

# Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Comercialización

Tesina

**CALL CENTERS; FABRICAS DE COMUNICACIÓN,  
Una organización cuya gestión de capital humano produce insatisfacción  
en los telemarketers.**



Alumno:  
Domicilio:  
Teléfono:  
Tutor:

Diana Carrara [diana\\_carrara@hotmail.com](mailto:diana_carrara@hotmail.com)  
Urquiza 1064 3E - Rosario  
0341-156436489  
Lic. Roxana Dubois

Marzo 2009

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi mas sincero agradecimiento a mi familia, quien estuvo presente en cada uno de los pasos que di, dedicándome su apoyo y confianza.

A mis amigos, a los que están muy cerquita, los que están a varios kilómetros y los que no están por aquí pero se encuentran en mi corazón, a todos ellos mi agradecimiento por darme su afecto incondicional.

A cada uno de los profesores que me formaron, a los que estuvieron vinculados en la elaboración de este proyecto y me guiaron y motivaron en la travesía de esta investigación.

A todos mi gratitud.  
Diana Carrara

## INDICE

|   | Pág. |
|---|------|
| <b>Agradecimientos</b> .....  | 2    |
| <b>Introducción</b> .....   | 5    |
| <b>Capítulo I: Gestionando personas dentro de la organización</b> .....                                     | 14   |
| I.1- Gestión de capital humano.....   | 14   |
| I.1.1- Importancia de la gestión de capital humano.....   | 14   |
| I.1.2- Rol de la gestión de capital humano en la empresa.....   | 15   |
| I.1.3- Funciones de la gestión de capital humano.....   | 18   |
| I.2- Gestión de la fuerza de ventas.....  | 21   |
| I.2.1- Funciones de la gestión de vendedores.....   | 21   |
| <b>Capítulo II: Alcanzar la satisfacción laboral de los empleados</b> .....                                 | 28   |
| II.1- Satisfacción laboral.....   | 28   |
| II.1.1- La actitud del empleado hacia su trabajo: la satisfacción laboral .....                             | 28   |
| II.1.2- Factores determinantes de la satisfacción laboral.....  | 29   |
| II.2- Teorías motivacionales.....   | 32   |
| II.2.1- Concepto de motivación laboral.....   | 32   |
| II.2.2- Teorías motivacionales.....   | 33   |
| II.2.3- Motivar a los empleados a través de diferentes técnicas.....  | 33   |
| <b>Capítulo III: Los call centers</b> .....   | 38   |
| III.1- ¿Qué es un call center?.....   | 38   |
| III.2- El telemarketing.....  | 39   |
| III.3- Historia del teletrabajo .....   | 40   |
| III.3.1- Antecedentes de teletrabajo en Argentina.....  | 41   |
| III.4- Características de los call centers.....   | 44   |
| III.5- Actualidad en los call centers.....  | 47   |
| III.6- Problemas en los call centers.....   | 49   |
| III.6.1- Vacío legal respecto de los telemarketers .....  | 54   |
| <b>Capítulo IV: Resultados de la investigación: La organización y el trabajo de los telemarketers</b> ..... | 55   |
| IV.1- La organización objeto de análisis.....   | 55   |
| IV.2- Descripción de la tarea de los telemarketers.....   | 56   |
| <b>Capítulo V: Resultados de la investigación: Políticas de gestión de capital humano</b> .....             | 60   |
| V.1- Planificación.....   | 60   |
| V.2- Organización.....  | 62   |
| V.3- Reclutamiento y selección.....   | 63   |
| V.4- Formación y capacitación.....  | 64   |
| V.5- Motivación.....  | 67   |
| V.6- Control.....   | 69   |
| V.7- Sistema de compensaciones.....   | 75   |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Capítulo VI: Resultados de la investigación: Fuentes de insatisfacción y la actuación de la empresa.....</b> | <b>76</b>  |
| VI.1- Fuentes de insatisfacción.....  | 76         |
| VI.1.1- Métodos de control y exigencias impuestas por la empresa.....   | 76         |
| VI.1.2- El trabajo en sí mismo.....   | 81         |
| VI.1.3- Métodos para motivar.....   | 83         |
| VI.1.4- Gestión de los tiempos.....   | 85         |
| VI.1.4.1- Horas extras.....   | 86         |
| VI.1.4.2- Horario de descanso.....  | 87         |
| VI.1.4.3- Horarios de trabajo.....  | 88         |
| VI.2- Actuación de la empresa .....   | 89         |
| VI.3- Criticas al modo de coordinar a los telemarketers.....  | 92         |
| VI.3.1- Medición del trabajo administrativo.....  | 94         |
| VI.3.2- Administración científica para el manejo del call center.....   | 96         |
| <b>Conclusiones.....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>101</b> |
| Proyecto de ley del teleoperador.....   | 101        |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>110</b> |

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar las fuentes de insatisfacción laboral de los teleoperadores que se presentan en un call center de la ciudad de Rosario, e identificar si su existencia se debe a la inadecuada gestión del capital humano que lleva a cabo la empresa. Por lo tanto nuestra hipótesis de trabajo es la siguiente: *“La mala gestión de la empresa sobre su capital humano ¿Es la generadora de insatisfacción/desmotivación de los telemarketers?”*

Los objetivos que nos van a permitir refutar o aprobar dicha hipótesis son:

1. Describir las tareas de los telemarketers.
2. Describir las políticas generales de gestión de capital humano que utiliza la organización en la que realizamos nuestra investigación.
3. Identificar las causas generadoras de insatisfacción/desmotivación de los telemarketers de la organización analizada.
4. Verificar, si los hay, los métodos de gestión del personal que utiliza la empresa para disminuir la insatisfacción laboral.

La investigación se desarrolló en el marco de un modelo cualitativo, con un diseño de tipo descriptivo-explicativo, dado que la finalidad del proyecto fue la de relacionar distintas variables (el trabajo de los telemarketers, la gestión de capital humano) para llegar a conclusiones sobre las causas y motivos que generan el fenómeno (la insatisfacción / desmotivación laboral)

Las técnicas cualitativas específicas que se utilizaron fueron las entrevistas en profundidad y las sesiones de grupo.

Las entrevistas fueron realizadas a los supervisores de los telemarketers, específicamente a dos teams líder, uno correspondiente al turno mañana y el otro al turno tarde. A través de esta entrevista principalmente buscamos describir las políticas de gestión de capital humano que utilizan y las técnicas de las cuales hacen uso a fin de mantener o aumentar la satisfacción/ motivación de los empleados. A su vez por medio de esta se busco respuestas a los restantes objetivos propuestos en la investigación.

Paralelamente a ello, realizamos sesiones de grupo a los teleoperadores de la empresa, para esto reunimos un grupo de ocho personas. El objetivo principal de estas sesiones fue darle la posibilidad a los telemarketers para que expliquen las tareas que

desempeñan en su trabajo, y las causas que les generan insatisfacción/ desmotivación en su labor diario.

### Entrevista en profundidad

Realizamos entrevistas en profundidad útiles para nuestro análisis porque se fundamentan en “una entrevista personal, no estructurada, abierta y duradera, orientada dentro de unos tópicos delimitados. El propósito es explorar áreas del conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o se posee poca información, para de esta manera definir un problema, ilustrar un proceso de marketing, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento humano.”<sup>1</sup>

Dentro de los tipos de entrevistas en profundidad, utilizamos la entrevista de tipo enfocada, por la cual verificamos una tarea previamente delimitada, de asuntos a tratar y el objetivo fue describir y descubrir las causas de un proceso específico.

### Guía de preguntas 1era entrevista en profundidad

#### *Objetivo 1: Conocer las pautas para la planificación*

- A. ¿En base a qué parámetros la empresa coloca los objetivos de ventas?
- B. ¿Cómo establecen los lineamientos del discurso de ventas?
- C. ¿Cómo establecen los tiempos para alcanzar los objetivos?
- D. ¿Cómo describen el puesto de trabajo de un telemarketer?

#### *Objetivo 2: Describir el diseño de la estructura de la fuerza de ventas*

- A. ¿Un mismo telemarketer, cuántos productos vende? ¿De qué etapas de la venta se encarga?
- B. ¿Cómo está dividida la empresa: por productos, territorios, clientes?
- C. ¿Cómo se establece la jerarquía de autoridad de la empresa?

#### *Objetivo 3: Métodos de reclutamiento y selección*

- A. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento?
- B. ¿Cómo realizan la selección del personal?
- C. ¿Qué habilidades y conocimientos consideran importantes a la hora de seleccionar personal?
- D. ¿Quién realiza la selección del personal?

---

<sup>1</sup> Orozco, Arturo (1999) “Investigación de Mercados: Conceptos y Práctica” Editorial Norma S.A, Bogotá, Colombia Págs. 66-67

*Objetivo 4: Métodos de formación e inducción de los empleados*

- A. ¿Cómo inducen a los nuevos empleados al trabajo?
- B. ¿Les explican acerca de la empresa su historia, estructura, productos, acerca de los servicios, los temas relacionados a las vacaciones, feriados y servicios médicos, y acerca de las funciones y deberes específicos?
- C. ¿Realizan la presentación de superiores y compañeros?
- D. ¿En que consiste la capacitación? ¿Cuál es su duración? ¿Quién la realiza?

