al trabajo del teleoperador, este “*constituye una instancia mediadora entre la voz anónima de un cliente demandante y un sistema informático de respuestas tipificadas que la empresa precodifica ante el repertorio de posibles reclamos del usuario*” (Graciosi, 2014, pág. 152).

Los servicios de los call centers nacen con el objetivo de satisfacer una demanda global de capital humano, de bajos costos y moldeable a los requerimientos específicos de cada organización. Se trata de un segmento de empresas en el cual las condiciones para ingresar resultan relativamente sencillas, sobre todo para los jóvenes menores de 30 años que buscan trabajo o están recientemente insertados en el mercado laboral. Esto implica que una persona que cuenta con título secundario y nula experiencia laboral, puede acceder a un puesto de teleoperador en este tipo de empresas.

A su vez, para los jóvenes trabajar en un call center se presenta como atractivo: *“por la flexibilidad horaria que facilita la continuidad de los estudios, por lo que no es casual que la mayoría de los empleados en este tipo de empresa estén comprendido en la franja etaria que va de los 18 a 29 años, siendo incluso para muchos de ellos, su primera experiencia en el mercado de trabajo”* (Comisión de Legislación del Trabajo, 2013).

Sin embargo, pese a los mínimos requisitos para ingresar a estas empresas, la permanencia en ellas no resulta sencilla debido a que *“... hay alta rotación en los puestos y horarios de trabajo, no suelen ser buenas las condiciones ambientales del entorno laboral, hay problemas con los encuadres convencionales, despidos, falta de regulación y hasta falta de representación gremial”* (Comisión de Legislación del Trabajo, 2013).

Con relación a la rotación de personal en las empresas de call centers, una de las causas más conocidas es precisamente la motivación. En efecto, en los congresos, revistas y medios empresariales del sector *“se coloca la atención en la alta rotación del personal que ronda el 20% anual. Entre las causas más mencionadas se encuentra la falta de capacitación, de desarrollo de carrera y de motivación.”* (Garro, 2008, pág. 15). En tal sentido, resulta necesario precisar que es la motivación y concebir algunas definiciones ligadas a la problemática investigada.

La motivación puede definirse como *“el énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra esa acción”* (McClelland, 2020). Por otro lado, en psicología se considera la motivación como *“una energía que activa, mueve y orienta nuestros actos hacia un objetivo en concreto, relacionado con la satisfacción de nuestras necesidades”* (Gallardo, 2018).

En este marco conceptual, la motivación es considerada como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia el logro de sus metas; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su logro, dedicándole esfuerzo y manteniendo una conducta. Los tipos de motivación y las fuentes que las impulsan se definen de la siguiente manera:

“Motivación intrínseca: la persona comienza a realizar una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. Es decir, la satisfacción de realizar algo para conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada con la autosatisfacción personal y la autoestima” (Toribio, Victoria, & Bustamante Maslucan, 2019, pág. 12).

“Motivación extrínseca: el estímulo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de afuera, es un incentivo externo, no proviene de la propia tarea y funciona a modo de refuerzo. Los factores motivadores son recompensas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás” (Toribio, Victoria, & Bustamante Maslucan, 2019, pág. 15).

Una de las explicaciones más convincente sobre los efectos de la motivación en los individuos consiste en visibilizarla como: *“una jerarquía de necesidades (...) que a medida que los individuos van satisfaciendo aquellas más básicas, se desarrollan necesidades más elevadas. Estas se agrupan en distintos niveles, formando una pirámide de tal manera que las necesidades*

situadas en la parte superior sólo requieren nuestra atención cuando tenemos satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior” (Maslow, 1991, pág. 12).

A los efectos de profundizar en la conceptualización de la motivación laboral, cabe señalar que esta es entendida *“...como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (Robbins, 2004, pág. 123).* También se afirma que *“la motivación se ha convertido en un factor importante para ser estudiado en las organizaciones, debido a la estrecha relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional, convirtiéndola en elemento esencial del comportamiento organizacional” (Villalba Arismendy & Del Rio Marrugo, 2022, pág. 18).*

Las definiciones anteriores permiten inferir que la motivación constituye la disposición para que una persona ejecute determinado tipo de acción. Es una variable que influye sobre una determinada tendencia de acción, en tanto que supone la disposición a desarrollar conductas motivadas en ciertas situaciones, tales como ingresar, permanecer o abandonar una organización.

Por ello, a los fines de mantener al personal motivado, una organización debe establecer objetivos y metas claros, y definir cuál será la recompensa que las personas obtendrán por lograrlos. En este marco, la compensación que percibirá un trabajador será usada como incentivo para realizar sus tareas. En efecto, *“lo que se está buscando es entender a las personas para detectar sus motivaciones y hacerlas confluir con las necesidades de la empresa para el logro de los objetivos de la organización” (Guzmán Labra & Olave Lacámara, 2022, pág. 38).*

Las empresas deben prestar atención en que el trabajador se sienta apropiadamente recompensado por su desempeño, lo cual retroalimenta la productividad organizacional. En este sentido, además de utilizar las metas organizacionales como motor para un eficiente desempeño

laboral, el recurso humano también le presta especial atención a la compensación económica ofrecida por su trabajo. Es decir, el salario recibido como contraprestación de la labor realizada constituye un fuerte estímulo para la motivación de los trabajadores.

Cabe señalar que la remuneración que percibe un empleado de un call center está regida por la Ley de Empleados de Comercio (FAECyS) y por la escala salarial fijada en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) del sector. La Secretaría de Trabajo de la Nación, emite el instrumento legal (Resolución) mediante el cual homologa los acuerdos celebrados entre la FAECyS y la Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACCC).

En el acuerdo de paritaria vigente a diciembre de 2022 establece un salario básico mensual de \$105.886,23, correspondiente a un trabajador Categoría 3 (Personal de Operación A) que agrupa a los trabajadores cuya tarea consiste en la atención a clientes a través de cualquier medio de comunicación a distancia y que trabaja un total de 36 horas semanales (FAECyS, 2022).

Por otro lado, el salario mínimo vital y móvil, a diciembre de 2022, es de \$67.743 (Boletín Oficial de la República Argentina, 2022). En este contexto, y a fines de su comparación con el sueldo promedio percibido por un teleoperador, éste último es un 56% mayor que el salario mínimo. Sin embargo, hay que considerar que en diciembre de 2022 un hogar de tres integrantes necesitó un ingreso mensual de \$121.420 para no estar considerado bajo la línea de pobreza, suma que ascendía a \$152.515 en el caso de los hogares de cuatro integrantes (INDEC, 2022).

En el caso específico de las empresas de call center que operan en la ciudad de Resistencia (Chaco), la mayoría de sus empleados son jóvenes que anteriormente eran desocupados o estaban insertos de manera precaria e informal en el mercado laboral (cadete de mensajería, empleado de quioscos, remiseros), por lo que la formalización y la posibilidad de percibir una mayor remuneración es vista como una superación laboral.

Las empresas de call center constituyen para estos jóvenes el ingreso al mercado laboral y también *“el acceso a un nuevo status social, dado que expresa la superación de su propia realidad social a partir de la pertenencia a una empresa cuyo edificio y nombre son de primer mundo, el box propio (...). todas estas relaciones sociales disimulan y encubren la relación social de producción donde el cuerpo de los teleoperadores es saturado por un salario de pobreza subsidiado por el mismo estado”* (Graciosi, 2014, pág. 158). A su vez, desde la gestión gubernamental estas empresas son visibilizadas *“como un logro para la generación de empleo joven y el mejoramiento de la calidad de vida. Esta lectura es eficaz en una enorme masa marginal de jóvenes que viven en situación de pobreza”* (Graciosi, 2014, pág. 158).

En cuanto a la remuneración percibida por los trabajadores de call center, se señala que: *“...los salarios muestran una gran variabilidad, según el grado de complejidad del servicio que se lleva a cabo o si se requieren habilidades bilingües o no. Pero no solo eso, sino que en todos los casos se cuenta con un sistema de adicionales que llega a representar, en algunos casos, hasta el 40% del salario de estos trabajadores”* (Elal, Repositorio Institucional de la UNLP, 2022).

Sin embargo, para poder obtener estos adicionales, los trabajadores deben cumplimentar con una serie de métricas preestablecidas que van *“desde la puntualidad, cantidad de llamados atendidos o de ventas realizadas, hasta la calidad de atención o duración de las llamadas. Este mecanismo representa una importante herramienta de flexibilización salarial que hace que el salario final del trabajador sea una incógnita* (Elal, Repositorio Institucional de la UNLP, 2022).

Por otro lado, el salario representa sólo la parte pecuniaria del total de compensaciones que un empleado espera recibir dentro de una organización. Más allá de esta remuneración, las organizaciones pueden recurrir a otro tipo de políticas a fines de otorgar reconocimiento a sus

empleados, como contraprestación de su esfuerzo laboral: *“Las empresas se enfrentan al desafío de encontrar un equilibrio entre las necesidades de la organización (...) y las necesidades e intereses de los empleados (...), por ello, existe una alta motivación a mejorar la flexibilidad que beneficie tanto a empleados como a empleadores.”* (Gozzi, 2022, pág. 38).

Asimismo, existen diversas estrategias y políticas de flexibilidad laboral que sirven como factor motivacional, y cuya aplicación en determinadas organizaciones o empresas inciden en la satisfacción del trabajador. En este sentido, se asume que la flexibilidad interna de una organización refiere a la puesta en práctica de una distribución descontracturada de tareas y tiempos laborales, susceptible de ser adaptada a los distintos requerimientos que demande una determinada situación: *“La flexibilidad del tiempo de trabajo (...) se refiere a la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo, el cual incluye horarios por turnos, pudiendo diferentes colaboradores cubrir las 24 horas del día, o también relacionado a un número de horas de trabajo diarias, semanales o anuales, ya sea desde la casa o donde se acuerde con la organización* (Gozzi, 2022, pág. 39).

Las opciones de flexibilidad laboral aplicadas internamente por una organización también implican *“el desempeño de la actividad profesional en base a objetivos, sin la necesidad exclusiva de presencia física del trabajador en las instalaciones de la organización durante una parte importante de su horario laboral”* (Gozzi, 2022, pág. 39).

De lo anteriormente expuesto se desprende que parte de la flexibilidad laboral consiste en la implementación de políticas organizacionales menos estructuradas como ser: el lugar desde donde el trabajador presta sus servicios, así como la medición del desempeño laboral teniendo como base el cumplimiento de determinados objetivos empresariales u organizacionales.

En cuanto a la flexibilidad con respecto al lugar de trabajo, algunos estudios afirman que *“...es uno de los tipos de acuerdos de trabajo flexible que mejor se relaciona con el rendimiento.”* (Gabini, 2018, pág. 169). Además, se constató que *“...los ratings de rendimiento individual de aquellos empleados que hacían uso del teletrabajo eran mayores comparados con los empleados que utilizaban otro tipo de flexibilidad”* (Gabini, 2018, pág. 169).

Conforme lo enunciado, se considera que la flexibilización del trabajo en las empresas trae aparejados beneficios organizacionales y también personales para los trabajadores: *“A nivel personal, se trata de una modalidad que permite combinar múltiples roles (...) disminuir los niveles de estrés, aumentar la productividad (...) el rendimiento laboral individual (...) así como la satisfacción laboral (...)* A nivel organizacional, se ha señalado (...) *que genera menos ausentismo e intenciones de renunciar”* (Gabini, 2018, pág. 156). Otros estudios afirman que *“el teletrabajo puede impactar positivamente al empleado, en la medida de que puede ahorrar tiempo en desplazamientos...”* (Gómez Vélez & Torres Granda, 2016, pág. 23).

Se podría afirmar entonces que ciertos aspectos de la flexibilidad laboral producen beneficios personales para los trabajadores, tales como una distribución más equitativa de las horas que le dedican a las tareas laborales y del tiempo libre que pueden aprovechar para realizar actividades de índole recreativas o sociales. Asimismo, la eximición de la obligación de desplazarse desde y hacia su lugar de trabajo, evita pérdidas de tiempo, esfuerzo y dinero, lo cual contribuye a su vez, a disminuir los niveles de estrés de los trabajadores/as y a un aumento de su productividad.

Un ejemplo de lo mencionado precedentemente, se suscita a partir de la ocurrencia de la pandemia por Covid-19 durante los años 2020 y 2021. Como consecuencia de las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO), Y distanciamiento social, preventivo y

obligatorio (DISPO), las organizaciones se vieron obligadas a readaptar las condiciones de trabajo de sus empleados, como ser la prestación de servicios desde el domicilio y de manera remota.

Sin perjuicio de las modificaciones introducidas como consecuencia de la pandemia, cabe mencionar que el desempeño de la actividad profesional, medida en base al logro de objetivos y metas, sin la necesidad de la presencia física del trabajador en las instalaciones de la organización, constituye un aspecto de la flexibilidad laboral cuya aplicación se verificó en los call centers.

En cuanto a la productividad de los trabajadores en condiciones de flexibilidad como lo es el trabajo remoto, las evidencias empíricas muestran que *“los empleados más satisfechos, son aquellos que se desenvuelven en puestos que les ofrecen libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos, autonomía para la toma de decisiones y oportunidades de desarrollar habilidades y competencias personales”* (Gabini, 2018, pág. 71).

Sin embargo, ciertos aspectos de la flexibilidad laboral podrían también generar resultados negativos sobre la motivación y satisfacción laboral de los empleados. En efecto, teniendo en cuenta algunas características del teletrabajo y sus implicancias respecto del control que ejercen los supervisores sobre sus subordinados, se afirma que: *“Es frecuente que los responsables que utilizan el control durante el teletrabajo no basan su estilo de liderazgo en la confianza sino en la necesidad de saber qué está haciendo su equipo la mayor parte del tiempo”* (Sanchez Nadal, 2021).

Se evidencia entonces que, en ciertas ocasiones, los responsables del control que no tienen contacto visual con el trabajador, no confían en que se está realmente realizando el trabajo encomendado. Cuando surgen estas dudas *“comienzan a desarrollar expectativas irrazonables,*

como esperar que los miembros del equipo estén disponibles en todo momento. Eso, en última instancia, interrumpe el equilibrio entre el trabajo y el hogar; hace aún más difícil la conciliación y causa más estrés laboral” (Sanchez Nadal, 2021).

Por otro lado, la palabra control casi siempre va asociada *“a algún aspecto negativo y con frecuencia se interpreta en el sentido de restricción, coacción, delimitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición (...). El objeto del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, en la medida de lo posible, a los objetivos establecidos.”* (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 448).

Cabe señalar también que los principales procesos de monitoreo en las organizaciones están ligados a la conducta y al desempeño en las personas en sus actividades, además de la *“obediencia a las reglas y los reglamentos internos, la sujeción a los preceptos legales como horarios de trabajo, faltas y atrasos”* (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 448).

Con respecto a las prácticas de control y supervisión referidas al rubro de la investigación se destaca que *“...el trabajo está marcado por tiempos estrictos y por la obligación de seguir procedimientos predefinidos para la realización de cada tarea. El cumplimiento de estas prescripciones es evaluado (...) por el seguimiento de los supervisores (...) y por la tecnología de monitoreo que permite el acceso remoto a las llamadas para medir su duración, evaluar la calidad de la atención, elaborar estadísticas finales sobre la productividad de los agentes, e incluso escuchar las comunicaciones en vivo o grabarlas (...) con el fin de evaluar la performance del agente en su interacción con el cliente.”* (Del Bono & Bulloni, 2007, pág. 38).

Las autoras profundizan sobre la percepción que los teleoperadores tienen respecto del control que se ejerce sobre ellos y expresan que *“... las sensaciones que genera en los*

trabajadores de los call centers la artillería de control que allí se despliega, son sensaciones de debilidad y de vulnerabilidad frente a una vigilancia acechante.” (Del Bono & Bulloni, 2007, pág. 39). Asimismo, otras investigaciones indican que *“...las llamadas efectuadas por los teleoperadores son escuchadas por personal de la empresa y también, por la empresa cliente. Esto genera mucha presión en los teleoperadores lo cual genera estrés y malestar”* (Fernández Moll, 2022, pág. 72).

Las cuestiones vinculadas con la supervisión del personal en este tipo de empresas permiten afirmar que, al estar esta actividad enlazada con las mismas plataformas telefónicas con las cuales los teleoperadores realizan sus tareas, resulta de gran efectividad y precisión. Sin embargo, también se evidencia que el control constante, así como las evaluaciones y comparaciones que las empresas realizan sobre las tareas de sus empleados, generan en ellos altos niveles de presión e incomodidad.

Adicionalmente, estas empresas aplican un mecanismo indirecto de control, vinculado al cumplimiento de objetivos organizacionales, aspecto que está vinculado con la composición del salario que reciben los teleoperadores. En efecto: *“...los salarios muestran una gran variabilidad (...) y en todos los casos se cuenta con un sistema de adicionales que llega a representar, en algunos casos, hasta el 40% del salario. Para poder obtener estos adicionales, los trabajadores deben cumplimentar con una serie de métricas preestablecidas por las empresas”* (Elal, Repositorio Institucional de la UNLP, 2022).

El cobro de adicionales, condicionado al cumplimiento de objetivos, genera malestar entre los teleoperadores y algunas investigaciones señalan que: *“la métrica productividad es una de las más difíciles de alcanzar debido a que es muy estricto el control que se hace. Existen 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...” (Fernández Moll, 2022, pág. 84).

En cuanto a las implicancias referidas al tipo de control y supervisión que se ejerce sobre el personal se afirma que: “... *cuantos más mecanismos de control utilicen las organizaciones, tanto menor será el grado de libertad de acción y de autonomía de las personas. Por desgracia, ésta es la tendencia que aún predomina en el campo de la administración de recursos humanos de muchas organizaciones. Cuando los controles son rígidos y severos, la reacción natural de las personas es a rebelarse contra ellos o, por lo menos, a no aceptarlos y rechazarlos*” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 446).

Las definiciones conceptuales anteriormente planteadas permiten enmarcar el objeto de la investigación y, fundamentalmente, la comprensión de las causas, internas y externas, ligadas a la rotación de recursos humanos, así como las implicancias que este fenómeno representa para las empresas de call center, tanto en términos económicos como operativos y organizacionales.

Capítulo 3. Resultados de la Investigación

1. Presentación de los datos

Las entrevistas realizadas (Anexo I) permiten visibilizar el patrón o denominador común, respecto a la condición etaria, social y económica por las que atravesaban los trabajadores/as al momento de incorporarse como teleoperadores a las empresas de call center. Asimismo, las entrevistas han permitido caracterizar el entorno organizacional, fundamentalmente en lo que respecta al sistema de remuneración y las condiciones laborales, aspectos que influyen en la motivación que manifiestan los trabajadores/as para continuar o abandonar de las empresas. Del mismo modo, posibilita comprender, desde el punto de vista de los teleoperadores/as, el alcance de las actividades de motivación y/o de retención de personal realizadas por las empresas.

En el contexto anteriormente expuesto, es posible definir las categorías de análisis que permiten ordenar, analizar e interpretar los datos recogidos en las entrevistas. Estas categorías están, a su vez, relacionadas con los objetivos específicos de la investigación y aportan a una mejor comprensión y entendimiento de los resultados alcanzados. Seguidamente, se detallan y analizan las categorías definidas:

- 1.1. Inserción laboral
- 1.2. Motivación
- 1.3. Remuneración y condiciones de trabajo
- 1.4. Retención del personal

1.1 Inserción laboral

Los entrevistados expresan, en la mayoría de los casos, que el trabajo como teleoperador/a constituye su primera experiencia en el mercado laboral formal, manifestando, en

pocos casos, experiencias previas como trabajadores informales y a tiempo parcial en actividades comerciales (venta de indumentaria, peluquería, tareas en emprendimientos familiares). La inserción en el mercado laboral formal es reciente y en ningún caso alcanza los cuatro años de antigüedad. En cuanto a la edad de los trabajadores/as, esta fluctúa entre los 21 y 30 años, y todos poseen estudios secundarios completos y algunos se encuentran cursando estudios de nivel terciario y universitario.

En cuanto al trabajo en las empresas, los entrevistados manifiestan que las llamadas entrantes asignadas corresponden a consultas o quejas de clientes de empresas para las cuales trabajan los call center, y ante la cuales deben aplicar procedimientos predeterminados. En algunos casos, las consultas de los usuarios permiten identificar oportunidades de venta de un servicio, para lo cual proceden a transferir la llamada al área competente de la empresa. Los entrevistados también manifiestan que muchas veces se enfrentan a la falta de precisión, por parte de los usuarios del servicio, de las consultas recibidas y deben conducir el diálogo con la finalidad de orientarlos y tratar de otorgar una respuesta satisfactoria al cliente.

Por otro lado, los entrevistados expresan que fueron capacitados al incorporarse a las empresas, y que este entrenamiento les ha permitido desarrollar, desde un comienzo, las tareas de teleoperador con conocimientos suficientes en cuanto a las maneras de interactuar con los usuarios. Asimismo, manifiestan que las actividades de capacitación son recurrentes y están destinadas a reforzar y actualizar los conocimientos adquiridos previamente.

1.2 Motivación

La mayoría de los entrevistados reconocen que las empresas, tanto al momento de su incorporación como una vez formando parte de la nómina, realizan actividades motivacionales,

para lo cual utilizan videos y realizan charlas grupales referidas a los objetivos organizacionales y los estándares de atención a clientes. Sin embargo, los trabajadores/as consideran que las premisas transmitidas por estas instancias deben ser aprendidas porque serán utilizadas para la evaluación de su desempeño laboral. Por otro lado, algunos estímulos utilizados por las empresas, tales como el pago de incentivos por cantidad de llamadas atendidas, duración de las llamadas (brevedad) y presentismo, no son percibidos por los entrevistados como mecanismos de motivación.

En cuanto a la motivación para continuar en el trabajo en las empresas, un grupo de entrevistados expresa, por un lado, que el ambiente de compañerismo generado entre los trabajadores/as constituye el único incentivo y que la motivación está dada por la seguridad de recibir una remuneración mensual, aguinaldo y vacaciones pagas. A su vez, otro grupo manifiesta sentirse identificado por la misión de la empresa, con la responsabilidad de dar un buen servicio a los usuarios para aportar al logro de los objetivos de la empresa.

Con relación a las sensaciones con que los entrevistados se sienten más identificado en su ámbito laboral, la mayoría coincide en afirmar que están son la presión y el cansancio. La presión, originada en la urgencia por responder rápido y bien a los clientes; el cansancio por las horas dedicadas a escuchar reclamos y el disgusto que genera el mal trato por parte de los usuarios. Ambos aspectos contribuyen a afirmar la definición de estresante dada por los entrevistados respecto a las tareas de teleoperadores que realizan en las empresas.

Asimismo, si bien la mayoría coincide en cuanto a las características de repetitivo y estresante que tiene el trabajo de teleoperador, los entrevistados manifiestan que continuarán trabajando en las empresas dada las dificultades para conseguir un trabajo mejor remunerado. Del

mismo modo, expresan que deberían mantener el trabajo en caso de iniciar una actividad por cuenta propia y a tiempo parcial o para continuar con sus estudios terciarios o universitarios.

1.3 Remuneración y condiciones de trabajo

La remuneración que perciben los teleoperadores en opinión de los entrevistados es baja comparada con las exigencias de las métricas establecidas por las empresas, la necesidad de estar seis horas diarias sentados, frente a un monitor y con los head set (conjunto de cabeza) puestos, además de la presión y el estrés diario generado por la atención de las llamadas de los clientes.

Si bien algunos entrevistados manifiestan que deben complementar sus ingresos con los provenientes de un trabajo adicional, otros reconocen que la remuneración es acorde con la carga horaria, sobre todo si se la compara con otras actividades y, en particular, resaltan que resulta acorde para su primera experiencia laboral. Estos también asumen que, si bien la remuneración no es la adecuada por el tipo de trabajo, la baja carga horaria les permite continuar con sus estudios.

Por otro lado, los entrevistados con mayor experiencia o antigüedad en las empresas manifiestan que la remuneración resulta insuficiente por los efectos en la salud que genera el trabajo que desarrollan, aspecto que no es compensado por los empleadores ofreciéndoles la posibilidad de realizar chequeos periódicos y gratuitos. En estos casos se observa una mayor predominancia de trabajadores con una segunda ocupación que les permite complementar sus ingresos.

En cuanto a la percepción de conceptos adicionales al sueldo, la mayoría expresa darle importancia al cumplimiento de algunas métricas de las empresas, como el presentismo, y obviar otras ligadas a la productividad. En el caso del presentismo, los teleoperadores expresan que este

concepto no lo perciben en caso de ausentarse por motivos de salud y por más que presenten certificados médicos, también cuando no cumplen con los horarios de ingreso y descanso o se extienden en los minutos establecidos para cada llamada.

A su vez, expresan el adicional que pudieran percibir por productividad no aporta un porcentaje significativo del sueldo y alcanzarlo les implica un mayor estrés laboral. En tal sentido, la mayoría de los entrevistados no tienen en cuenta el concepto de productividad, por lo difícil que resulta cumplir con las métricas establecidas por las empresas, y algunos expresan que no conocen compañeros que alguna vez los hayan percibido.

Como se mencionó anteriormente, uno de los factores que integra las métricas establecidas por las empresas está asociado al cumplimiento de los horarios de trabajo. En tal sentido, la mayoría de los entrevistados destaca la inflexibilidad existente en los horarios de entrada y descanso, aspecto asociado al pago de adicionales por productividad, y la imposibilidad de poder recuperar el tiempo no trabajado. Sin embargo, si bien admiten que resulta complicado, pueden realizar cambios en los horarios de trabajo en acuerdo con los supervisores o coordinadores.