*Objetivo 5: Métodos de motivación*

- A. ¿Cómo motivan a los empleados?
- B. ¿Ven resultados de esos métodos?
- C. ¿Cómo fueron capacitados para motivar a los empleados?
- D. ¿Conocen acerca de teorías motivacionales? ¿Consideran importante conocer estas técnicas o creen que es mejor utilizar la intuición y valerse de la experiencia, a través de la prueba y error?

*Objetivo 6: Control y seguimiento*

- A. ¿Qué tipos de controles realiza la empresa sobre los telemarketers? ¿Cuáles específicamente ustedes?
- B. ¿Realizan evaluación de desempeño? ¿Qué características tiene esta?
- C. ¿Qué decisiones toman a partir de los resultados?
- D. ¿Cada cuánto realizan las evaluaciones?

*Objetivo 7: Sistema de compensaciones*

- A. ¿Qué características tiene el sistema de compensaciones?
- B. ¿Cómo son las comisiones que ganan los telemarketers?
- C. ¿Son accesibles los objetivos para ganar comisiones?
- D. ¿El sistema está pensado como una manera de motivación?

Guía de preguntas 2da entrevista en profundidad

*Objetivo 1: Conocer las causas de insatisfacción*

- A. ¿Cuáles creen que son las cuestiones que mas desmotivan a los empleados? ¿Por qué?
- B. ¿Cuales son las que mas motivan? ¿Porque?
- C. ¿En que medida influye la actuación de la empresa tanto en la motivación como en la desmotivación? ¿Haciendo que actividades?
- D. ¿Cuánto dedica la empresa a mantener satisfecho a su personal?
- E. ¿Se realiza alguna actividad para detectar posibles fuentes de insatisfacción y para disminuirla en caso de ser encontrada?

*Objetivo 2: Conocer el control como fuente de insatisfacción*

- A. ¿Consideran a los empleados conformes con el sistema de control? ¿Por qué?
- B. ¿Qué técnicas de control pueden ser eliminadas con el fin de aumentar la satisfacción sin perder la coordinación del trabajo?
- C. ¿Ustedes consideran que el control que se aplica es el adecuado?

*Objetivo 3: Conocer las características del trabajo mismo como fuente de insatisfacción*

- A. ¿Consideran el trabajo en sí mismo como una fuente de insatisfacción? ¿Por qué?
- B. ¿Aplican alguna técnica de motivación para que el empleado mejore su actitud mas allá de las actividades que implica su trabajo?
- C. ¿Creen que pueden hacer algo para que las características del trabajo no produzcan insatisfacción?
- D. ¿Cuáles creen que son las características del puesto que generan desmotivación?

*Objetivo 4: Conocer las condiciones de bienestar como fuente de insatisfacción*

- A. ¿Consideran que los horarios de trabajo están bien dispuestos?
- B. ¿Creen que los horarios del break generan alguna controversia con los empleados? ¿Consideran que están bien establecidos? ¿Y los tiempos para salidas sanitarias?
- C. ¿Cuál es la política de la empresa para las horas extras? ¿Cómo se pagan? ¿En qué casos piden que sean realizadas? ¿Qué es opinan al respecto?
- D. ¿Creen que los telemarketers se sienten seguros en su trabajo? ¿Por qué?
- E. ¿Cuál es el plan de carrera que un teleoperador puede desarrollar en la empresa? ¿Qué opinan al respecto?

*Objetivo 5: Motivación como fuente de insatisfacción*

- A. ¿Consideran que los métodos para motivar a los empleados son exitosos?
- B. ¿Qué técnicas tienen más éxito? ¿Cuáles menos?
- C. ¿Existe una búsqueda constante de nuevas técnicas de motivación?
- D. ¿Tienen información de los telemarketers acerca de qué los motiva?

Sesión de grupo

Realizamos sesiones de grupo con el fin de recolectar información directa e inestructurada, basada en la dinámica de equipo, y centrada en un tema específico de investigación. Los objetivos van desde la generación de ideas y el descubrimiento de información poco conocida, hasta la consecución de razones o motivaciones del comportamiento de las personas.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Orozco, Arturo (1999) *Ibidem*, Págs. 64-65

## Guía de preguntas tomadas durante la 1era sesión de grupo

### *Objetivo 1: Conocer la naturaleza y el contenido del puesto*

En una primera etapa solicitaremos a los telemarketers que describan un día de trabajo. Insistiendo en que nombren todas y cada una de las actividades que realizan desde el momento en que ingresan a la organización hasta el momento en que salen.

Buscaremos que comenten sus posiciones respecto de distintas cuestiones, siempre dandoles lugar a explayarse en ellas o relacionarlas con otros tópicos a tratar en la sesión de grupo.

- A. ¿Por qué motivos tomaron el empleo? ¿Se encuentran en búsqueda de otro empleo?
- B. ¿Cuál creen que es el reconocimiento social de su trabajo en comparación con otras profesiones?
- C. ¿Encuentran concordancia entre el trabajo que realizan y sus conocimientos y habilidades?
- D. ¿Los motiva realizar el trabajo en sí mismo?
- E. ¿Con qué actitud asisten al trabajo?
- F. ¿Poseen un total conocimiento de las funciones que tienen a su cargo?
- G. ¿Cuál es el nivel de variedad de habilidades que manejan (grado de rutinización en el trabajo)?
- H. ¿Tienen autonomía para realizar su trabajo? (Explicación del concepto de autonomía)

### *Objetivo 2: Conocer las cuestiones asociadas al trabajo en grupo y la supervisión*

Preguntas guías respecto de los compañeros;

- A. ¿Qué aspectos de camaradería están presentes entre los compañeros de trabajo?
- B. ¿Les genera satisfacción pertenecer a ese equipo de trabajo?
- C. ¿La empresa alienta las relaciones de equipo?
- D. ¿Existe competencia entre compañeros? ¿De qué tipo? ¿Quién la genera?

Preguntas guías acerca de la supervisión;

- A. ¿Cuál es la función de sus supervisores? ¿Están capacitados para llevarlas a cabo?
- B. ¿Qué tipo de controles aplican? ¿Qué opinan acerca de estos controles?
- C. ¿De qué manera los motivan?
- D. ¿Son correctamente asesorados por sus supervisores? ¿Reciben correcciones de sus faltas durante su trabajo?
- E. ¿Efectúa su supervisor evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia? ¿Les sirve para mejorar sus técnicas de trabajo?
- F. ¿Creen que reciben un trato justo por parte de los supervisores?
- G. ¿Qué opinión tienen respecto de la supervisión en general?
- H. ¿Cómo son las capacitaciones? ¿Cada cuánto se realizan? ¿Son suficientes? ¿Quiénes la realizan?

*Objetivo 3: Conocer actitudes de los empleados con respecto a su esfuerzo y los resultados obtenidos*

- A. ¿Cuánto gana de sueldo básico? ¿Cuánto de variable?
- B. ¿Consideran que satisface sus necesidades este sueldo?
- C. ¿Considera a las comisiones como motivantes para realizar un mayor esfuerzo en su trabajo?
- D. ¿Realiza horas extras? ¿Cuánto gana por ellas? ¿Lo motivan a realizar horas extras o lo exigen con la amenaza de su puesto de trabajo?

*Objetivo 4: Establecer las condiciones de trabajo existentes*

- A. ¿En qué condiciones se encuentra la infraestructura?
- B. ¿Y los elementos de trabajo?
- C. ¿Se protege su seguridad física?

*Objetivo 5: Explicar las condiciones de bienestar que disfrutan a través del trabajo*

- A. ¿A qué puesto aspiran llegar en la empresa?
- B. ¿Cuál es la posibilidad de ascender? ¿Cuántos compañeros vieron ascender? ¿En cuánto tiempo?
- C. ¿Su trabajo es estable? ¿Se siente seguro?
- D. ¿Cuál es el nivel de rotación? ¿Por qué causas creen que se dan los despidos o desvinculaciones de compañeros?
- E. ¿Cuál es el horario de trabajo?
- F. ¿Cuáles son los tiempos de descanso? ¿En qué horarios se establecen? ¿son respetados los horarios? ¿Cómo hacen para las salidas sanitarias?

### Guía de preguntas 2da sesión de grupo

*Objetivo 1: Conocer las causas de insatisfacción*

- A. ¿Cuáles son las principales cuestiones que más desmotivación/frustración les genera de su trabajo?
- B. ¿Cuáles son las características que cambiarían de su trabajo?
- C. ¿Cuáles son las cuestiones que lo motivan o bien les son indiferentes en su trabajo?

*Objetivo 2: Conocer el control como fuente de insatisfacción*

- A. ¿Qué opinan respecto del control que les aplican (los beneficios, problemas, modos de aplicarlos)?
- B. ¿Cómo los controlan a través del software de llamadas? y ¿Cómo con los supervisores?

*Objetivo 3: Conocer las características del trabajo mismo como fuente de insatisfacción*

- A. ¿Es motivante su trabajo en sí mismo? ¿Por qué?

B. ¿Qué cosas de su labor les genera insatisfacción? ¿Es posible modificar esas tareas?

*Objetivo 4: Conocer las condiciones de bienestar como fuente de insatisfacción*

A. ¿Qué actitud toman frente a las políticas de las horas extras (las realizan sin elevar quejas, no las realizan por que ven el sistema como injusto)?