Asimismo, los entrevistados manifiestan que, en situaciones particulares como fue el caso de la pandemia por Covid-19, pudieron desarrollar sus tareas desde el hogar y que para tal fin las empresas le facilitaron los head set. En este caso, el control, por parte de las empresas, se realizaba de manera remota y los trabajadores/as debían cumplir con las métricas establecidas en cuanto a la cantidad de llamadas atendidas, la duración de estas y la calidad de las respuestas.

Con relación a los controles de los supervisores, la mayoría de los entrevistados expresan que estos son estrictos en cuanto al cumplimiento de las métricas establecidas, en especial los horarios y la calidad de las respuestas dadas a los clientes. Además, manifiestan que, por las

características del trabajo, no poseen autonomía debido a que todo está predeterminado y deben ajustarse a los parámetros definidos por las empresas.

Por otro lado, reconocen el profesionalismo con el que los supervisores desarrollan sus tareas, y en algunos casos destacan el grado de compañerismo existente, dentro y fuera de las oficinas, aspecto atribuible a que la mayoría de estos cumplió funciones de teleoperador/a con anterioridad en la empresa. Sólo en un caso un entrevistado manifestó ser testigo de varios casos de chicos y chicas que renuncian porque se sentían acosados por los supervisores.

1.4 Retención del personal

La mayoría de los entrevistados coinciden en que el trabajo de teleoperador/a es suficientemente estresante como para continuar en la empresa más allá de tres años. Asimismo, manifiestan que por las características del trabajo y por la existencia en el mercado de una gran cantidad de jóvenes que busca su primer trabajo, las empresas no aplican ninguna política para la retención del personal. Los propios entrevistados asumen que el trabajo de teleoperador/a tiene una “vida útil” y una vez cumplido el ciclo el trabajador deja la empresa y es reemplazado por otro.

En opinión de los entrevistados, el costo del reemplazo de un trabajador, asociado con la capacitación y el entrenamiento, no constituye un factor que incida para que las empresas tengan algún incentivo para modificar las condiciones de trabajo. Por otro lado, las posibilidades de progreso laboral en la propia empresa son limitadas si se tiene en cuenta la proporción existente entre teleoperadores respecto a supervisores, coordinadores y otros puestos jerárquicos.

2. Análisis de los datos

Las entrevistas realizadas a los trabajadores de las empresas de call center, sistematizadas en las categorías anteriormente presentadas, permiten responder los objetivos específicos de la investigación. De ellas se desprende que la mayoría de los trabajadores/as manifiesta motivos similares en cuanto a las razones que lo llevaron a buscar trabajo en dichas empresas, así como a las causas que inciden a la hora de decidir continuar o abandonar la organización.

La mayoría de los trabajadores son jóvenes, con edades que oscilan entre los 18 y 30 años, poseen estudios secundarios completos y su incorporación a las empresas de call center constituye su primera experiencia en el mercado formal de trabajo. En este sentido, reconocen que el empleo en estas empresas le brinda la posibilidad de proseguir con sus estudios terciarios o universitarios y, en otros casos, obtener un ingreso para aportar a la manutención de sus hogares.

La antigüedad de los trabajadores que se desempeñan prestando servicios de atención al cliente (teleoperadores/as) varía entre uno año a tres años, situación que es atribuida a las características propias del trabajo, las que resultan sumamente desgastantes. Conforme a las entrevistas realizadas, el trabajo del teleoperador tiene un período de vigencia máximo de tres años y los mismos empleados lo llaman “vida útil”, mencionando al estrés y a la presión como los factores determinantes a la hora de decidir dejar sus empleos en las empresas.

Por otro lado, la antigüedad del personal permite constatar que el índice de rotación del recurso humano se ubica en torno al 33%, superior al promedio verificado por otras investigaciones en empresas de similares características. A su vez, teniendo en cuenta la opinión de los entrevistados, se puede afirmar que la mayoría de las desvinculaciones responden a salidas

voluntarias, dado que el call center constituye una opción para insertarse, con relativa facilidad, en el mercado formal de trabajo mientras encuentran una alternativa laboral menos desgastante.

Una cuestión estrechamente relacionada con el aspecto anteriormente analizado es la motivación que sienten los trabajadores/as para desempeñarse en las empresas. En este sentido, pese a manifestar opiniones divergentes, la mayoría coincide en cuanto a que el trabajo de teleoperador/a es sumamente estresante, tanto por la cantidad de llamadas que deben atender en el día y la presión que implica el cumplimiento de las métricas establecidas por las empresas.

Los incentivos motivacionales están dados por la seguridad de percibir una remuneración mensual, aguinaldo y vacaciones pagas, así como por la posibilidad de desarrollar las tareas en un ambiente de compañerismo entre trabajadores/as. En este sentido, cabe destacar que son pocos los teleoperadores que manifiestan sentirse identificados con la misión de la empresa, aunque sí asumen y reconocen la responsabilidad que implica dar un buen servicio a los clientes.

Por otro lado, dada las características de las empresas, los trabajadores/as visualizan escasas posibilidades de progreso laboral, sobre todo si se tiene en cuenta la relación existente entre teleoperadores respecto a otros puestos jerárquicos como supervisores o coordinadores. En este sentido, se mantienen en las empresas hasta que acceden a otro trabajo, mejor remunerado y menos estresante, o hasta que pueden desarrollar sus profesiones o sus propios emprendimientos.

En cuanto a la remuneración, la mayoría reconoce que se ajusta con la carga horaria y al hecho de constituir su primera experiencia laboral formal. Por otro lado, los conceptos adicionales al sueldo, establecidos por las empresas como factor motivacional para el cumplimiento de las métricas, con excepción del presentismo, no son tenidos en cuenta por los

trabajadores/as, dado que no aporta un porcentaje significativo al suelo y alcanzarlo les implica un mayor estrés laboral.

La motivación laboral, entendida como la voluntad de realizar un esfuerzo para contribuir a alcanzar las metas organizacionales, está estrechamente relacionada con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad del trabajador. En este marco, de las entrevistas realizadas surge que la mayor parte de los teleoperadores/as se encuentra desmotivado y algunos de ellos perciben que las empresas no llevan a cabo ninguna acción para su motivación. De hecho, aportan ideas que servirían como técnicas de motivación, tales como la implementación de espacios de recreación dentro de las sucursales y tiempos de descansos más largos.

Con relación a las políticas de retención de personal, todo parece indicar que debido a la existencia en el mercado de una gran cantidad de jóvenes que busca su primer trabajo, las empresas no desarrollan ninguna acción específica con esta finalidad. Por otro lado, el costo de reemplazar un trabajador, asociado con la capacitación y el entrenamiento, no constituye un factor que parezca incidir para que las empresas modifiquen las condiciones de trabajo.

Por otro lado, si bien un índice de rotación de personal elevado no permite a las empresas aprovechar, adecuadamente, el aprendizaje y la adquisición de habilidades de sus recursos humanos, así como amortizar los costos incurridos en su capacitación, esta situación no pareciera incidir en la política de retención de personal de las empresas de call center que operan en la ciudad de Resistencia. Una respuesta a este comportamiento estaría dada por los incentivos económicos e impositivos otorgados por el gobierno provincial para la radicación de este tipo de empresas.

En este contexto, las empresas realizan, con regularidad y periodicidad, entrevistas a postulantes, definiendo una suerte de “lista” de personas que quedan a la espera de una vacante. Una vez producida, esta es ocupada por un postulante de la “lista”. Es decir, la rotación de personal se encuentra normalizada y las empresas actúan con previsión ante esta situación. En opinión de los entrevistados, la constante rotación de personal, contribuye a provocar la desmotivación del equipo de trabajo, impactando de manera negativa en la imagen de las empresas. Siguiendo esta línea, la alta rotación de personal provoca la formación de un prejuicio negativo alrededor de las empresas de call centers, referidas a las condiciones y al ambiente de trabajo.

En cuanto a las causas que generan la salida voluntaria del personal de las empresas, si bien se identifican varias, el relevamiento realizado permitió constatar que el motivo principal es el colapso emocional y mental (estrés laboral) generado por el trabajo como teleoperador/a, situación que obliga a los trabajadores/as a tomar la decisión de renunciar a su puesto de trabajo.

El agotamiento que manifiestan los teleoperadores/as está vinculado con la cantidad de llamadas de clientes que deben atender (120 por día, en promedio), colocándolos en situación de constante presión. A esto se suma el estricto control al que son sometidos respecto del cumplimiento de los horarios de entrada, salida y descansos, asociados a las métricas establecidas por las empresas. Los cronometrados minutos de los cuales los empleados disponen para descansar, almorzar, ir al baño, etc., generan la sensación de estar permanentemente observados y controlados.

Los teleoperadores/as que renuncian a sus puestos lo hacen, muchas veces, por no soportar la ansiedad que provoca el control exhaustivo o el miedo de ser descubiertos cometiendo

algún error durante las llamadas, las cuales son grabadas para su posterior revisión por parte del supervisor del área. Por otro lado, la continua evaluación del cumplimiento de las rutinas de trabajo por parte de los supervisores o las tecnologías de monitoreo, también representan para los teleoperadores/as una presión constante que termina manifestándose en estrés laboral.

Adicionalmente, la renuncia de los trabajadores/as se debe a la reducción de su capacidad auditiva luego de varios meses o años de trabajo, así como por la afectación de una de las herramientas más importantes en el trabajo de teleoperador: la voz. De esta manera, se ven obligados a solicitar licencia médica, perdiendo la posibilidad de acceder al cobro del adicional por presentismo. Estas cuestiones ponen de manifiesto que los factores que afectan perjudicialmente la salud de los trabajadores/as también constituyen una casusa que motiva la salida del personal.

Por las razones antes enunciadas, los trabajadores asumen que su incorporación a los call center es transitoria, una solución temporal para una necesidad económica o una instancia para adquirir experiencia laboral. En este sentido, y en base a las entrevistas realizadas a la muestra de la población estudiada, se ha podido identificar y describir las causas que provocan la elevada rotación de recursos humanos en las empresas de call center que operan en la ciudad de Resistencia, cumplimentando con los objetivos de la investigación.

Capítulo 4. Conclusiones de la Investigación

1. Conclusiones

Una **primera conclusión** que se extrae de la investigación realizada, es que la relación laboral del teleoperador en las empresas de call center posee una duración que varía entre uno año y tres años. Los trabajadores de este rubro se encuentran en la búsqueda permanente de alternativas que les brinden mejores condiciones laborales. En tal sentido, el trabajo como teleoperador/a en una empresa de call center es percibido como transitorio y temporal.

Una **segunda conclusión** que surge del estudio realizado, es que las causas que provocan la rotación de personal en las empresas de call center son voluntarias. Sin embargo, las mismas están estrechamente relacionadas con las condiciones de trabajo en que se desenvuelve la tarea de teleoperador/a. En efecto, en opinión de los entrevistados, las condiciones laborales presentan diversas falencias que conducen a un colapso emocional y mental que los obliga a tomar la decisión de renunciar a sus puestos de trabajo.

Entre las razones de este agotamiento se mencionan la constante presión y cuestionamiento que implica la atención a clientes, así como el elevado volumen de llamadas que debe gestionar diariamente. A estas causas se suma el estricto control al que son sometidos los trabajadores respecto del cumplimiento de horarios de entrada, salida y descanso. El control exhaustivo o el temor de ser descubiertos cometiendo algún error durante las llamadas genera excesiva ansiedad, siendo esta una de las causas de la renuncia a las empresas.

Por otro lado, si bien los trabajadores manifiestan su conformidad con el salario recibido, sobre todo para jóvenes que se encuentran transitando su primera experiencia en el mercado de empleo formal, no resulta suficiente para aquellas personas que tienen que mantener sus propios hogares. En cuanto al cobro de adicionales por cumplimiento de las métricas de productividad

establecidas por las empresas, los teleoperadores consideran que estas resultan inalcanzables y también constituye un motivo que se suma al listado de factores que genera presión y estrés laboral.

Asimismo, resulta común entre los teleoperadores la reducción de su capacidad auditiva luego de meses o años de trabajo, verificándose también casos de afectación de la voz. Todos estos aspectos, considerados riesgos laborales, no son debidamente compensados económicamente por las empresas e inciden sobre la rotación de personal en las empresas de call center.

Por último, si bien el empleo como teleoperador constituye una alternativa laboral accesible para los jóvenes, en especial para las mujeres, la carga horaria termina constituyendo una limitación para continuar con sus estudios terciarios o universitarios. Esta situación contrasta con la que se observa al inicio de la relación laboral, donde los jóvenes buscan incorporarse a las empresas para financiar sus estudios. Sin embargo, luego de un tiempo desempeñándose como teleoperadores, deciden terminar la relación laboral con la empresa a fines de priorizar su progreso académico.

Una **tercera conclusión** que surge del estudio realizado, es que las empresas no realizan acciones sistemáticas tendientes a la retención de personal. En este sentido, el hecho de que un trabajador sienta que es fácilmente reemplazable, y cuya participación no es considerada esencial para la empresa, también constituye una situación que aporta a la desmotivación laboral.

Si bien el elevado índice de rotación de personal no permite a las empresas aprovechar, adecuadamente, el aprendizaje y la adquisición de habilidades de sus recursos humanos, así como

amortizar los costos incurridos en su capacitación, esta situación no pareciera incidir en la política de personal de las empresas de call center que operan en la ciudad de Resistencia.

Una respuesta al comportamiento señalado está dada por los incentivos económicos e impositivos otorgados por el gobierno provincial para este tipo de empresas. En efecto, a través del programa de entrenamiento laboral de personas desocupadas, las empresas reciben incentivos económicos consistentes en el pago del salario por parte del Estado, mientras que la empresa sólo contrata una cobertura de seguro de accidentes personales y un plan médico obligatorio.

Por otro lado, una vez que las empresas contratan a las personas desocupadas, el Estado cubre una parte del salario y la empresa completa la diferencia según el Convenio Colectivo de Trabajo. En el caso específico de las empresas de call center, el Estado aporta hasta 35% del salario de cada nueva persona empleada, a lo que se suma la exención tributaria por doce (12) años a los Impuestos sobre los Ingresos Brutos y sobre los Sellos.

Las conclusiones anteriormente permiten constatar las causas por las cuales se manifiesta un elevado índice de rotación de personal en las empresas de call center que operan en la ciudad de Resistencia. Estas causas son voluntarias, pero estrechamente vinculadas con las condiciones de trabajo en las empresas y con los incentivos económicos e impositivos que estas reciben para la formación laboral y la contratación de jóvenes que transitan su primera experiencia laboral.

Anexo I. Entrevistas

1. Guía de entrevista

1. ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzado?
4. ¿Se encuentra cursando estudios actualmente?
5. ¿Es ésta su primera experiencia laboral?
6. ¿Qué tareas demanda su puesto de teleoperador?
7. ¿Considera que se le brindó capacitación suficiente para llevar a cabo sus tareas?
8. ¿Considera que se encuentra motivado para realizar sus tareas laborales?
9. ¿Considera que se le explicó en profundidad y que entiende cuáles son los objetivos y metas organizacionales?
10. ¿Se siente conectado con alguna meta organizacional?
11. ¿Cree que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?
12. ¿Se encuentra lo suficientemente motivado para continuar prestando servicios en la empresa o preferiría tener un trabajo diferente?
13. ¿Con qué sensaciones se siente más identificado en su ámbito laboral?
14. ¿Considera que el salario que gana retribuye de manera justa su trabajo realizado?
15. ¿Cobra algún concepto adicional por cumplimiento de objetivos o por alcanzar alguna métrica, como por ejemplo “presentismo” o “productividad”?

16. ¿Cómo se siente con respecto a la posible variabilidad de su sueldo como consecuencia del cobro o no, de esos adicionales?
17. ¿El horario en el cual se desempeña dentro de la empresa es fijo o flexible?
18. ¿Podría acceder a horarios de trabajo flexibles de ser necesario?
19. ¿Presta servicios de manera presencial o remota?
20. ¿Podría acceder a trabajar de manera remota de ser necesario o por preferencia personal?
21. En caso de haberse encontrado ocupando un puesto de teleoperador en la empresa durante la pandemia por Covid-19, ¿trabajó de manera remota mientras regía el aislamiento social preventivo y obligatorio?
22. ¿Considera que el control ejercido por parte de sus supervisores aumentó o se volvió más estricto durante ese período?
23. De corresponder, ¿con cuál de las modalidades (presencial o remota) se sintió más cómodo?
24. ¿Siente que goza de independencia, autonomía y/o criterio personal a la hora de tomar decisiones en su trabajo?
25. ¿Cómo definiría su relación laboral con sus supervisores?
26. ¿Siente que sus superiores confían en usted y en el trabajo que realiza?
27. ¿Cómo considera que es el nivel de control que los supervisores ejercen sobre los teleoperadores?

28. ¿Podría estimar un tiempo promedio en que los teleoperadores permanecen en la empresa?
29. ¿Cuáles cree que serían las razones por la cuales los empleados dejan sus puestos de trabajo y qué consecuencias generan en la empresa, la salida de estos?
30. ¿Considera que la empresa realiza alguna acción con el objetivo de retener a sus empleados?

2. Transcripción de las entrevistas

Empresa Apex América

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
1. ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?	“Entré a trabajar a Apex hace un año y dos meses”	“Cinco meses”	“Llevo en la empresa ya tres años y medio”
2. ¿Cuántos años tiene?	“Veinticinco (25) años”	“Veintiún (21) años”	“Treinta y dos (32) años”
3. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzado?	“Secundario”	“Secundario completo y universitario en proceso”	“Terciario, hice un curso de 2 años de peluquería y barbería”
4. ¿Se encuentra cursando estudios actualmente?	“Sí, soy estudiante de abogacía”	“Sí, estoy estudiando la carrera de licenciatura en psicología”	“No”

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
5. ¿Es ésta su primera experiencia laboral?	“No, este no es mi primer trabajo, antes de Apex trabajé en un negocio de indumentaria deportiva”	“Sí, este es mi primer trabajo”	“No, tuve 3 trabajos antes del call center. Dos de ellos como vendedor y otro en una peluquería. En la peluquería todavía sigo trabajando generalmente los fines de semana cuando va más gente. Es difícil combinar el trabajo en el call con un segundo trabajo a la tarde”
6. ¿Qué tareas demanda su puesto de teleoperador?	“Mi trabajo consiste en conectarme al sistema y ahí me empiezan a asignar las llamadas que generalmente son consultas	“Cada llamada que recibimos puede ser una consulta simple, para la cual el mismo sistema tiene una guía de	“Mis tareas son brindar soporte telefónico sobre cuestiones referidas al precio y beneficios de los planes,

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>o quejas sobre el servicio.</p> <p>Atiendo las llamadas, respondo las consultas y si no puedo resolver alguna queja o algún problema del cliente, lo derivo al sector que corresponda o consulto los pasos a seguir con mi supervisor.</p> <p>Personalmente a mí me toca atender llamadas de los usuarios de la empresa Claro, así que mis tareas consisten en atender la llamada, preguntar si la consulta refiere a la línea desde la cual se</p>	<p>pasos para responderlas.</p> <p>Puede ser también que el cliente quiera realizar un pago o cambiarse de plan. Muchas veces también nos piden darse de baja del servicio y en ese caso los transferimos con el sector de bajas. Entonces básicamente atendemos las llamadas, respondemos las consultas o inquietudes y tratamos de solucionar los problemas del cliente referidos al servicio lo más</p>	<p>ayudar al cliente sobre como acceder a algún beneficio o utilizar algún servicio que provee su empresa, como puede ser el <i>roaming</i> internacional en empresas telefónicas. Despejo las dudas del cliente, proceso los pagos que realizan por teléfono. A veces también detecto una oportunidad de venta de equipo y los transfiero con el representante de ventas.</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>está comunicando el cliente, acceder a una especie de legajo del cliente, indagar sobre la consulta por la cual se está comunicando y ahí analizo la posible respuesta para comunicársela a la persona”</p>	<p>rápido posible porque también se intenta dar un buen servicio al cliente para que corte la llamada estando conforme.”</p>	<p>El primer paso después de recibir la llamada siempre es presentarse, les digo mi nombre así el usuario sabe con quién está hablando y del otro lado también, ósea con quién estoy hablando yo, le digo el nombre que me figura en la pantalla que está vinculado con el número desde el cual llaman a atención al cliente y verifico que sea esa persona. Muchas veces la gente no sabe bien</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			qué quieren preguntar porque no entienden algún problema que tienen con la línea entonces es mi trabajo ayudarlos a identificar puntualmente el problema"
7. ¿Considera que se le brindó capacitación suficiente para llevar a cabo sus tareas?	“Sí, todo el tiempo nos están capacitando y antes de empezar a atender llamadas nos dan una semana entera de entrenamiento, nos hacen escuchar llamadas de ejemplos y nos guían sobre cómo actuar en cada situación”	“Sí, creo que la capacitación inicial que nos dan es muy completa, al menos yo me sentí bastante confiado una vez que me tocó empezar a trabajar en el call”	“Creería que sí, más allá de que es la práctica lo que más ayuda. Igual, cada dos (2) o tres (3) meses nos dan nuevas capacitaciones para reforzar lo que ya sabemos y actualizarnos también”

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
8. ¿Considera que se encuentra motivado para realizar sus tareas laborales?	<p>“La verdad, la motivación depende del día. Lo que los teleoperadores hacemos es un trabajo súper estresante, hay que saber separar eso y no tomárselo personalmente porque te desmotiva un montón. Ósea es verdad que algunos usuarios son muy respetuosos y entienden que nosotros solamente hacemos nuestro trabajo de la mejor manera posible, pero también me tocó atender llamadas que cuando terminan te dejan con</p>	<p>“Y no sé, no es el mejor trabajo del mundo. A mí lo que me motiva de venir a trabajar es que me van a pagar mi sueldo seguro y que necesito la plata para seguir estudiando. El trabajo en sí no es motivador, no sentís que en algún momento se logra una meta porque las llamadas siempre van a seguir entrando. Acá en la empresa tenemos un sistema de objetivos igual, como por</p>	<p>“Yo creo que sí, ósea es un trabajo como cualquier otro, tengo días buenos y días malos. En general está bien, nos reconocen cuando cumplimos las metas y hay mucha gente acá en el call que los ascienden en el primer año ya, ósea que se ve el reconocimiento. No sé, yo ya llevo bastante tiempo en la empresa y estuve en fechas importantes que se festejan acá, donde hacemos por ahí</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	bronca y una sensación de que no es justo que te traten así”	ejemplo el de la duración de las llamadas o el presentismo, que supongo será un mecanismo para motivar a los empleados, pero a mí la verdad que me motivan otras cosas. Mis compañeros por ejemplo son rebuena onda y me llevo bien, esa es una de las cosas por las que sí me dan ganas de venir a trabajar”	una fiesta o nos juntamos con los compañeros, festejamos los cumpleaños y así me fui armando un lindo grupo de amigos. Creo que tener buena relación con los compañeros de trabajo ayuda también a estar motivado”
9. ¿Considera que se le explicó en profundidad y que entiende	“En la semana introductoria nos mostraron muchos videos de esos de estilo motivacionales	“Sí, nos explicaron bastante. Así hablando en términos generales sería cumplir con	“Sí la verdad que bastante seguido nos recuerdan nuestras metas y objetivos.

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
cuáles son los objetivos y metas organizacionales?	<p>donde se presenta a la empresa, cuántos empleados tiene, qué servicios presta y esas cosas. En esos videos decía la misión y los objetivos que obviamente eran brindar un servicio de calidad, retener a los clientes, etc. No me acuerdo si se dedicó mucho tiempo a la explicación de esos objetivos, creo que se le dio más importancia a las metas que nosotros tenemos que cumplir atendiendo llamadas”</p>	<p>los estándares de atención a clientes que le demandan las otras empresas a Apex”</p>	<p>Las terminas aprendiendo porque son cuestiones que se miden también y las tienen en cuenta cuando los superiores evalúan el desempeño”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
10. ¿Se siente conectado con alguna meta organizacional?	<p>“No soy de tomármelas muy personal a esas metas. La verdad es que yo trato de dar lo mejor de mí porque es mi trabajo y lo veo solamente como eso, como un trabajo”</p>	<p>“Sí, me acuerdo de que cuando firmé mi contrato me dieron para que lea el código de ética de la empresa. Me sentí identificado con una frase en particular que decía que la misión de Apex es juntar a las personas que quieran dejar al mundo mejor de lo que lo encontraron. Algo así decía y con esa frase te puedo decir que sí conecté, capaz por una cuestión de valores”</p>	<p>“Y mira, después de un buen tiempo de trabajar para Apex, te sentís parte, de alguna forma tengo puesta la camiseta. Coincido en que tenemos la responsabilidad de dar un buen servicio a los usuarios para mantener el nivel de la empresa”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
11. ¿Cree que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?	“Sí, considero que hago bien mi trabajo, trato de cumplir con las métricas y todas mis tareas”	“Supongo que sí, ósea creo que es un trabajo de equipo también. Se trata de brindar soluciones, que vendría a ser uno de los objetivos de Apex”	“Sí y creo que siempre y cuando cumpla con el nivel de productividad que me piden voy a estar aportando algo bueno”
12. ¿Se encuentra lo suficientemente motivado para continuar prestando servicios en la empresa o preferiría tener un trabajo diferente?	“A mí me gustaría trabajar en un estudio jurídico, presenté mi CV a algunos abogados que estaban buscando estudiantes o alumnos recién recibidos que quieran ganar experiencia. Lo malo es que en esos trabajos no pagan sueldo, la retribución es la experiencia. Así que por más	“Y por el momento no estoy buscando otra cosa porque estoy bastante conforme con este trabajo. Si bien es estresante y cansador a veces, pero me motiva el seguir estudiando y que sin este	“Por el momento me voy a quedar en Apex porque si trabajara solamente en la peluquería no me alcanzaría el sueldo la verdad. Si pudiese elegir me gustaría tener mi propia peluquería y trabajar sólo de eso, pero por el momento no me alcanza