B. ¿Cómo se sienten respecto del futuro de su trabajo los posibles ascensos, la estabilidad laboral?

C. ¿Qué opinan respecto de los tiempos de descansos (son suficientes)? ¿Y las salidas sanitarias?

*Objetivo 5: Motivación como fuente de insatisfacción*

A. ¿Se los motiva? ¿De qué modo?

B. Si se los motiva ¿Cuáles son sus métodos preferidos? ¿Cuáles no y por qué?

*Objetivo 6: la actuación de la empresa*

A. Respecto de los tópicos anteriores (control, el trabajo mismo, motivación y condiciones de bienestar) ¿qué ven que la empresa haga para que ustedes no sientan frustración frente a ellas.

B. ¿Creen que podrían hacer otras cosas? ¿Cuáles?

La importancia de esta investigación radica en poder determinar el o los desencadenantes de la insatisfacción laboral para así la empresa poder trabajar sobre ellos con el objetivo de conseguir una actitud positiva de los empleados hacia su trabajo y de esta manera conseguir mayores estándares de productividad y calidad.

Abordaremos este análisis a través de seis capítulos, presentados como una concatenación de temas que nos permitirán alcanzar nuestras conclusiones finales.

En el primer capítulo brindaremos una descripción acerca de la importancia y alcance de la gestión de capital humano, enfocándonos en las actividades de la gestión de la fuerza de ventas. En el segundo nos introduciremos en el concepto de satisfacción laboral y las dimensiones que la determinan. A su vez realizaremos una descripción de las principales técnicas motivacionales que pueden ayudar a la organización a mantener o generar la satisfacción de sus empleados. En el tercero indagaremos sobre la información disponible acerca de los call centers, específicamente conoceremos en que consisten estos centros de llamadas, su historia, los antecedentes de esta industria en la Argentina, sus características, problemas y la actualidad de estos negocios. A partir del cuarto ya nos introduciremos en los resultados obtenidos sobre las características de la empresa indagada, y las del trabajo de los teleoperadores. En el quinto describimos las prácticas de gestión de capital humano que aplica el call center investigado. Y en el sexto presentaremos una explicación detallada de las fuentes de insatisfacción, una descripción de las medidas que toma la empresa respecto de esos tópicos, un análisis de su desempeño en las funciones de la gestión de capital humano por las que surgen las insatisfacciones detectadas, los métodos

motivacionales utilizados y una muestra de cómo la empresa en su desarrollo utiliza principalmente la administración clásica, concretamente el modelo propuesto por Taylor.

Los call centers constituyen una industria en pleno crecimiento en nuestro país. Este crecimiento tuvo su auge en el contexto de la crisis que atravesó el país y la caída de la convertibilidad en el año 2002, en que contábamos con tecnología suficiente y mano de obra desocupada y barata, lo que permitió el ingreso inmediato de estas empresas por las ventajas competitivas que presentaba la coyuntura económica del país.

Los call centers forman un centro de producción de telemensajes. La característica distintiva de estos centros de llamadas es que para su funcionamiento median las tecnologías de información y comunicación (TICs). Son negocios que desempeñan tareas de atención al cliente, asistencia técnica, ventas, generación de prospectos, encuestas telefónicas, gestión de telecobranzas o de algún otro tipo de servicios que se puede ofrecer por teléfono.

En la actualidad el trabajo de los call centers conforma un sector creciente de la fuerza laboral en distintos países y se constituye como un rasgo distintivo de la sociedad de la información, en la que aparece una nueva figura laboral, el teleoperador, cuya tarea constituye un modo de producción en serie en una industria de servicios.

Cuando hablamos de gestión de capital humano nos referimos a las actividades desarrolladas con la finalidad de que la organización posea el personal idóneo, en el momento y puesto adecuado, estando este plantel motivado y formado para las tareas que desempeñarán. Con este objetivo la gestión de capital humano se encargara de las actividades de planificación, organización, reclutamiento y selección, formación, motivación, control y seguimiento. Las mismas se llevaron a cabo a través de las funciones de empleo (encargadas de dotar a la organización del personal necesario), la función de administración del personal (registra y controla al personal en lo referente a los tramites legales y administrativos que la empresa necesita), la función de compensación (implementa las políticas remunerativas), la función de dirección y desarrollo del personal (busca el crecimiento continuo de los empleados), la función de relaciones laborales (se propone mantener la armonía en las relaciones entre los trabajadores y con la organización), y finalmente la función de seguridad social e higiene (protege al personal de los riesgos que acarrea su trabajo).

Consideraremos a la satisfacción laboral como la actitud del empleado frente a su trabajo, de manera que cuando esta actitud sea positiva hablaremos de satisfacción, mientras que cuando la actitud sea negativa estaremos frente a insatisfacción. Los factores que determinarán el grado de satisfacción serán; la naturaleza y contenido del trabajo, el trabajo en equipo y la supervisión, las condiciones de trabajo, el esfuerzo y los resultados individuales y las condiciones de bienestar.

Pensaremos por proceso motivacional aquel que se genera cuando una necesidad insatisfecha crea una tensión, lo que impulsa al individuo a buscar la satisfacción de esta necesidad. En la actualidad existe un gran número de teorías que explican, cada una desde

su enfoque, los modos de motivar a las personas. Y estas teorías serán herramientas de gran importancia para los empresarios al momento de motivar a su personal y trabajar con ellos para conseguir la satisfacción laboral.

Dentro de este contexto teórico abordaremos el análisis de la empresa, con el fin de detectar los focos de insatisfacción laboral experimentados por los telemarketers y a su vez investigar si estos surgen a partir de causas ajenas a la empresa o bien por el método erróneo que utilizan para coordinar a su personal, lo que nos permitirá también descubrir el tipo de administración que caracteriza a la organización.

# **CAPÍTULO I: “GESTIONANDO PERSONAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES”**

## **I.1- GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

Normalmente en las universidades y colegios escuchamos referirse a la gestión de capital humano como la actividad de gestionar Recursos Humanos. Nos parece sumamente relevante, en este punto, aclarar que las personas que forman el plantel de empleados de una empresa no deben ser llamados “recursos”. Debemos aprender a dejar este concepto para clasificar otras cosas, recursos de una empresa son sus maquinarias y materiales, no sus empleados, estos son quienes ocupan un lugar clave en el éxito organizacional y constituyen el capital intangible de la organización, por lo que los llamaremos “capital humano”, y de esta manera a través de esta clasificación, demostraremos su importancia en la organización.

A lo largo de la investigación nos referiremos al conjunto de trabajadores de una empresa como el “capital humano”. Y a la actividad que se ocupa de su administración como la “gestión de capital humano”

### **I.1.1- Importancia de la gestión de capital humano**

Numerosas veces hemos oído decir “nuestra gente es nuestro principal activo”, y es esta la frase que utilizan las empresas para reconocer el valor de sus empleados en el éxito organizacional. Debemos saber que el capital humano es el elemento más importante para la organización, ya que no tiene ningún sentido contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes, si los empleados no son capaces de utilizarlos adecuada y satisfactoriamente debido a la falta de capacitación o desarrollo de sus competencias. De aquí se desprende que sea el elemento humano el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia en la organización.

En los antiguos modelos de administración se colocaba al hombre como algo fácilmente sustituible, no eran más que una parte de la maquinaria, sin embargo a través del tiempo esta concepción cambió y hoy ya se los ve como indispensable para que la organización pueda alcanzar el éxito.

Reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la formación de equipos de trabajo competitivos es una tarea que toma muchos años, y esta es la razón por la cual las empresas han comenzado a considerar al capital humano como su bien más importante. La ventaja competitiva de las empresas, no radicara solo en sus recursos materiales, energéticos, financieros, ni tecnológicos; la ventaja competitiva básica de las empresas residirá en el nivel de formación y gestión dedicado al desarrollo de su capital humano.

El presente y futuro de toda empresa depende mucho de lo bien que se administre el personal. La habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben optimizarse para el logro de los fines propuestos.

Consideraremos al capital humano como “el conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos”.<sup>3</sup>

Ya establecida la importancia de la gestión de capital humano vamos a conocer específicamente esta actividad. Presentaremos los conceptos que la fundamentan y las tareas que se ocupa de aplicar dentro de las organizaciones.

### **I.1.2- Rol de la gestión de capital humano en la empresa**

Concebiremos la gestión de capital humano como el conjunto de actividades, aplicadas con el fin de colocar a la persona con las competencias necesarias, en el lugar y momento adecuado, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. La gestión de capital humano esta encargada de planificar, evaluar y actuar sobre los trabajadores con el fin de que éstos sean más eficaces y eficientes al momento de lograr las metas fijadas por la empresa para de este modo, alcanzar una productividad adicional.

Entendemos por eficacia, al hecho de que poseen la capacidad de alcanzar el resultado deseado. Mientras que la eficiencia se refiere a la virtud de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Se considera eficiente a aquella persona que produce lo máximo con el nivel mínimo de desperdicios, costos y esfuerzos.<sup>4</sup>

La gestión de capital humano no debe entenderse solo como la actividad que consiste en situar a la persona idónea, en el puesto adecuado, en el momento oportuno, sino que también es de vital importancia que esta persona se encuentre motivada y formada para desempeñar la tarea asignada.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Fernández Ríos, Manuel (1999) “*Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección*” Ediciones Díaz de Santo, Madrid, España, Pág. 119

<sup>4</sup> Trottini, Ana María (2007) “*La especificidad de la gestión universitaria: gobierno y administración de su capital humano*” Reimp. Editorial Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina; Págs. 29-30

<sup>5</sup> Rodríguez-Serrano, Juan Carlos (2004) “*El modelo de gestión de recursos humanos: Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas*” Editorial UOC, Barcelona, España; Pág. 27

Una buena dirección de gestión de capital humano ayuda a los empleados a utilizar su capacidad al máximo, y a obtener satisfacción e integración, como parte de un equipo de trabajo.