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>que consiga entrar a un estudio jurídico igual tendría que seguir trabajando en el call para mantenerme. Mi motivación para seguir en Apex sería el sueldo en este caso y sé de muchos compañeros que se quedan solamente por eso también, pero ni bien tienen otra propuesta mejor, renuncian. Acá la gente dura, en promedio, un año, más que eso no se aguanta. Yo en realidad todo el tiempo</p>	<p>trabajo no podría seguir la facultad”</p>	<p>así que seguiré en el call center. No lo veo como un trabajo para toda la vida, es más un medio para un fin. Creo que la mayoría piensa igual, no es un trabajo para todo el mundo. Es fácil entrar por eso todos vienen, prueban un tiempito y se van”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	busco otra opción para dejar el call y trabajar de otra cosa”		
13. ¿Con qué sensaciones se siente más identificado en su ámbito laboral?	“Creo que la sensación más recurrente es la presión. Me siento presionada la mayor parte del tiempo por responder bien y rápido a las consultas en las llamadas”	“Lo positivo son mis compañeros que le ponen onda a la jornada. Lo negativo es la frustración. Nos dan herramientas para eso, pero a veces me afecta igual”	“Se pasa por todo. Se siente el cansancio después de estar horas escuchando reclamos, pero también la empatía, creo que esa sensación es la que más predomina en mi grupo”
14. ¿Considera que el salario que gana retribuye de manera justa su trabajo realizado?	“No, no creo que el sueldo sea acorde al trabajo. Uno corre muchos riesgos. Si tengo en cuenta el alto nivel de estrés en	“Para mí no está mal el sueldo teniendo en cuenta que es mi primer trabajo ósea yo no tenía nada de experiencia	“Cuando recién entré al call pensaba que mi sueldo era bueno porque lo comparaba con mis trabajos anteriores.

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>el que estoy mientras trabajo la verdad que no, el sueldo no alcanza a cubrir la parte insalubre que tiene este puesto. Para empezar, se está muchas horas al día en frente de una pantalla y con el head set puesto, que sería como estar con auriculares 6 horas seguidas. Quieras o no, se deteriora la vista, la audición. Ni hablar de la mala postura al estar sentada tanto tiempo en situación de estrés. Claro que nos dan todas</p>	<p>cuando entré y fue bastante fácil también conseguir el trabajo. Podría ser mejor, no lo niego, pero yo estoy conforme por ahora”</p>	<p>Hoy en día creo que no está a la altura. Tengo mucha experiencia y no siento que esté bien compensada. Aparte también vi gente que se tuvo que pedir licencia médica por problemas en la garganta, que quedaron afónicos por semanas. Hay muchos que pierden su trabajo y eso no es culpa del empleado, es una consecuencia del mismo trabajo, pero acá no nos</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>las indicaciones sobre el volumen del head set y la postura ideal en la silla, pero es difícil tener presente tantas cosas. No considero que todos esos riesgos estén incluidos en el sueldo que cobro”</p>		<p>ofrecen chequeos médicos y cuando se van, se quedan sin trabajo y con el problema médico. Esas cosas no se suman al sueldo. Si mi único ingreso fuera el del call, no llegaría a cubrir todos mis gastos fijos. Por eso tengo que compensar con mi segundo trabajo”</p>
<p>15. ¿Cobra algún concepto adicional por cumplimiento de objetivos o por alcanzar alguna métrica, como por ejemplo</p>	<p>“Si no faltó ningún día del mes me pagan un adicional por presentismo, esa es una de las métricas. Después también hay</p>	<p>“Lo del presentismo te pagan si no faltaste ningún día. Si faltaste, por más de que</p>	<p>“Sí, el presentismo se paga cuando el empleado tiene asistencia perfecta durante ese mes y también cuando no</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
“presentismo” o “productividad”?	<p>una lista bastante larga de metas que tenemos que cumplir que yo algunas no me las acuerdo sinceramente porque son muy específicas y es complicado hacer todo a la perfección para cobrar por productividad. Así que yo muchas veces no le doy tanta importancia a eso porque me volvería loca y aparte no me hace tanto la diferencia en el sueldo, no es que el premio representa un porcentaje re alto, es un poco más nada más”</p>	<p>presentes certificado médico, ya lo perdiste. Lo de las métricas vendría a ser como los objetivos que tenemos que alcanzar, como por ejemplo el tiempo en las llamadas. Si cumplimos con todos los objetivos nos dan otro premio, pero la verdad es muy difícil de llegar a eso, conozco poca gente que lo logra”</p>	<p>se pasó los minutos permitidos de descanso o para almorzar. Ósea tenes que marcar la entrada, la salida y el descanso de manera perfecta, que no te falten los minutos. Las métricas son las pautas de trabajo que nos monitorean: máximo 3 minutos por llamada, retomar una llamada cada 15 segundos, no dejar al cliente esperando más que eso</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			<p>mientras chequeas algo en el sistema, presentarse siempre al recibir una llamada y antes de comenzar con la consulta, también evalúan la precisión, ósea la calidad de información que uno brinda al cliente y si pudiste o no resolver los casos.</p> <p>Al principio cuando recién empecé a trabajar, te hubiera dicho que es imposible cumplir con todo eso, pero a la larga uno se acostumbra y</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			recordas mecánicamente de todas esas pautas mientras trabajas”
16. ¿Cómo se siente con respecto a la posible variabilidad de su sueldo como consecuencia del cobro o no, de esos adicionales?	<p>“Por más de que no sea mucha la diferencia, por supuesto que me gustaría cobrar el presentismo todos los meses, pero es imposible que no te enfermes ni te pase nada ningún día del año. Lamentablemente van a haber meses en los que voy a tener algún problema o contratiempo y me tenga que pedir el día.</p>	<p>“Y a mí me genera un poco de ansiedad viste, porque siento algo de presión por tratar de cumplir con todo. A veces digo bueno ya fue y hago lo que puedo, si tengo que faltar un día porque me siento mal, faltó, ya está. Pero después cuando me llega el recibo de sueldo sin el presentismo me da un toque</p>	<p>“El premio por cumplir todas las métricas me lo dieron una sola vez desde que trabajo en Apex, así que yo directamente no cuento con eso.</p> <p>El presentismo sí, hubo unos cuantos meses de corrido que pude cobrarlo y el siguiente mes que falté, no me acuerdo</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	Me parece injusto que no consideren los casos en que uno presenta certificado médico porque eso me avala de que falté porque necesitaba reposo, recetado por un médico, no es justo que por eso se pierda la oportunidad de cobrar un plus”	de bronca, como a todos supongo”	por qué motivo, se sintió sí la diferencia de sueldo porque ya venía acostumbrado a tener eso. Son muy estrictos con ese tema de la productividad y el presentismo. Primero me frustraba no llegar a los objetivos, pero entiendo que así funciona la empresa”
17. ¿El horario en el cual se desempeña dentro de la empresa es fijo o flexible?	“Mi horario es siempre el mismo, yo tengo que estar logueada a las 6 de la mañana y	“Cada uno tiene su horario y si llegas tarde después no te permiten quedarte más horas	“Hay algunas excepciones, pero en general el horario es fijo. Yo tengo mi horario de

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>termino a las 12 y media. Tengo media hora de break en el medio.</p> <p>Cuando firmé el contrato me dieron a elegir entre 3 rangos horarios para trabajar y ese queda fijo”</p>	<p>para recuperar, ósea en eso no son flexibles. Lo que sí te permiten es cambiarte de horario, pero queda así para todos los días, no es que un día podés entrar a una hora y otro día a otra hora diferente”</p>	<p>entrada y de salida. Si en algún momento necesito cambiarme de horario lo tengo que hablar con mi coordinador y el me ayuda a buscar a alguien para intercambiar”</p>
<p>18. ¿Podría acceder a horarios de trabajo flexibles de ser necesario?</p>	<p>“Es un poco complicado, pero sí hablo con mi supervisor y le explico por qué necesito cambiarme de horario, seguro que me lo cambia”</p>	<p>“La verdad no estoy al tanto de si se pueden tener diferentes horarios, yo creo que no. Creo que la mayoría entra y termina todos los días a la misma hora”</p>	<p>“Como te dije, hay excepciones. Son muy pocas y muy bien justificadas. Aparte de que también depende de tu coordinador”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
19. ¿Presta servicios de manera presencial o remota?	“Presencial”	“Presencial”	“Presencial”
20. ¿Podría acceder a trabajar de manera remota de ser necesario o por preferencia personal?	“Tengo entendido que sí, pero hay que pedir autorización y no a todos les dan permiso. De hecho, a todos los que seguían trabajando remoto les empezaron a pedir que vuelvan a la empresa a trabajar presencial”	“Nunca pregunté eso la verdad. Creería que no porque en el contrato dice la modalidad y eso, el lugar donde uno va a trabajar que es la sede de Apex”	“Todo se puede arreglar, en el caso que necesite quedarme en mi casa un tiempo, pero pueda seguir trabajando de manera remota seguramente me lo permitan. Todo lo que uno necesite tiene que hablarlo con su coordinador y ahí vemos las posibilidades juntos.

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			Sé de gente que desde la pandemia sigue trabajando desde su casa todavía”
21. En caso de haberse encontrado ocupando un puesto de teleoperador en la empresa durante la pandemia por Covid-19, ¿trabajó de manera remota mientras regía el aislamiento social preventivo y obligatorio?	“Yo empecé trabajando así en realidad, de manera remota desde mi casa. Habré estado así unos 6 meses y después ya arranqué a trabajar presencial”	“No me tocó lo de la cuarentena a mi porque empecé hace poco, hace 5 meses nomas”	“Sí, yo ya estaba trabajando en el 2020. La época de la pandemia se vivió con mucha incertidumbre. Yo por ejemplo estuve casi un mes sin trabajar, hasta que se decidió retomar de manera remota.

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			Me mandaron un <i>headset</i> a mi casa y controlaban que me conecte al sistema desde mi propia computadora”
22. ¿Considera que el control ejercido por parte de sus supervisores aumentó o se volvió más estricto durante ese período?	<p>“Para mí siempre fue igual. Si el supervisor quiere monitorear mis llamadas lo puede hacer en cualquier momento, como también podía hacerlo cuando trabajaba remoto.</p> <p>Los supervisores tienen acceso a todas nuestras métricas porque todo queda registrado y las</p>	N/A	<p>“No sé si fue más estricto, fue tal vez un poco más rebuscado porque fue un suceso extraordinario todo lo que pasó durante la cuarentena. Mucha incertidumbre. Tuvimos que adaptarnos y el proceso de</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>conversaciones quedan grabadas en el sistema, así que mucho no importa si estás presencial o en tu casa, si te tienen que llamar la atención por algo lo pueden hacer igual, indistintamente”</p>		<p>adaptación fue de prueba y error.</p> <p>Puede ser sí que mi supervisor me haya estado más encima pero también era porque él tuvo que aprender una nueva forma de hacer su trabajo.</p> <p>No nos veíamos las caras, el contacto era todo virtual y el coordinador tenía que asegurarse de que el servicio de atención al cliente se siga</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			prestando de manera segura y se siga manteniendo el nivel de las llamadas”
23. De corresponder, ¿con cuál de las modalidades (presencial o remota) se sintió más cómodo?	<p>“Se extraña trabajar remoto. Era súper fácil porque hacía todo desde mi casa, cómoda. Si quería trabajar desde el sillón o si me daba ganas de comer o tomar algo, lo que sea, tenía todo a dos pasos. No se compara con nada esa comodidad y aparte que me ahorraba un montón de tiempo del ir y volver de la oficina”</p>	N/A	<p>“Cada una tiene lo suyo. Venir a trabajar presencial está bueno porque te relacionas con los compañeros, yo me divierto con ellos. Pero no te voy a negar que trabajar desde mi casa era lindo también, con cualquier ropa, dormía más tiempo porque no tenía que llegar a ningún lado, estaba</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			todo ahí armado en mi living”
24. ¿Siente que goza de independencia, autonomía y/o criterio personal a la hora de tomar decisiones en su trabajo?	<p>“No es un trabajo para tener autonomía. Me refiero a que todo está predeterminado, lo que tengo que decir, como tengo que atender a los clientes, los pasos a seguir para cada consulta o reclamo, todo está escrito, hasta las palabras que tengo que usar, no puedo decir cualquier cosa. Son bastante exigentes con ese</p>	<p>“No, acá en el call no te dejan decidir nada porque para cualquier pregunta ya existe cierta respuesta y nosotros tenemos que limitarnos a darles a los usuarios esa respuesta.</p> <p>Según el tema que se trate en cada llamada, tenemos como una lista de pasos donde si uno hace clic se le despliegan</p>	<p>“No, independencia la verdad que no. Todos dependemos de alguien y tenemos que ajustarnos a las normas de la empresa y a las bajadas de línea del coordinador.</p> <p>Todo está bastante automatizado. Las consultas y los reclamos son casi siempre los mismos así que uno ya sabe qué responder,</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	tema, no te dejan salirte de los parámetros que te imponen”	todas las variables para guiar una conversación, con la frase exacta que tenemos que responderle a la persona y todo”	no hay mucho lugar para innovar. El criterio personal lo usas en otros casos, como por ejemplo si la conversación se está yendo de tono y el cliente te insulta. Si bien nos enseñaron las técnicas a emplear en esos casos, pero también depende mucho de uno, de no bajar al mismo nivel que la persona que te está insultando o denigrando.

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			Te podría decir que también usamos el criterio personal cuando desde nuestro puesto no podemos dar solución a algún problema del cliente y entonces tenemos que actuar con razonabilidad y saber a qué área transferirlo para que reciba la ayuda indicada”
25. ¿Cómo definiría su relación laboral con sus supervisores?	“Con mi supervisor tengo muy buena relación. Por lo general son chicos o chicas que estuvieron en el mismo lugar que uno, como representantes de	“Son todos muy profesionales. Son estrictos obvio porque es su trabajo y	“La relación laboral más directa es con el coordinador de mi grupo y con el me llevo excelente.

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>atención al cliente, que también pasaron por todas y te entienden, se ponen en tu lugar”</p>	<p>lo quieren hacer bien, pero súper respetuosos.</p> <p>Yo tengo buena relación con mi supervisor”</p>	<p>Al haber empezado todos desde abajo, nos tratamos de igual a igual.</p> <p>Más allá de la relación laboral, afuera del call somos amigos. Nos juntamos muy seguido con él, con los chicos y con otros supervisores también.</p> <p>Hacemos planes en alguna casa o salimos a tomar algo a algún bar. Eso ayuda a formar buenas relaciones entre compañeros que</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			después inciden en el trato en la oficina. Creo que se sentiría muy distinto el ambiente si el trato fuese más impersonal”
26. ¿Siente que sus superiores confían en usted y en el trabajo que realiza?	“Ahora sí, pero es distinto el trato que tenemos ahora. Cuando era nueva, me hacía un interrogatorio si me logueaba 30 segundos tarde o me hacía una llamada de atención grave si resolvía mal un caso. No lo	“Más o menos. Yo soy medio nuevo todavía así que me parece perfecto que me controlen, así después me corrigen. Los que más desconfían en realidad son los de RR.HH., todo el tiempo cuestionan a los empleados sobre el horario y controlan si	“Sí, totalmente. Al menos mi coordinador, sí. Pero sé que a él lo torturan a veces porque a la vez sus superiores monitorean las llamadas también y si alguien se salió de algún estándar, ya lo ponen bajo la lupa”

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	juzgo porque es su trabajo, pero se sentía mucho la presión”	estábamos o no en nuestro box a la hora exacta, ni un minuto menos”	
27. ¿Cómo considera que es el nivel de control que los supervisores ejercen sobre los teleoperadores?	<p>“Si hablamos de supervisores directos, el nivel de control lo considero normal. Nada fuera de lo racional.</p> <p>Si respetamos las pautas y tratamos de cumplir con las métricas, no nos van a llamar la atención.</p> <p>Los supervisores son flexibles, entienden que no siempre vas a</p>	<p>“Depende el supervisor que te toque y también influye mucho si pegaste buena relación. En general es todo bastante relajado. Un nivel medio se podría decir”</p>	<p>“Los coordinadores tienen el deber de monitorearnos todo el tiempo a los representantes de atención al cliente, tanto en el cumplimiento de los estándares como en los minutos trabajados. Si te pasas del tiempo del break, seguro que te van a decir algo. Hay que hacer todo cronometrado porque no nos</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>tener un buen día así que por eso también tratan de hacerte la jornada más amena.</p> <p>Ahora, de parte del jefe de RR.HH. sí se siente más el control. Se toma el trabajo de controlar legajo por legajo la hora y los minutos de cada entrada y salida de cada empleado, los certificados médicos, las licencias. Es todo un tema enfermarse porque si te sentís mal en serio, por una gripe o mal de estómago, no vas a ir</p>		<p>podemos pasar de los minutos permitidos para comer, ir al baño, etc.</p> <p>Si lo ves desde ese punto de vista sí, el control es bastante estricto”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>ese mismo día al médico, haces reposo y listo. Pero el jefe baja línea al equipo de RR.HH. y los tenes llamándote todo el día preguntando si ya tenes el certificado médico. No digo que esté mal, tal vez es solo su forma de ser muy estricta, pero la presión que impone a veces es excesiva”</p>		
<p>28. ¿Podría estimar un tiempo promedio en que los teleoperadores permanecen en la empresa?</p>	<p>“Un año, un año y medio. Sobre todo, los más jóvenes se van más rápido porque tienen más opciones por delante. La gente</p>	<p>“Si logras quedarte después del probatorio, después de los 3 meses, aguantas como mucho un año más. Se la</p>	<p>“Y ahí entra a jugar la situación económica de la persona creo yo.</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	más grande que capaz completó solamente el secundario, está un poco más limitada y se terminan quedando”	puede estirar si la sabes pilotear y no te dejas ganar por el estrés, depende de cada uno como maneje ese tema”	La mayoría acá en el call queremos progresar, pero viene difícil la mano, pocos se animan a dejar un trabajo en blanco sin un plan B. Si tengo que estimar un tiempo de vigencia de este trabajo serían 3 años máximo, a menos que logres ascender rápidamente y eso te incentive a seguir quedándote”

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
29. ¿Cuáles cree que serían las razones por la cuales los empleados dejan sus puestos de trabajo y qué consecuencias generan en la empresa, la salida de estos?	<p>“La principal es el estrés. Trabajar bajo presión. Priorizan su salud mental y se van. A la empresa no le importa si los empleados se quedan o se van. Acá una vez por semana se hacen entrevistas, hay listas de espera de gente que entra ni bien se va otro. Ya lo tienen previsto, así funciona el rubro”</p>	<p>“Casi todos renuncian cuando no dan más. Aguantan hasta que explotan por algún lado. Imagínate llegar a tu casa todos los días con la cabeza quemada, yo no quiero ni que me hablen cuando llego. La gente que estudia también se termina yendo porque no te da la cabeza para estudiar. Y ahí Apex se perjudica porque tienen que volver a hacer reclutamiento de nuevo, capacitar gente nueva desde</p>	<p>“Las condiciones laborales que se ofrecen acá son muy malas. El sueldo no compensa el esfuerzo. La gente te trata mal por teléfono y no se puede contestar nada porque te sanciona. Los chicos mastican bronca todos los días, se cansan. Las consecuencias para la empresa sería que pierden recursos valiosos. Hay chicos muy capaces re contra</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
		cero para que se les vuelvan a ir a los pocos meses. Los perjudica porque pierden tiempo”	experimentados que se fueron por eso que te digo y en su reemplazo vino alguien nuevo que no sabía nada. No le conviene a la empresa perderlos”
30. ¿Considera que la empresa realiza alguna acción con el objetivo de retener a sus empleados?	“No considero que tomen ninguna medida para retenernos”	“Para nada, todo lo contrario. Hacen todo para que te den ganas de irte. Este trabajo es muy estresante, deberían existir más espacios de recreación, descansos más largos. Pero	“Lo único que por ahí se hace son las actividades grupales para afianzar los equipos, que ni siquiera las organizan la gente de RR.HH., son los mismos supervisores los que se cargan con esa

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
		no, nada de eso. Al contrario, hay que cronometrarse para ir al baño porque te podés pasar los minutos”	responsabilidad y preparan todo. Aparte de eso no conozco otra medida de retención que se haga en este call. No te hacen sentir indispensable porque claramente no lo somos”

Empresa Grupo Konecta

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
1. ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?	“Cuatro meses”	“Un año y medio”	“Ocho meses”
2. ¿Cuántos años tiene?	“Veintitrés (23) años”	“Veintinueve (29) años”	“Veintisiete (27) años”
3. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzado?	“Colegio secundario”	“Universitario. Soy diseñador gráfico”	“Secundario”
4. ¿Se encuentra cursando estudios actualmente?	“Cuando terminé el colegio empecé la facultad, hice más o menos hasta tercer año de ciencias económicas, pero ahora la dejé en suspenso porque no	“No”	“No”

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	me dan los tiempos para estudiar”		
5. ¿Es ésta su primera experiencia laboral?	“Tuve una pasantía de un año en ATP (Administración Tributaria Provincial) por ser estudiante de ciencias económicas”	“No, además de trabajar en el call también ejerzo mi profesión, soy <i>freelancer</i> ”	“No, trabajé en la empresa de mi familia un tiempo”
6. ¿Qué tareas demanda su puesto de teleoperador?	“Yo soy representante de atención al cliente de Personal, así que mis tareas específicas son: gestionar las llamadas entrantes de los clientes de esa empresa telefónica, esto sería	“En este puesto se atienden entre 100 y 120 llamadas por día, pueden ser más, tenemos que responder consultas sobre la línea de un cliente, dar información que esté a	“Escucho la consulta del usuario y mientras escucho voy constatando los datos de su línea y el <i>speech</i> para responder la consulta. Tengo que dejar resueltos los casos o derivarlos a otra área”

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	analizar los casos y facilitarles la mejor solución posible”	nuestro alcance, disipar dudas”	
7. ¿Considera que se le brindó capacitación suficiente para llevar a cabo sus tareas?	<p>“Sí. Antes de largarnos a atender llamadas solos, tenemos más o menos una semana de solamente teoría y escuchar llamadas de ejemplo y después de eso una semana más de entrenamiento con un compañero donde estamos los dos sentados en el box, pero no se interviene, solamente escuchamos, así nos vamos acostumbrando y vemos</p>	<p>“Cuando yo empecé a trabajar en Konecta, todavía se trabajaba desde nuestras casas.</p> <p>Todo fue virtual, hasta las entrevistas, todo el proceso de contratación.</p> <p>La capacitación también. No sé cómo hubiese sido si era presencial, pero yo sentí que la capacitación había quedado</p>	<p>“Sí, la capacitación para mí fue muy buena. Después me encontré con casos que no estaba seguro de cómo resolverlos, pero son los menos, en casi todos sé cómo proceder”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>en primera persona como va a ser cuando nos toque atender a nosotros solos.</p> <p>Yo sentí que mi capacitación fue bastante abarcativa, mi compañero tenía mucha experiencia y me enseñó con detalle”</p>	<p>medio corta. Podía preguntar si tenía dudas, pero a la larga es que uno le agarra la mano a esto. Hoy en día te respondería que sí me siento capacitado, pero fue más que nada gracias a la práctica y a que se me fueron presentando distintos casos y pude aprender”</p>	
8. ¿Considera que se encuentra motivado para realizar sus tareas laborales?	<p>“Yo entré hace poco, tengo todavía ese entusiasmo del principio, pero es inevitable</p>	<p>“Y la verdad es un trabajo muy repetitivo. Cansa escuchar a gente enojada</p>	<p>“Sí, depende el día. Me siento más motivado cuando me siento parte de un grupo.</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	escuchar los comentarios de mis compañeros y de la gente en general que me remarcan los contras de trabajar en un call center y un poco eso me desmotiva”	muchas horas seguidas, te desgasta. La empresa te motiva a ponerte la camiseta, pero llega un momento en que te preguntas ¿a qué costo?”	A veces en el call se hacen juegos o actividades grupales y eso te reinicia, te vuelve a dar ganas de quedarte y seguir trabajando para ellos”
9. ¿Considera que se le explicó en profundidad y que entiende cuáles son los objetivos y metas organizacionales?	“Sí, las metas es algo que los supervisores más que nada lo tienen siempre presente porque todo el tiempo te las están recordando”	“Sí, nos explicaron. No sé si con tanto detalle, pero sí recuerdo haberlas leído y escuchado”	“Sí, los objetivos y toda la filosofía de la empresa lo vemos en las capacitaciones”