La administración de capital humano involucra el proceso que se inicia con la búsqueda, reclutamiento y selección de personal, para continuar, una vez que la persona seleccionada forma parte del personal de la empresa, con las actividades vinculadas a la inducción al puesto de trabajo, área y departamento en la que desempeñará sus actividades. Una vez que la persona ha comenzado a desempeñarse laboralmente deberá involucrarse en el proceso de medición y evaluación de su desempeño.<sup>6</sup>

Teniendo en cuenta las tareas que involucra la gestión de capital humano, podemos decir que es una tarea que se lleva a cabo no sólo en el departamento de gestión de capital humano, sino también en todos los mandos medios y directivos, quienes serán los encargados de llevar a cabo las políticas de gestión de capital humano definidas.

Los empleados del departamento de Gestión de Capital Humano desempeñan su labor sin tener un contacto continuo con los demás empleados, lo que dificulta que puedan llevar a cabo determinadas funciones que exigen una comunicación permanente con los trabajadores, como es el caso de las funciones de dirección y desarrollo de capital humano y la de relaciones laborales. Y es aquí donde los mandos medios y directivos deben encargarse de efectuarlas, dado que la naturaleza de su trabajo implica cercanía con los trabajadores.

Como tal para la función de gestión, deberán usarse dos instrumentos básicos;

- Planificación, como capacidad para establecer normas, aplicar procedimientos, desarrollar criterios y políticas con el fin de asignarlas al capital humano de la organización.
- Organización, como capacidad para establecer instrumentos que permitan incrementar el grado de racionalidad en el proceso de planificación.<sup>7</sup>

“La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, es una función especializada, formada por un conjunto de técnicas normas, principios y procedimientos, que aplicados a los equipos humanos nos permite alcanzar objetivos y metas deseadas; encargándose de planear, organizar, proponer, dirigir y controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener, desarrollar y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que una empresa requiere para su eficiente funcionamiento. Se inspira y apoya en otras disciplinas como la: psicología, sociología, derecho, economía, pedagogía, etc.”<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Rodríguez, Alejandra (2005) “*Recursos humanos: como conseguir y retener a la gente mas capaz*” V.3 Arte Gráfico, Bs. As, Argentina; Pág. 15

<sup>7</sup> Mínguez Vela, Andrés (2006) “*Dirección práctica de recursos humano*” ESIC Editorial, 2da Ed., Madrid, España; Pág. 26

<sup>8</sup> Villegas Ayala, Sabino (2004) “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Universidad Nacional de San Martín, Perú; Pág. 28

La gestión de capital humano será la responsable de definir la política de capital humano, que se derivara de la política general de la empresa, y deberá respetar los valores de la organización. Luego elaborarán los programas de actuación y aplicarán las técnicas en base a las necesidades de la organización.

En líneas generales podríamos definir el papel de la dirección de capital humano dentro de la empresa, contemplando las siguientes tareas;

- *Participar en la elaboración del modelo estratégico de la empresa*: esto es, en la definición de los valores, la misión, y los objetivos y planes estratégicos de la misma.
- *Definir la política de capital humano de la empresa*; es decir, definir las normas, reglas, y valores que se van a tener en cuenta en todas las actuaciones que se lleven a cabo dentro del área, y que lógicamente, se derivarán de los valores y la misión de la empresa.
- *Definir los objetivos sobre el capital humano*; derivados del modelo estratégico de la organización, de forma que esta pueda contar con las personas adecuadas en los lugares y momentos oportunos.
- *Diseñar los planes estratégicos sobre el capital humano*; esto es, definir los programas que se prevé que permitirán alcanzar los objetivos de capital humano definidos en los momentos previstos.
- *Aplicar los planes*; se trata de llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos.
- *Evaluar* hasta qué punto se están consiguiendo los objetivos previstos en los plazos fijados: esto es aplicar los controles necesarios para saber en qué medida se pueden estar separando los resultados realmente obtenidos de los previstos y como consecuencia aplicar lo antes posible las oportunas correcciones.<sup>9</sup>

Las principales tareas de la administración de capital humano, son conducir el proceso de:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Registro y Control de los empleados
- Capacitación
- Distribución de Remuneraciones
- Evaluación y Calificación
- Seguridad e Higiene
- Relaciones Laborales

---

<sup>9</sup> Pereda Marin, Santiago; Berrocal, Francisca (2006) “*Gestión de recursos humanos por competencias*” Editorial Universitaria Ramón Areces, 2da Ed, Barcelona, España; Págs. 60-61

### **I.1.3- Funciones de la gestión de capital humano**

A fin de comprender las actividades que se encarga de realizar la gestión de capital humano, es posible dividir las en seis funciones.

Función de empleo encargada de dotar a la organización del personal necesario en todo momento; función de administración del personal que registra y controla al personal en lo referente a los trámites legales y administrativos que la empresa necesita; función de compensación que implementa las políticas remunerativas; función de dirección y desarrollo del personal que busca el crecimiento continuo de los empleados; la función de relaciones laborales que se propone mantener la armonía en las relaciones entre los trabajadores y con la organización; y función de seguridad social e higiene mediante la cual se protege al personal de los riesgos que acarrea su trabajo.

#### **Función de empleo**

El objetivo de esta función es proporcionar a la empresa el personal necesario en todo momento, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa, para que las actividades puedan desarrollarse con el mayor grado de eficiencia y eficacia posibles.

Constituye una de las primeras funciones, que en forma general implica las actividades de selección, reclutamiento e integración del empleado a la empresa, como así también las actividades relacionadas con la reducción del personal. De esta manera podemos ver que básicamente comprende dos tipos de procesos: aditivos (añadir gente a la organización), sustractivos (reducir el número de personas que trabajan en la empresa).

Entre las tareas frecuentes de esta función podemos encontrar: la planeación de capital humano, el análisis de puestos, los estudios de mercado laboral, el reclutamiento, la realización de procesos de selección, acogida e inserción del personal recién ingresado, los estudios de reducción de personal, las acciones tendientes a la descontratación de efectivos laborales, etc.<sup>10</sup>

Cuando nombramos la planeación de capital humano, hacemos referencia al proceso que consiste en comparar las necesidades de capital humano con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal. El análisis de puesto se refiere al proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Puchol Moreno, Luis; Ongallo Carlos (2005) “*Dirección y gestión de recursos humanos*” Ediciones Díaz de Santos, 6ta Ed., Madrid, España; Pág. 22

<sup>11</sup> Mondy Wayne R; Noe M. Robert (2005) “*Administración de recursos humanos*” Editorial Pearson Educación, 9na Ed, México; Pág. 5

### Función de administración de personal

Es un procedimiento administrativo, que consiste en la implementación de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que trabaja en una empresa determinada. Se refiere a la confección de documentación necesaria que se produce desde que una persona ingresa en la organización hasta el momento en que deja de prestar servicios en ella.

Se incluyen dentro de esta función las siguientes tareas; la firma y el registro del contrato, la elaboración de las nominas y recibos de salarios, las retenciones y seguridad social y el consiguiente abono de ellas en los organismos oficiales correspondientes, el establecimiento de la jornada laboral, de los turnos de trabajo y la gestión de horas extraordinarias, los permisos, vacaciones, bajas por enfermedad o por maternidad, las excedencias, la disciplina laboral, etc.<sup>12</sup>

Este registro y control de personal constituye una importante fuente para consultar datos personales del empleado, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros.<sup>13</sup>

### Función de compensación

Es el proceso mediante el cual se propone y ejecuta la política remunerativa. Esta política debe ser pensada en términos de que sea justa y digna en función del trabajo físico, mental, riesgos y responsabilidades a los que se expone el empleado.

La función de compensación trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente debe cumplir con el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora.<sup>14</sup>

Las compensaciones incluyen el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago de sus servicios. Puede ser única o una combinación de lo siguiente;

- Sueldo: el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.
- Prestaciones; remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico.
- Gratificaciones no económicas; recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Puchol Moreno, Luis; Ongallo, Carlos (2005) Op. Cit; Pág. 23

<sup>13</sup> Villegas Ayala, Sabino (2004) Op Cit; Págs. 53-54

<sup>14</sup> Puchol Moreno, Luis, (2005) Op. Cit; Págs. 23

<sup>15</sup> Mondy Wayne R, Noe M. Robert (2005) Op Cit; Pág. 6

## Función de dirección y desarrollo de capital humano

A través de esta función se busca que las personas crezcan en la organización y con ellas. Se busca que cada día se perfeccionen en el desempeño de sus puestos. Se trata de un conjunto de actividades diseñadas para capacitar y motivar a los empleados con el fin de que amplíen sus responsabilidades dentro de la organización.

Consiste en la capacitación, la planeación de carreras individuales, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño, comunicación y participación, formación, promoción y desarrollo, evaluación del potencial, motivación laboral, y establecimiento de los sistemas de liderazgo mas adecuados.