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
10. ¿Se siente conectado con alguna meta organizacional?	<p>“La verdad, no estoy segura de entenderlas en profundidad aún porque soy nueva.</p> <p>Los objetivos generales son los de cualquier empresa: brindar un servicio de calidad, priorizar a los clientes, todo eso me lo explicas y sí, lo entiendo, es bastante simple, pero todavía lo siento un poco ajeno”</p>	<p>“Podría ser con la de mejorar el desempeño, ser eficiente.</p> <p>Es uno de los objetivos de la empresa, pero también un objetivo personal mío que lo aplico a todos los aspectos de mi vida. Por ese lado encuentro una conexión entre mi propia forma de ser y las metas de Konecta”</p>	<p>“Sí, con todos los valores que nos enseñan cuando hacemos las actividades grupales. El tema es que acá se habla mucho, pero se hace poco. Ósea todo gira alrededor de los valores, el respeto, la empatía, pero después pocas personas aplican eso acá en el call”</p>
11. ¿Cree que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa?	<p>“Sí, ósea si el objetivo es dar un servicio de calidad a los clientes yo creo que mi trabajo está</p>	<p>“Después de atender casi 150 llamadas diarias siento que tengo el derecho de responder</p>	<p>“Yo lo veo como un trabajo en equipo, si el equipo funciona bien entonces sí</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>acorde a lo que la empresa plantea. Tengo poca experiencia, pero por mi forma de ser que no me gusta dejar cosas sin resolver, por más de que tenga que preguntar mil veces, pero siempre trato de darles una solución a la gente.</p> <p>Incluso, podría ser que es eso lo que vieron en mis los reclutadores cuando pasé las entrevistas, que tengo potencial para sumar a la empresa.</p>	<p>que sí, contribuyo con mi trabajo”</p>	<p>estamos aportando algo bueno. El equipo acá de Konecta funciona bastante bien, somos todos responsables. Hay excepciones obvio, pero en general funcionamos bien y eso le sirve a la empresa”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	Me está faltando práctica para llegar a cumplir con las métricas, como por ejemplo la cantidad de minutos por llamada, esa es una que me paso muy seguido, pero entiendo que lleva tiempo y que al menos se valora el esfuerzo”		
12. ¿Se encuentra lo suficientemente motivado para continuar prestando servicios en la empresa o preferiría tener un trabajo diferente?	“Más o menos. A mi criterio faltan hacer algunas movidas dentro de la empresa para mantener motivados a los empleados, como sé que hacen en otras sucursales. Deberían	“Motivado estoy cuando nos aumentan el sueldo, esa es la verdad. Acá en el call hay pocas cosas que te pueden llegar a motivar, una de esas es la plata.	“Depende, por ahí vengo con ganas y por ahí no quiero saber nada. Como te dije antes, a veces acá hacemos algunas actividades grupales que nos acercan con los

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>decirnos bueno, el grupo que mejores métricas tenga se gana algo. Eso nos motivaría porque por más que no logremos métricas perfectas, sabríamos que igual nuestro esfuerzo va a valer para algo.</p> <p>Y sobre hacer algo diferente, no pienso tanto en cambiarme de trabajo sino en volver a la facultad, pero en serio que no me da el tiempo. Son muchísimos acá los estudiantes, trabajan y</p>	<p>Es raro que te compren con el reconocimiento, no pasa casi nunca. A los de mi generación nos mueve mucho eso, que nos reconozcan cuando hacemos bien nuestro trabajo. Parece algo re básico, pero te da un empujoncito para seguir. Ya que no nos dan eso, porque las campañas de RR.HH. acá son muy malas o no existen directamente, entonces que</p>	<p>compañeros, pero pasa demasiado tiempo entre una y otra.</p> <p>No sé qué me gustaría hacer si no estuviese acá, pero estoy seguro de que si consigo algo mejor, ni lo pienso, me voy al toque”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>estudian, las dos cosas. Pero creo que estudian carreras a distancia o cosas sencillas. Mi carrera, ciencias económicas es muy demandante, las cursadas son obligatorias y sería un quilombo coordinar las clases con mi horario del call. Súmale también preparar finales. Me encantaría estudiar si no tuviera que mantenerme sola”</p>	<p>nos den no sé, un bono de fin de año, algo. Me gustaría agarrar un trabajo en la administración pública, por ejemplo, ahí sí que tienen beneficios. No tendrán motivación ni reconocimiento tampoco, pero con las licencias y el sueldo ya me compran”</p>	

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
13. ¿Con qué sensaciones se siente más identificado en su ámbito laboral?	<p>“Debo ser la única que dice esto, pero yo disfruto la transparencia que hay entre mis compañeros. No competimos de manera tóxica y eso me da una sensación de tranquilidad para compensar la presión”</p>	<p>“Lo que más siento es cansancio mental. La gente te absorbe la energía, te agota mentalmente”</p>	<p>“El estrés es tremendo. La sensación de disgusto cuando el cliente me basurea, me deja sabor amargo para todo el día”</p>
14. ¿Considera que el salario que gana retribuye de manera justa su trabajo realizado?	<p>“En mi opinión, el call center paga poco. Tenemos muchas exigencias, es mucha la presión en las llamadas y los objetivos que nos ponen. El sueldo no compensa ese peso mental.</p>	<p>“No, acá no se gana bien. Debemos estar rozando la línea del salario mínimo. Yo sí o sí tengo que sumar a mi sueldo lo que gano como diseñador porque de otra</p>	<p>“Si lo comparo con otros sueldos de otros trabajos, la verdad que no está tan mal lo que me pagan acá. Estoy solamente 6 horas por día y me alcanza para mantenerme.</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>También se abusan porque saben que es difícil encontrar trabajo y que tengas beneficios como licencias médicas o por estudio. Estar en blanco en un trabajo es difícil, y ellos saben eso, entonces mucho no se preocupan por aumentarnos el sueldo”</p>	<p>manera no llegaría a fin de mes.</p> <p>Un sueldo de estos te sirve si sos estudiante, vivís con tu familia y querés empezar a ganarte tus propios pesos, sino olvidate.</p> <p>Acá se trabaja bajo mucho estrés y después de un tiempo me di cuenta de que el sueldo queda miserable al lado de todo lo que me aguanto.</p>	<p>Tengo que resaltar que yo no pago alquiler, pero si tuviese ese gasto fijo todos los meses tal vez no me alcanzaría.</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
		Nuestro gremio tampoco hace mucho al respecto, aparecen una vez para arreglar alguna mejora salarial y desaparecen el resto del año”	
15. ¿Cobra algún concepto adicional por cumplimiento de objetivos o por alcanzar alguna métrica, como por ejemplo “presentismo” o “productividad”?	“Los adicionales para mí fueron una mentira desde el principio. Es casi imposible que alguien cobre por productividad todos los meses. Ese plus es algo que yo directamente no lo tengo en cuenta.	“Si, tenemos un conjunto de objetivos que tenemos que cumplir durante el mes para poder cobrar esos adicionales. Para el presentismo me cuentan los minutos trabajados. Si me logueo a horario y permanezco	“Supuestamente sí se cobra por esos conceptos. Yo solamente cobro por presentismo, nunca me pagaron por otro concepto. Te meten mucha presión con eso de las métricas, generan una competencia innecesaria

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>Si te pasas de los minutos establecidos para cada llamada ya te bajan puntaje y muchas veces recibo consultas que llevan tiempo de resolver. O si el cliente se explaya a la hora de hacerme saber su inconveniente. Nos enseñan maneras de resumir la conversación, pero también me bajan puntaje por interrumpir a la persona que me habla. No sé, en mi opinión el instructivo de las métricas es algo súper</p>	<p>logueado los minutos exactos que me corresponden por contrato. Hay que respetar el horario del almuerzo también, no pasarse.</p> <p>Después las métricas funcionan como un sistema de puntos. Te suman o te restan puntos dependiendo de que tan bien uno se ajuste a los parámetros. Si yo tengo un buen promedio en minutos por llamada, eso me suma</p>	<p>en el grupo porque terminan todos estresados por cumplir.</p> <p>Hay compañeros que dicen que sí le pagaron alguna vez el concepto adicional, no podría asegurarte que sea verdad. A mí nunca me pagaron algo más que el presentismo”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>rebuscado, cuando se lo aplica a la realidad te das cuenta de que es casi imposible.</p> <p>El presentismo se explica sólo, si no faltas ningún día, lo cobras, sino no”</p>	<p>puntos. O, al contrario, si justo mi supervisor escucha llamadas mías en las cuales doy información incorrecta o respuestas incompletas, eso me resta puntos. Hay que ser muy constante para alcanzar los objetivos. A algunas personas les sirve para motivarse, porque el premio es un poco más de plata a fin de mes”</p>	

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
16. ¿Cómo se siente con respecto a la posible variabilidad de su sueldo como consecuencia del cobro o no, de esos adicionales?	<p>“Los supervisores dicen que los adicionales sirven para motivarnos a cobrar más, que depende de nosotros y que sé yo. Yo sinceramente creo que lo hacen para que le entreguemos a la empresa hasta la energía que no tenemos. No me parece justo”</p>	<p>“No sé si varía tanto, no creas que nos pagan mucho más. Depende de qué tan motivado me sienta, de vez en cuando digo bueno me voy a poner las pilas a ver si este mes llego al objetivo. Si llego bien, y sino tampoco me pierdo de mucho”</p>	<p>“A mí no me preocupa. Yo sé que, si no saco ninguna licencia, me pagan el presentismo, es algo fácil de prever”</p>
17. ¿El horario en el cual se desempeña dentro de la empresa es fijo o flexible?	<p>“Por ahora es fijo, entro siempre a las 14 horas y termino a las 20:30 horas, con 2 francos semanales”</p>	<p>“En principio es un horario. Cubris una franja horaria digamos.”</p>	<p>“Yo hice un arreglo especial hace un par de meses porque me servía trabajar algunos días a la mañana y otros a la</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
		<p>Todo depende del líder. El mío no tiene problema, si me llega a pasar algo eventual y necesito cambiar mi horario, me lo cambia. Tengo que pedir permiso con anticipación, pero no hay problema con ese tema”</p>	<p>tarde. Me autorizaron a cambiarme 2 días a la mañana y el resto sigo con mi horario de la tarde”</p>
<p>18. ¿Podría acceder a horarios de trabajo flexibles de ser necesario?</p>	<p>“No sé, no creo. Nunca pregunté”</p>	<p>“Si es algún caso eventual sí. Se pide con tiempo y te lo arreglan. Hay muchos chicos que estudian y piden que les</p>	<p>“A mí me autorizaron el cambio. Hay mucha burocracia de por medio, nota al coordinador, nota a RR.HH. Pero al fin y</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
		acomoden los horarios para ir a cursar las clases”	al cabo me lo dieron, no me puedo quejar”
19. ¿Presta servicios de manera presencial o remota?	“Presencial”	“Presencial”	“Presencial”
20. ¿Podría acceder a trabajar de manera remota de ser necesario o por preferencia personal?	“Dudo que se permita trabajar de manera remota porque ya no queda casi nadie en esa modalidad”	“Cuando había más paranoia con el tema del Covid, te dejaban hacer teletrabajo si tenías síntomas, ahora creo que te piden sólo barbijo y a seguir viniendo.	“Sólo casos excepcionales, los que tienen algún problema de salud. A mí no creo que me lo permitan”

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
		A los que seguían desde sus casas los fueron llamando de a tandas para que vuelvan”	
21. En caso de haberse encontrado ocupando un puesto de teleoperador en la empresa durante la pandemia por Covid-19, ¿trabajó de manera remota mientras regía el aislamiento social preventivo y obligatorio?	“No estaba en la empresa durante la pandemia”	“Yo entré a Konecta cuando ya estaba pasando todo. Siempre trabajé en la oficina”	“No, no fue mi caso”
22. ¿Considera que el control ejercido por parte de sus	N/A	N/A	N/A

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
supervisores aumentó o se volvió más estricto durante ese período?			
23. De corresponder, ¿con cuál de las modalidades (presencial o remota) se sintió más cómodo?	N/A	N/A	N/A
24. ¿Siente que goza de independencia, autonomía y/o criterio personal a la hora de tomar decisiones en su trabajo?	<p>“Depende el caso. Por ejemplo, si se trata de un cliente que quiere darse de baja, no me compete a mi desvincularlo. No es una decisión que yo pueda tomar.</p>	<p>“No. Es un trabajo monótono. Tengo el <i>speech</i> escrito para cada llamada y no da lugar a muchas variaciones.</p> <p>Independencia tampoco. Las decisiones importantes no dependen de mí. En esos</p>	<p>“En mi puesto yo no tomo decisiones, ósea sí, pero son básicas y siguiendo pautas. Está todo bastante regulado, no nos permiten salirnos de esa línea”</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	Si pasa, al contrario, que el cliente quiere escalar a un plan más caro con más beneficios ahí sí puedo realizar el upgrade”	casos los pasos a seguir son: consultar con el líder antes de tomar una decisión o derivar a otra área. No me conviene mandarme solo cuando no sé algo, me puedo comer una llamada de atención”	
25. ¿Cómo definiría su relación laboral con sus supervisores?	“Mi supervisor es medio estrella. Juega la carta de jefe para mandarse la parte y es simplemente un empleado más. Laboralmente me da igual. No me hizo nada malo, pero tiene	“Muy bien la verdad todo lo que tenga que ver con el manejo del equipo, la coordinación, la lleva muy bien.	“Como supervisor directo lo tengo a mi team líder y más arriba está el coordinador. Con el que más relación laboral tengo es con el líder porque es el que está más