La capacitación estará diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para el puesto de trabajo. El desarrollo implica un aprendizaje que va mas allá del empleo, pues tiene un enfoque de mayor alcance. La planeación de carrera es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. El desarrollo de carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran. Las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planificación de carrera de tal manera que las necesidades de ambos sean satisfechas. El desarrollo organizacional es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización optimizando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas. La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como de equipos. Esto ofrece a los empleados la oportunidad de capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas.<sup>16</sup>

Los objetivos básicos que se buscan alcanzar para con los empleados son los siguientes;

- Incrementar el nivel de conocimientos teóricoprácticos, corrigiendo y mejorando su rendimiento funcional y comportamiento personal en el desempeño de sus responsabilidades
- Motivar al personal a tener actitudes tendientes al cambio de su comportamiento funcional
- Lograr la polifuncionalidad de los colaboradores ubicados en los niveles medios e inferiores.
- Servir como base para la promoción y ascenso del personal<sup>17</sup>

## Función de relaciones laborales

Es la función que se encarga de diseñar sistemas que promuevan el bienestar y seguridad del empleado en su puesto de trabajo. Se busca mantener el equilibrio de aspiraciones, participación e integración entre los empleados y el empleador.

---

<sup>16</sup> Mondy Wayne R, Noe M. Robert (2005) *Ibíd*em; Págs. 5-6

<sup>17</sup> Villegas Ayala, Sabino (2004) *Op Cit*; Págs. 55-56

Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual (trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido, descontento por los más variados motivos) y del conflicto colectivo que a su vez puede ser parcial (de un número de trabajadores de la empresa) o total. La atención de quejas y reclamaciones; el tratamiento de contenciosos que se generen, la representación de la empresa ante el juzgado de lo social, el establecimiento de convenios colectivos, el tratamiento de los paros, huelgas, ocupaciones, etc.<sup>18</sup>

### Función de seguridad social e higiene

Consiste principalmente en prevenir y proteger a los empleados, para así darles seguridad y confianza para desempeñarse en su puesto de trabajo, evitando accidentes o riesgos que atenten contra su vida, salud y capacidad psico-física.

## **I.2- GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

Hasta el momento nos hemos dedicado a presentar los conceptos que fundamentan a la gestión de capital humano, cuyo alcance es hacia la totalidad de los empleados de una organización. Ahora nos enfocaremos en un área que ocupan los trabajadores de la empresa, en el área en que se instala la fuerza de ventas, que viene representada por el conjunto de personas que se dedican a vender los productos y/o servicios de la empresa.

Detallaremos las cuestiones que hacen a la gestión de la fuerza de ventas.

Se puede entender la gestión de fuerza de ventas como el proceso encargado de realizar las tareas de análisis, planeación, implementación y control de las actividades de ventas. Esto incluye diseñar la estructura y la estrategia de la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, supervisar y evaluar a los vendedores de la empresa.<sup>19</sup>

### **I.2.1- Funciones de la gestión de vendedores**

Con el fin de estudiar las funciones de la gestión de fuerza de ventas, resulta conveniente desglosarlos en dos grandes bloques. El primero va estar centrado en el ámbito de la dirección, e involucra el análisis de cuestiones relacionadas con la planificación y gestión de la fuerza de ventas. El segundo se centra en el ámbito operativo, se refiere al proceso de ventas y en consecuencia a la figura del vendedor. Suelen analizarse, aspectos asociados a las características deseables de la fuerza de ventas, las fases del proceso de la venta o las técnicas de ventas.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Puchol Moreno, Luis (2005) Op. Cit; Págs. 23-24

<sup>19</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2001) “*Marketing*” Editorial Pearson Educacion, 8va Ed, México; Pág. 531

<sup>20</sup> Díez de Castro, Enrique; Navarro García, Antonio y Peral Peral, Begoña; (2003) “*Dirección de la Fuerza de Ventas*” ESIC Editorial, Sevilla, España; Págs. 24-25

Cuando hablamos de la gestión desde el ámbito de la dirección, es posible clasificarla en siete funciones básicas,

### Planificación

Esta tarea implica el establecimiento de objetivos para la fuerza de ventas, estos objetivos se fijan sobre la base de la misión de la organización y están relacionados con los puntos fuertes y débiles, y con las oportunidades y las amenazas de la empresa. La planificación nos servirá para establecer las metas a alcanzar, y también nos va a proporcionar la base para realizar el control.

La planeación implica la recopilación de información con el fin de poder definir un pronóstico de ventas futuras, para así ya estar en condiciones de fijar los objetivos de los vendedores. También se deberán implementar políticas y programas que guíen en la manera y tiempos a alcanzar los objetivos. Y por supuesto en esta etapa se deben realizar los presupuestos para realizar las actividades de ventas.<sup>21</sup>

### Organización

Básicamente se trata de definir la estructura que permita cubrir los objetivos previstos.

“Organizar es el momento de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa (...)Organización supone; determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, agrupar estas actividades en secciones o departamentos, asignar cada sección a un administrador, delegar la autoridad necesaria para desarrollar cada actividad, y proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizativa”<sup>22</sup>

Por lo antedicho, el diseño organizativo de la fuerza de ventas tiene por objeto la división de trabajo de ventas y la configuración de diferentes niveles jerárquicos, y también la integración de los resultados a través de las relaciones horizontales para conseguir los objetivos de ventas. Este diseño va a proporcionar a cada miembro la información sobre los objetivos a conseguir, las líneas de autoridad formal, las jerarquías, etc.<sup>23</sup>

El diseño de la estructura de la fuerza de ventas abarca cuatro aspectos fundamentales;

- *Diseño de los puestos*, que implica definir el grado de especialización de la tarea, el grado de formalización del comportamiento, y el nivel de preparación y adoctrinamiento requerido por los vendedores.

---

<sup>21</sup> Manning, Gerald; Reece, Barry (1997) “*Las ventas en el mundo actual*” Editorial Prentice Hall, 6ta Ed, México; Págs. 382-384

<sup>22</sup> Koontz, H.; O’Donell, C.; y Weihrich, H. “*Elementos de Administración*” 4ta Ed, McGraw Hill, Madrid, España; Pág. 70, Citado por Diez de Castro, Enrique; Navarro García, Antonio y Peral Peral, Begoña (2003) Op Cit; Pág. 37

<sup>23</sup> Diez de Castro, Enrique; Navarro García, Antonio y Peral Peral, Begoña (2003) *Ibidem*; Pág. 37

- *Diseño de la superestructura o departamentalización*, que es la agrupación en unidades organizativas, estableciendo la relación de trabajo y jerarquía, y determinando el número de puestos que se integra en cada unidad.
- *Diseño de los vínculos de enlace*, que son los vínculos laterales utilizados para garantizar la coordinación en las relaciones horizontales, salvando las líneas de autoridad formal.
- *Diseño del sistema decisor*, que se refiere a la distribución de autoridad formal entre las diferentes unidades organizativas o niveles jerárquicos.<sup>24</sup>

### Reclutamiento y selección

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir vacantes dentro de la organización.<sup>25</sup> La selección es un proceso que se emplea para decidir que candidato (de los reclutados) debe ser incorporado. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y se termina cuando se produce la decisión de elegir a uno de dichos candidatos.<sup>26</sup>

Conforma una de las tareas más importante, dado que mediante este proceso encontraremos a las personas idóneas para desempeñar el puesto de ventas. Una fuerza de ventas productiva depende directamente de la calidad con la que se seleccionó a las personas.

Este proceso de reclutamiento se inicia con el análisis y descripción del puesto de trabajo. Esto constituye una explicación de lo que hará el vendedor y las condiciones en que se desarrollara su trabajo. Es importante definir en este punto, las habilidades, conocimientos, pericia y comportamientos que se consideran cruciales para un desempeño exitoso, con el fin de elegir a una persona idónea para el puesto vacante. Luego se deben buscar los solicitantes desde distintas fuentes, como puede ser; candidatos dentro de la empresa, estudiantes de universidades, anuncios en revistas especializadas y periódicos, agencias y listas de empleo, o bien desde la página web de la empresa.<sup>27</sup>

Una vez que se cuenta con un grupo de candidatos preseleccionados a través del reclutamiento, es momento de pasar a la selección, es decir, al proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos para garantizar la contratación de los más adecuados. Para tomar la decisión correcta, los encargados de seleccionar al personal se van a valer de distintos instrumentos, entre ellos, formas de solicitud, pruebas escritas, pruebas de simulación del desempeño, entrevistas, investigaciones de antecedentes y exámenes físicos.

---

<sup>24</sup> Díez de Castro, Enrique; Navarro García, Antonio y Peral Peral, Begoña (2003) *Ibíd*em; Págs. 44-53

<sup>25</sup> Rodríguez, Alejandra (2005) *Op. Cit*; Pág. 18

<sup>26</sup> Rodríguez, Alejandra (2005) *Ibíd*em; Pág. 34

<sup>27</sup> Manning, Gerald; Reece, Barry (1997) *Op. Cit*; Págs. 382-385

Las características más importantes al momento de seleccionar un vendedor son; alto nivel de interés y entusiasmo por el puesto y un alto grado de automotivación.<sup>28</sup>

### Formación

Implica el perfeccionamiento de los conocimientos prácticos necesarios para desarrollar la función de ventas. Se trata de la inducción y capacitación de los vendedores.

La socialización o inducción del personal, es el proceso por el cual un empleado comienza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de la organización a la cual se incorpora. A esta etapa el empresario o gerente debe prestarle especial atención, puesto que es comparable a los primeros años del ser humano, cuando se da la incorporación de hábitos, valores, costumbre, etc. del medio que lo rodea. Si esto se adquiere de forma incorrecta luego será el doble de esfuerzo para subsanarlo.<sup>29</sup>

Los temas que se recomiendan para incorporar dentro de un programa de orientación son:

- Temas relacionados con la organización en general: historia, estructura, productos,
- Temas relacionados a las prestaciones y servicios al personal: vacaciones, feriados y servicios médicos,
- Prestaciones: a sus compañeros de trabajo y en caso que lo tuviera a sus subordinados,
- Funciones y deberes específicos.<sup>30</sup>

Una parte importante del programa de capacitación es la instrucción de nivel básico. Dominar las habilidades de: efectuar visitas, presentar beneficios, negociar la resistencia, habilidades para el diálogo, y para el cierre de la venta.

Los vendedores después de la capacitación deben estar preparados para enfrentar un cliente (sabiendo el discurso de ventas), rebatir la resistencia de estos y mostrar todos los beneficios del producto adaptándolo al cliente, para finalmente cerrar la venta de manera exitosa.

La capacitación de empleados se puede proporcionar de forma tradicional, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de tareas, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón de clases. Sin embargo muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad para proporcionar información. Entre estos métodos se encuentran los DVD, CD-ROM, cintas de audio, video conferencias, aprendizaje en línea

---

<sup>28</sup> Manning, Gerald; Reece, Barry (1997) *Ibíd*em; Pág. 384

<sup>29</sup> Rodríguez, Alejandra (2005) *Op. Cit*; Págs. 43-44

<sup>30</sup> Rodríguez, Alejandra (2005) *Ibíd*em; Pág. 45

(aprendizaje basado en Internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos)<sup>31</sup>

### Motivación

Lo que se busca es conseguir que la fuerza de ventas se esfuerce de manera permanente en el logro de los objetivos previstos.

La motivación del equipo de ventas puede entenderse como el estado del vendedor y como una actividad de la dirección de ventas. Aunque la actividad de venta puede suponer por sí misma un reto constante para el vendedor, que le mantenga altamente predispuesto para su tarea, es conveniente que desarrolle acciones específicas para motivar a los vendedores. Estas acciones han de tener una finalidad integradora del vendedor con la empresa. Han de permitir establecer una comunicación en doble sentido. Es decir, de servir tanto para que la empresa informe al vendedor sobre el rendimiento de su actividad y los planes de la empresa, como para que el vendedor informe a la dirección de ventas sobre el desarrollo de sus actividades y transmita sus inquietudes, opiniones y experiencias.<sup>32</sup>

La gerencia puede mejorar el estado de ánimo y el desempeño de la fuerza de ventas a través del ambiente laboral de la organización, cuotas de ventas e incentivos. El ambiente de la organización describe los sentimientos que los vendedores tienen acerca de las oportunidades, valores y recompensas por buen desempeño dentro de la empresa. No sorprende que en las empresas que tienen a sus vendedores con baja estima haya una rotación elevada y un desempeño deficiente.

Muchas empresas motivan a sus vendedores mediante el otorgamiento de cuotas de ventas: normas que indican cuánto deben vender y cómo deben dividirse las ventas entre los productos de las compañías. Las empresas también usan diversos incentivos positivos para intensificar el esfuerzo de la fuerza de ventas. Las reuniones de ventas ofrecen ocasiones de interacción social, alivio de la rutina, oportunidades de conocer y hablar con importantes funcionarios de la empresa, y oportunidades de expresar opiniones e identificarse con el grupo. Las empresas también patrocinan concursos para incitar a la fuerza de ventas a un esfuerzo extraordinario por encima de lo que normalmente se esperaría. Otros incentivos son: homenajes, premios en efectivo o en especies, viajes y planes de reparto de las utilidades.<sup>33</sup>

### Control

Básicamente se busca garantizar que los resultados coincidan con las previsiones. Con este fin se realizan las evaluaciones de desempeño a los vendedores. El desempeño del empleado es el grado en el cual los trabajadores cumplen los requisitos del trabajo.

---

<sup>31</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) “*Administración*” 8va Ed, Pearson Educación, México Pág. 295

<sup>32</sup> Santesmases Mestre, Miguel; Sanchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela. (2000) “*Marketing, Conceptos y estrategias*” Ediciones Piramide, Madrid, España; Págs. 650-651

<sup>33</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2001) Op Cit; Págs. 541-542

Los gerentes deben saber si sus empleados desempeñan sus trabajos con eficacia y eficiencia o si hay necesidad de mejorarlo. Evaluar el desempeño forma parte de un sistema de administración de desempeño, que es un proceso que establece las normas de este y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones.<sup>34</sup>

Con la ayuda de los informes de la fuerza de ventas y otra información, la gerencia de ventas evalúa formalmente a los miembros de la fuerza de ventas. Esta evaluación produce varios beneficios. El primero es que la gerencia debe crear y comunicar normas claras para juzgar el desempeño. El segundo es que la gerencia debe reunir información completa acerca de cada vendedor. El tercero es que los vendedores reciben una retroalimentación constructiva que les ayuda a mejorar su desempeño futuro. Por último, los vendedores están motivados para tener un buen desempeño porque saben que tendrán que sentarse frente al gerente de ventas y explicar su desempeño.<sup>35</sup>

La información proveniente de este proceso nos permite:

- Definir acciones concretas que conducen a mejorar el desempeño individual y grupal del empleado
- Tomar decisiones respecto a quienes deben recibir tasas de aumentos en sus compensaciones.
- Decidir respecto a promociones transferencias y separaciones
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo, ya que un desempeño insuficiente puede estar indicando la necesidad de volver a capacitar y uno alto puede estar indicando potencial no aprovechado.
- Detectar errores en el proceso de diseño de puestos, ya que un desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Retroalimentar las funciones básicas de gestión de capital humano, ya que un desempeño bajo puede deberse a un mal proceso de selección, a un proceso de inducción incompleto, ayudar a los empleados a establecer objetivos de carrera, a mejorar las relaciones y la comunicación entre empleados y jefes, a conocer situaciones extremas que están afectando el desempeño laboral de un empleado, etc.<sup>36</sup>

Es importante que este proceso se realice de forma integral, sistemática y continua a todos los vendedores, para así poder mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de estos.

### Seguimiento

Se necesita establecer un sistema de retroalimentación para corregir posibles desviaciones entre resultados y previsiones, y en definitiva tomar decisiones oportunas.

---

<sup>34</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) Op. Cit; Pág. 296

<sup>35</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2001) Op. Cit; Pág. 543

<sup>36</sup> Rodríguez, Alejandra (2005) Op Cit; Pág. 95

En resumen la gestión de la fuerza de ventas desde la dirección implica: planeación, organización, reclutamiento y selección, formación y capacitación, motivación, control y seguimiento.

En general en el ámbito de la dirección de ventas se identifican tres grandes áreas de estudios, que suponen la adopción de tres conjuntos de decisiones interrelacionadas;

- Decisiones de carácter estratégico: entre las que se incluye la definición de los objetivos de la fuerza de ventas, la organización de su estructura, la planificación presupuestaria o delimitación de territorio.
- Decisiones asociadas al área de gestión entre las que cabe destacar: los procesos de reclutamiento y selección, la formación y motivación de la fuerza de ventas, los sistemas de retribución y la asignación de los vendedores a los distintos territorios.
- Decisiones relacionadas con la valoración y el control: constituyendo su epicentro la evaluación del rendimiento de la fuerza de ventas.<sup>37</sup>

De esta manera ya tenemos un panorama de las actividades de la gestión de capital humano, y a su vez de la administración de la fuerza de ventas.

Tener conocimiento de estas teorías permite a las organizaciones coordinar el accionar de su personal para de esa manera ser más productivos. A fin de nuestra investigación, conocer las actividades de la gestión del personal, nos permitirá detectar como se desempeñan en la organización objeto de la investigación, y que resultados produce sobre los empleados su política de gestión.

---

<sup>37</sup> Díez de Castro, Enrique; Navarro García, Antonio y Peral Peral, Begoña; (2003) Op Cit; Pág. 25

## **CAPÍTULO II: “ALCANZAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS”**

### **II.1- Satisfacción Laboral**

El estudio de la satisfacción laboral es de suma importancia para todas las empresas, ya que mediante este, los directivos de una organización podrán conocer que efectos producen las políticas, procedimientos y disposiciones que se implanten en la organización. Y esta será la manera en la que podrán saber cuando es conveniente mantener, suprimir o corregir los lineamientos de la organización, según sean los niveles de satisfacción de sus empleados.

#### **II.1.1- La actitud del empleado hacia su trabajo: la satisfacción laboral**

Explorando la bibliografía disponible acerca del tema, podemos encontrar incontables definiciones del significado de satisfacción laboral, y de su lectura se desprende que los distintos autores que trataron el tema, poseen un grado importante de acuerdo respecto de lo que es el concepto.

A continuación transcribimos algunas definiciones del término.