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>una actitud sobradora que no va conmigo, no me cae bien.</p> <p>No sé si todos los supervisores son así, al mío se le subieron un poco los humos parece.</p> <p>Yo me limito a hacer lo mío, cumplo mi horario y mis llamadas para no tener problemas”</p>	<p>Todas las veces que necesité ayuda con algo del laburo, me dio una mano”</p>	<p>presente. Va de box en box a ver si los chicos están encaminados.</p> <p>Todo excelente mi relación con él y con mi coordinador tengo menos trato, pero sé que es buena gente también”</p>
26. ¿Siente que sus superiores confían en usted y en el trabajo que realiza?	<p>“Sí, confía, pero no creo que me tengan confianza suficiente todavía, no tengo tanta antigüedad. Trato de no</p>	<p>“Si no confiaran en mí ya no estaría más en el call.</p> <p>Se hacen muy seguido las limpiezas de personal, el que</p>	<p>“No puedo responderte con seguridad, pero creería que sí.</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	equivocarme así me voy haciendo una buena reputación porque en mi puesto se tiene mucho en cuenta el puntaje que ponga el supervisor, la retroalimentación de mi performance. Sobre todo, si quiero tener posibilidades de ascender, se evalúa el puntaje primero que nada”	no funciona se lo transfiere a otro sector. Antes que termine el período de prueba de 3 meses ya uno tiene que estar asentado en su puesto sino te agradecen por todo y a seguir tu camino en otro lado. Desde que estoy en Konecta nunca recibí sanción, me da a pensar que mi líder está conforme conmigo”	Cuesta generar confianza como pasaría en cualquier trabajo, con cualquier jefe, hasta que les demuestras que les servís en la empresa”
27. ¿Cómo considera que es el nivel de control que los	“Son súper estrictos con el control. Saben todo lo que pasa	“Te controlan estés en el estrato que estés.	“Se podría decir que meten mucha presión. No es cosa de

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
supervisores ejercen sobre los teleoperadores?	durante una llamada entre el representante y el cliente porque quedan grabadas ósea que es muy fácil constatar si la respuesta fue precisa o si estuvo completa, y si por ejemplo me llego a pasar por alto algo del <i>speech</i> , me lo hace saber cuándo me dan mi devolución a fin del mes”	Siempre vas a tener a alguien arriba. Todos somos empleados y todos tenemos jefes. Te puede tocar uno más o menos pesado, pero acá nunca se les escapa nada”	ellos. A ellos también los persiguen para que nos persigan a nosotros. Hay supervisores que se pasan. Soy testigo de varios casos de chicos y chicas que renuncian porque se sienten acosados por los supervisores. Depende de la personalidad de cada uno, de cuánto aguante cada uno”

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
28. ¿Podría estimar un tiempo promedio en que los teleoperadores permanecen en la empresa?	“Un año y pico. Hay excepciones, pero son eso, excepciones, son muy pocos los que se quedan a hacer carrera”	“La gente que conozco aguantó un poco más de tres años. Para nosotros esa es la vida útil del call center. Todos te dicen, yo aguanto un añito más, aprovecho el aguinaldo, las vacaciones y presento la renuncia”	“Cálculale tres años más o menos, entre que te adaptas, que al principio uno viene entusiasmado porque todo es nuevo. No tarda mucho igual en darte cuenta de cómo viene la mano. Los que renuncian es porque les hizo el famoso clic en la cabeza y se dan cuenta que no están para esto, no lo vale.

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			<p>Es hasta que se cansan de sufrir y se van.</p> <p>No podría imaginarme toda una vida trabajando de atender llamadas, no me daría la cabeza tampoco”</p>
29. ¿Cuáles cree que serían las razones por la cuales los empleados dejan sus puestos de trabajo y qué consecuencias generan en la empresa, la salida de estos?	<p>“La gente renuncia porque terminan exhaustos. Lo que se genera es que siga creciendo el concepto de que el call center te consume y te descarta. Yo ahora que estoy trabajando acá los entiendo a los que me decían que</p>	<p>“Desde que estoy en el call, siempre que un compañero renunció, todo siguió como si nada, todo igual. Seguro que en algo les afecta, económicamente, sobre todo, porque invierten tiempo y</p>	<p>“Y que el sueldo no vale el esfuerzo, el sufrimiento, mejor dicho, porque la padece estando acá.</p> <p>El call center tiene muchos interesados en entrar porque es fácil, no te piden ningún</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
	<p>tenían la cabeza quemada. Hay muchos que quieren dejar y cuando les pregunto por qué, todos me dicen lo mismo, que están cansados, que la están pasando mal”</p>	<p>plata en gente que no dura nada en la empresa. Se van porque cumplieron su ciclo en el call, tuvieron suficiente. Piensa como deben estar esos oídos después de unos años de atender llamadas todos los días. Eso y la presión por cumplir las métricas”</p>	<p>requisito muy loco, solamente que hayas terminado el secundario. Para mí el sistema ya está preparado para que funcione así. Es una empresa gigante, no son tontos, saben perfectamente cuánto les duran los empleados. Lo que me sorprende es que, teniendo las herramientas, no hagan nada para prevenirlo. Que los compañeros se vayan</p>

Pregunta	Teleoperador		
	1	2	3
			te re desmotiva y ¿qué empresa quiere tener a los empleados bajoneados?”
30. ¿Considera que la empresa realiza alguna acción con el objetivo de retener a sus empleados?	“No que yo sepa. No creo que tengan previsto ese paso. Yo por mi carrera conozco lo que es la retención, es un paso más en la vida del empleado, en la relación laboral con una empresa. Habría que ver si aplican alguna técnica de retención”	“Lo único que veo que por ahí hacen es que les ofrecen cambiarles de puesto a los que quieren renunciar. Eso si son buenos, sino no hacen nada. Les dan un ascenso o los ponen en ventas así pueden comisionar”	“Realizan sí, pero cosas chiquitas. Hacen fiesta por el aniversario de la sucursal, festejan los cumpleaños. Deberían hacer más cosas que nos motiven. Falta reconocimiento. Podrían empezar por aumentarnos el sueldo”

Bibliografía

Agustín, R. P. (2007). *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. México D.F.

Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail. Los Indicadores Clave (KPI) de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.

Boletín Oficial de la República Argentina. (27 de Diciembre de 2022). Obtenido de Legislación y Avisos Oficiales:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/276681/20221129>

Cepeda, L. (16 de Septiembre de 2022). *Libertad Digital. Política y Sociedad*. Obtenido de Un call center de Resistencia incorporará 200 nuevos puestos de trabajo:

<https://libertaddigital.com.ar/Notas/Nota/1019259596-un-call-center-de-resistencia-incorporara-200-nuevos-puestos-de-trabajo>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial Nomos S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, DF:

McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Comisión de Legislación del Trabajo. (02 de Julio de 2013). *Proyecto de Ley Expediente 5047-D-2013 Trámite Parlamentario 081*. Buenos Aires.

Del Bono, A., & Bulloni, M. (2007). Experiencias laborales y sentidos del trabajo: los agentes telefónicos de call centers. *Trabajo y Sociedad*.

- Elal, K. (2019). Cambio tecnológico y flexibilización laboral: desafíos para el trabajo y su regulación. *Origen y evolución de los call centers en Argentina y en la ciudad de Santa Fe*.
- Elal, K. (10 de Noviembre de 2022). *Repositorio Institucional de la UNLP*. Obtenido de Origen y evolución de los “calls center” en Argentina y en la ciudad de Santa Fe:
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/141851>
- FAECyS. (5 de Diciembre de 2022). Obtenido de Paritaria 2022-2023 Acuerdo FAECYS - CCT 781/20: <https://www.sec.org.ar/files/2022/CALL-CENTER-CIRC-ACU-ESCALAS.pdf>
- Fernández Moll, S. (14 de Diciembre de 2022). *Repositorio Universidad Siglo XXI*. Obtenido de Causas de Rotación de los teleoperadores que trabajan en los Call Center:
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12268/Causas_de_Rotaci.pdf?sequen
- Filippetti, V. (2018). Trabajo Final Integrador para la Obtención de la Especialidad en Medicina Legal. *Relación entre el trabajo de tele-operador y el padecimiento de enfermedades psiquiátricas*.
- Gabini, S. (Septiembre de 2018). *Potenciales predictores para el rendimiento laboral. Una explicación empírica*. Buenos Aires: UAI Editorial.
- Gallardo, C. P. (16 de Octubre de 2018). *Tipos de motivación en psicología: definición y ejemplos*. Obtenido de Psicología on line:
<https://www.psicologia-online.com/tipos-de-motivacion-en-psicologia-definicion-y-ejemplos-4144.htm>

- Garro, S. (2008). Flexibilidad laboral, call centers y sindicalización en la Argentina postdevaluación.. *V Jornadas de Sociología de la UNLP*. La Plata, Argentina. .
- Gómez Vélez, M., & Torres Granda, C. (2016). ¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral? *Revista Facultad de Trabajo Social No. 31*.
- Gozzi, N. E. (18 de Octubre de 2022). *Biblioteca Digital Facultad de Ciencias Económicas UBA*.
Obtenido de Análisis del impacto de la flexibilidad laboral en centros de servicios de empresas multinacionales en Argentina:
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0133_GozziNE.pdf
- Graciosi, M. (2014). Perforando subjetividades. La "industria" de los Call Center en el Chaco. *Revista THEOMAI. Número 30*.
- Guzmán Labra, P., & Olave Lacámara, S. (29 de Agosto de 2022). *Repositorio Académico de la Universidad de Chile*. Obtenido de Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108320>
- INDEC. (20 de Diciembre de 2022). Obtenido de Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_01_23DF5760FF57.pdf
- Infoqom Noticias. (1 de Diciembre de 2022). Obtenido de Call center: Chaco es la provincia que mayor número de personas empleadas registra:
<https://infoqom.com.ar/index.php/locales/18342-call-center-chaco-es-la-provincia-que-ma-yor-numero-de-personas-empleadas-registra>

- Infoqom Noticias*. (1 de Diciembre de 2022). Obtenido de Call center: Chaco es la provincia que mayor número de personas empleadas registra:
<https://infoqom.com.ar/index.php/locales/18342-call-center-chaco-es-la-provincia-que-ma-yor-numero-de-personas-empleadas-registra>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S. A.
- McClelland, D. (14 de Julio de 2020). *La teoría de la motivación de McClelland*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables:
https://www.academia.edu/9761251/Teoria_de_la_motivaci%C3%B3n_seg%C3%BAn_McClelland
- Mina, P. M. (12 de Julio de 2015). *ITBA*. Obtenido de Tesis de Maestría. Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina:
<https://ri.itba.edu.ar/entities/tesis%20de%20maestr%C3%ADa/2c326f71-e0d8-4fe4-a533-8c2009109276>
- Poder Legislativo de la Provincia del Chaco. (27 de Septiembre de 2022). *Poder Legislativo de la Provincia del Chaco*. Obtenido de
https://legislaturachaco.gov.ar/sitio/noticia.php?not_id=7918
- Randstat. (15 de Abril de 2022). *Randstat*. Obtenido de
<https://www.randstad.es/tendencias360/reducir-la-tasa-de-rotacion-el-desafio-del-contact-center/>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración de Personal I. Relaciones Humanas*. México, DF: Linusa Noriega Editores.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, DF: PEARSON EDUCACIÓN, .
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Sanchez Nadal, M. (8 de Enero de 2021). *La Nación*. Obtenido de Teletrabajo: cuando el jefe no confía en los empleados remotos:
<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/teletrabajo-cuando-el-jefe-no-confia-en-los-empleados-remotos-nid08012021/>
- Subsecretaría de Empleo. (24 de Noviembre de 2022). *Ministerio de Producción, Industria y Empleo. Chaco, Gobierno de todos*. Obtenido de Promoción y Fortalecimiento del Empleo: <https://produccion.chaco.gov.ar/empleo/>
- Toribio, B., Victoria, J., & Bustamante Maslucan, Y. (28 de Septiembre de 2019). *¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral?* Obtenido de Repositorio Académico UPC:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628119/BelloT_J.pdf?sequence=3&isAllowed=y#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20intr%C3%ADnseca%20es%20aquella,a%20la%20necesidad%20de%20autorrealizaci%C3%B3n.
- Uriarte, M. (5 de Mayo de 2019). *Omnia*. Obtenido de
<https://omniawfm.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal-call-center.php>
- Villalba Arismendy, A., & Del Rio Marrugo, J. (20 de Septiembre de 2022). *Universidad Tecnológica de Bolívar*. Obtenido de Repositorio UTB:
<https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/297>

Zabalegui, B. (21 de Noviembre de 2021). *ICIMS*. Obtenido de ¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?:

<https://www.icims.com/es/blog/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/#:~:text=El%20%C3%A9ndice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20mide%20la%20relaci%C3%B3n%20entre,en%20un%20determinado%20periodo%20temporal.>