“La satisfacción laboral es posible considerarla como la tendencia emocional de la personalidad a percibir motivante la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades.”<sup>38</sup>

La satisfacción laboral también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra.<sup>39</sup>

Mientras la motivación actúe a fin de satisfacer las necesidades, produce como consecuencia en el ámbito laboral, la Satisfacción Laboral, término que podemos

---

<sup>38</sup> Álvarez López, Luis (05/2005) “*Consideraciones generales acerca de la satisfacción laboral su medición y evaluación*” Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/rhh/conlaboral.htm>, jun-2008

<sup>39</sup> Álvarez López, Luis (05/2005) *Ibidem*

conceptuarlo como el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación con el salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.<sup>40</sup>

También se la define como una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los equipos de trabajo, la afiliación de los equipos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.<sup>41</sup>

De modo general y teniendo en cuenta todas estas definiciones podemos decir que la satisfacción laboral es la actitud que toma un empleado con respecto de su trabajo. De esta manera cuando esa actitud sea positiva, podremos hablar de la presencia de satisfacción laboral. En cambio si la actitud es negativa hablaremos entonces de insatisfacción. Esta actitud del empleado va a estar basada en las creencias y valores que este desarrolle en su trabajo.

Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”. Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son; retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso. Mientras que las características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” son las necesidades, los valores y los rasgos personales.<sup>42</sup>

### **II.1.2- Factores determinantes de la satisfacción laboral**

Los factores que determinan la existencia o grado de satisfacción laboral de los empleados son los siguientes;

- La naturaleza y contenido de trabajo.
- El trabajo en equipo y sus directivos
- Las condiciones de trabajo
- El esfuerzo y los resultados individuales.
- Las condiciones de bienestar.

---

<sup>40</sup> Camacaro, Pedro (07/1999) “Satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo” Emagister, <http://www.emagister.com/satisfaccion-laboral-calidad-vida-trabajo-cursos-1052928.htm>, sep-2008

<sup>41</sup> Caballero Rodríguez, Katia (2002) “El concepto de Satisfacción en el Trabajo y Su proyección en la enseñanza” Universidad de Granada, España, <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>, sep-2008

<sup>42</sup> Márquez Pérez, Mónica (01/2002) “Satisfacción laboral” Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>, abr-2008

### La naturaleza y contenido del trabajo

Esta variable incluye las dimensiones de *variedad de habilidades* que es el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo; *identificación de la tarea* que representa el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible; *significado de la tarea* es el impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización; *autonomía* describe el grado en el cual el puesto proporciona libertad e independencia y por último tenemos la variable de *retroalimentación* que constituye el grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados.<sup>43</sup>

Los empleados se sentirán mas satisfechos en aquellos trabajos en los cuales tengan la oportunidad de usar sus habilidades, que no sea rutinario, en el que posean libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Se debe tomar en cuenta que el reto del trabajo debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.<sup>44</sup>

### El trabajo en equipo y sus directivos

Esta variable incluye las dimensiones de *cohesión* que es la tendencia del equipo a mantenerse junto y de acuerdo; *atractivo* que implica el grado en que el equipo ofrece satisfacción de estar en él; *clima socio psicológico* que se expresa como el grado en que la dirección del equipo es estimulante y existe un clima adecuado; *variedad de habilidades* que viene a ser el grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las tareas que debe realizar el grupo; *identificación de la tarea*; *significado de la tarea* que representa el grado en que el trabajo que realiza el equipo afecta a otras personas dentro o fuera de la organización; *retroalimentación* que es el grado en que el equipo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes, etc. y finalmente *autonomía*.<sup>45</sup>

Es importante resaltar en este punto que el trabajo cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del supervisor y del equipo es de gran importancia en los determinantes de la satisfacción.

### El esfuerzo y los resultados individuales

Esta variable incluye las dimensiones *suficiencia* la cual muestra el grado en que el salario y los incentivos son suficiente para satisfacer necesidades personales; *correspondencia* que es el grado en que el salario se corresponde con los conocimientos y habilidades; *vinculación* que establece el grado en que el salario se corresponden con los resultados del trabajo; *coherencia* que representa el grado de correspondencia entre la

---

<sup>43</sup> Álvarez López, Luis (05/2005) Op. Cit.

<sup>44</sup> Márquez Pérez, Mónica (01/2002) Op. Cit.

<sup>45</sup> Álvarez López, Luis (05/2005) Op. Cit.

estimulación moral y material; y por último *justeza* que es el grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

El sistema de salario sobre todas las cosas debería ser percibido por los empleados como justo, de esta manera se evitaría insatisfacciones. Es importante que el sistema de salarios e incentivos no presente ambigüedades y permitan cumplir con las expectativas de los empleados.

### Las condiciones de trabajo

Incluye las dimensiones de *seguridad; estéticas* haciendo referencia al grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno en su ambiente laboral; *higiene; ergonómicas* que es el grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos del trabajador.

### Las condiciones de bienestar

Incluye las dimensiones de *horario* que es el grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador; *mantenimiento* que implica el grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, se ajustan a las necesidades del trabajador; *desarrollo cultural y social* que muestra el grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social, entre otras; *desarrollo personal y profesional* que es el grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo<sup>46</sup>

Estamos en condiciones de decir, que la satisfacción laboral dependerá de las diferencias entre las expectativas del empleado y lo que realmente le está ofreciendo la empresa en un momento dado.

Existen cuatro modelos predominantes de satisfacción laboral que especifican sus causas, estos son;

- Cumplimiento de necesidades: estos proponen que la satisfacción laboral está determinada por el grado hasta el que las características de un trabajo permiten al individuo cumplir sus necesidades.
- Discrepancias: estos modelos proponen que la satisfacción laboral es el resultado de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo y lo que realmente recibe.
- Consecución de valores; la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo.
- Equidad, en este modelo, la satisfacción laboral es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Álvarez López, Luis (05/2005) *Ibidem*

<sup>47</sup> Camacaro, Pedro (07/1999) *Op. Cit.*

Concluyendo con lo que es la satisfacción laboral, repetimos que básicamente es la actitud de un empleado frente a su trabajo, y esta actitud va a estar condicionada por diferentes dimensiones que deberán ser conocidas por los directivos, con el fin de modificarlas a favor de aumentar la satisfacción de sus empleados, para así poseer un plantel de trabajadores fieles a la organización y con interés en ser más eficientes y eficaces.

Los mandos medios y directivos aparte de evaluar estas dimensiones que afectan la satisfacción laboral, poseen a su alcance una importante herramienta para utilizar con sus empleados a fin de que estos puedan cumplir con sus expectativas, y esta herramienta es la motivación. Un empleado motivado tendrá una actitud positiva hacia su trabajo y esto le permitirá mayores índices de productividad. Esta es la razón por la que es importante que los supervisores no solo conozcan las técnicas de motivación, sino que también puedan dominarlas a su favor, con el fin de conseguir más eficiencia y eficacia.

## **II.2- Teorías motivacionales.**

Podemos definir de modo general a la motivación como una modificación positiva de la conducta que ocurre cuando se encuentra un conjunto de razones que justifiquen hacer un esfuerzo para modificar una situación. Implica la disposición del ser humano para actuar en una dirección determinada en un momento.<sup>48</sup>

### **II.2.1- Concepto de motivación laboral**

Ahora bien, nos vamos a referir específicamente a lo que es la motivación laboral, dado que este es el objeto de estudio de nuestro trabajo.

La motivación es la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que esta presente en la organización mientras se desarrolla todo esto.<sup>49</sup>

Cuando hablemos de motivación entonces nos estaremos refiriendo a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Esta definición muestra tres elementos claves; esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades (el elemento esfuerzo es una medida de intensidad o impulso, la necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos).<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Santa Cruz, Rubén (2005) *“Recursos humanos: métodos para incentivar a empleados y colaboradores”* v.5 Arte Grafico, Bs. As, Argentina

<sup>49</sup> Hodgetts, Richard; Altman, Steven (1989, Reimpr 1994) *“Comportamiento en las organizaciones”* Editorial Mc Graw Hill, México; Pág. 95

<sup>50</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) Op. Cit; Pág. 392

Por lo tanto el proceso de motivación se genera cuando una necesidad insatisfecha crea una tensión, lo que impulsa al individuo a buscar satisfacer esta necesidad, pensando al individuo como empleado, este esfuerzo se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales.

### **II.2.2- Teorías motivacionales**

Las teorías existentes acerca de la motivación pueden ser clasificadas en dos grandes grupos, las teorías de contenido y las teorías de procesos.

Las teorías de contenido focalizan su atención en el contenido y la dirección de la conducta. Tratan de identificar que variables influyen sobre la conducta, y se desprecupan de analizar como lo hacen en la práctica. Su esfuerzo se centra en comparar la fuerza de diferentes incentivos, establecer clasificaciones de necesidades y examinar la preponderancia de unos u otros tipos de motivos. Su interés para la empresa es indudable, puesto que tratan cuestiones como la promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, etc. Su principal defecto consiste en omitir la consideración del proceso por el que esos factores influyen en la energía motivacional, considerándolo, como algo mecánico y automático. De esta forma se quedan en una consideración meramente estática del fenómeno motivacional, y pierden de vista que la acción humana es constitutivamente dinámica.<sup>51</sup>

Las teorías de procesos surgieron como un intento de dar respuesta a los interrogantes que las teorías de contenido habrían dejado abierto acerca de la dimensión activadora. Su tarea consiste en procurar descripciones de los procesos por los que la conducta es activada, mantenida o refrenada, es decir de los aspectos dinámicos. Tratan de variables como el impulso, la elección, la expectativa o la intensidad. Se enfrentan a una cuestión capital; descubrir los “mecanismos” que enlazan las necesidades u objetivos concretos con el impulso genérico a la satisfacción: es decir explicar como las metas y objetivos llegan a ser operativos.<sup>52</sup>

### **II.2.3- Motivar a los empleados a través de diferentes técnicas**

Dentro de las teorías motivacionales de contenido, se encuentran la:

- Teoría de la Satisfacción de las Necesidades, de Mc Clelland D.
- Teoría de la Motivación – Higiene, de Herzberg F.

Y en cuanto a las teorías de proceso se destaca la;

- Teoría de las Expectativas, de Vroom V.
- Teoría de la Equidad, de Adams S.
- Teoría del Reforzamiento, de Skinner

---

<sup>51</sup> Velaz Rivas, Jose Ignacio (1996)“*Motivos y motivación en la empresa*” Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España; Pág. 26

<sup>52</sup> Velaz Rivas, Jose Ignacio (1996) *Ibidem*; Pág. 26

- Teoría de la fijación de metas

### Teoría de la satisfacción de las necesidades

También llamada la teoría de las tres necesidades, propuesta por David Mc Clelland, que afirma que existen tres necesidades adquiridas que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la *necesidad de logro*, que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito; la *necesidad de poder*, que es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo, y la *necesidad de pertenencia*, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.<sup>53</sup>

### Teoría de los dos factores

También llamada teoría de motivación e higiene, de Frederick Herzberg, establece que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.

En su investigación llegaron a la conclusión de que la motivación se derivaba de dos conjuntos de factores. Los primeros, asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, se denominaron motivadores. El segundo conjunto de factores, que denominaron de higiene, no generaba satisfacción; simplemente, evitaba la insatisfacción. Estos factores eran externos al trabajo propiamente dicho.

Herzberg y los que respaldaron su teoría creían que la higiene creaba un nivel de motivación cero. Si los empleados obtenían factores tales como buena supervisión, salarios adecuados y la oportunidad de interactuar con los del mismo nivel, esto no creaba ninguna motivación, sino que tan solo evitaba la insatisfacción. Si recibían factores tales como reconocimiento, mayor responsabilidad y una oportunidad de adelanto y crecimiento, esto generaba una motivación. Por lo tanto, la teoría de los dos factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos.<sup>54</sup>

#### Factores motivacionales

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo mismo
- Responsabilidad
- Progreso
- Crecimiento

#### Factores de higiene

---

<sup>53</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) Op. Cit; Pág. 396

<sup>54</sup> Hodgetts, Richard; Altman, Steven (1989, Reimpr 1994) Op. Cit; Pág. 110

- Supervisión
- Política de la empresa
- Relación con el supervisor
- Condiciones en el trabajo
- Salario
- Relación con los colegas
- Vida personal
- Relación con los subordinados
- Estatus
- Seguridad

### Teoría de las expectativas

Esta teoría de Vroom se basa en dos pilares fundamentales: la intensidad con la que se desea alcanzar un objetivo y la probabilidad que existe de alcanzarlo verdaderamente.

Si un sujeto considera que las posibilidades para alcanzar un objetivo son mínimas, porque hay factores ajenos que no controla, porque no tiene experiencia suficiente, porque hay otro aspirante más cualificado, la motivación descenderá, mientras que si las posibilidades evaluadas por él las considera elevadas, también lo será la motivación. Para implantar esta teoría en la organización, debemos ofrecer a los empleados la posibilidad de conseguir unos objetivos a los que puedan aspirar con cierta facilidad, facilitándoles los medios necesarios para lograrlo; formación, herramientas, etc.<sup>55</sup>

Esta teoría afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado, y en el atractivo de ese resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones:

- Expectativas o vínculo entre esfuerzo y desempeño: es la probabilidad definida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
- Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa: es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
- Valencia o atractivo de la recompensa: es la importancia que el individuo otorga al resultado recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.<sup>56</sup>

### Teoría de la equidad

La teoría de equidad considera que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (salidas) con relación a lo que aportan a esta (entradas) y después

---

<sup>55</sup> Miquel Porret Gelabert. (2007) Op. Cit; Pág 99

<sup>56</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) Op. Cit; Pág. 405

comparan su relación de entradas y salidas con las relaciones de entradas y salidas de otros empleados importantes. Si un empleado percibe que su relación es igual a la de otros empleados importantes, existe un estado de equidad. En otras palabras, él percibe que su situación es justa, que la justicia prevalece.<sup>57</sup>

Este autor se apoya básicamente en el sentimiento de equidad (justo equilibrio) que tiene cada persona en el ámbito del trabajo, es decir, lo que cree que debe ser la relación entre esfuerzo que aporta y lo que él recibe de la empresa. Cuando cree que aporta más de lo que recibe, tiene un sentimiento de inequidad, injusticia que le produce un estado de insatisfacción que lo impulsa a cambiar de comportamiento.

Este sentimiento de equidad o inequidad, según el caso, aparece generalmente con la comparación que efectúa una persona con otras. Así tenemos el supuesto que un trabajador se compara con otro que tiene la misma experiencia, las mismas habilidades, la misma formación y el mismo nivel de producción o rendimiento, pero aquel percibe una compensación superior a la suya. En este caso tendrá una sensación de inequidad.

### Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. Argumenta que tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que este se repita.<sup>58</sup>

Esta teoría ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción.

Por medio de la teoría del reforzamiento los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideran deseables.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo reforma el comportamiento, sino que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero sí es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

---

<sup>57</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) *Ibídem*; Pág. 403

<sup>58</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) *Ibídem*; Pág. 401

## Teoría de la fijación de metas

Existe un apoyo importante para la proposición de que las metas específicas aumenten el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, den como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Esta proposición se conoce como la teoría de la fijación de metas.

La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Las metas difíciles y específicas provocan un desempeño mayor que las metas generales. La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) *Ibídem*; Pág. 398

## **CAPITULO TERCERO “LOS CALL CENTERS”**

### **III.1- ¿Qué es un call center?**

El termino call centers, es un anglosagismo utilizado comúnmente en la Argentina. Si aplicamos la traducción de este vocablo inglés al castellano, estaremos diciendo “Centro de llamadas”.

Este centro de llamadas constituye un centro de producción de telemensajes. La esencia del proceso de trabajo es la telenegociación entre el usuario telefónico y el teleoperador, que puede ser iniciada por el primero (llamadas in bond) o por el segundo (llamadas out bound). Son lugares que actúan como centros de atención al cliente, de asistencia técnica, de ventas o marketing, generación de prospectos, registración para eventos, encuestas telefónicas, gestión de telecobranzas, campañas de fidelización, recaudación de fondos o de algún otro tipo de servicios que se puede ofrecer por teléfono.

La telenegociación puede tratarse de un proceso sumamente simple y rutinario, como es el caso por ejemplo, de la compra de productos en una roticería o el pedido de información, o bien de procesos complejos, como la asistencia a un cliente que solicita ayuda técnica.

La telenegociación es mas conocida por el término “telemarketing” o “teletrabajo”, mientras que al teleoperador, la persona encargada de llevar a cabo esta tarea, se lo llama generalmente “telemarketer” o “teletrabajador”

La industria del telemercadeo es uno de los procesos emergentes de la economía global y un rasgo distintivo de la postindustrialización, ya que refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa. La producción para el telemarketing se realiza en los call centers, fábricas de comunicación y gestión de información que nace de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TICs).<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Tririon, Jordy Micheli (01-05/2007) “*Los call centres y los nuevos trabajos del siglo XXI*” CONfines, volumen 5; México, <http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>, sep-2008

En el telemarketing se condensa una nueva figura laboral, la del teleoperador o telemarketer, cuyas funciones responden a una lógica de producción en serie dentro del nuevo modelo de sociedad postindustrial que denominamos sociedad de la información. Esta sociedad de la información comprende procesos sociales, económicos y políticos los cuales tienen como factor en común que las tecnologías digitales sean los instrumentos mediadores entre las personas.<sup>61</sup>

Actualmente, los call centers se han convertido en una usina que muestra conflictos gremiales, libros, obras de teatro y juicios que exponen la insatisfacción sufrida en estos lugares de trabajo.

Revisando la bibliografía disponible encontramos un fragmento de una nota periodística del Diario Página 12, citando modos en que la sociedad responde al escenario de los call centers. La nota dice: “Un fenómeno generacional y laboral como el de los call centers no podía si no despertar las más hilarantes respuestas audiovisuales, en parte porque se define también por ser una puesta en escena llena de burocracias verbales e impostaciones. Además de la película india John and Jane, de Así Ahluwalia, estrenada en el Bafici en 2006 y dedicada a contar la historia de jóvenes teleoperadores (“Me llaman y me preguntan si soy una máquina”, decía uno de ellos), YouTube es una pasarela de parodias, falsos trailers y monólogos que versan alrededor del mundo de los call centers, ya sea desde el trabajador como desde el cliente, harto de esperar, impaciente y embroncado en realidad más que nada con las empresas que encontraron la forma de volverse invisibles gracias a este sistema telefónico. Uno particularmente potente muestra un trailer de una película que no existe en la cual se describe un mundo que reposa en sus consumos tecnológicos y que, cuando algo falla, debe acudir desesperadamente a un teleoperador-superhéroe indio que sólo cuenta con una lista de frases prehechas para hacer malabares con sus miles de llamados. En otro informe de noticiero falso, se señala a un empresario que descubrió que para ahorrar todavía más plata podía reemplazar a los teleoperadores por pájaros. El abanico es grande, y si se trata de meterse en estos pisos de fordismo oral (“fábricas de charla”, como define Paolo Virno en ¿Quién habla?), se podrá ir, definitivamente, desde la comedia de situaciones delirantes hasta una verdadera tragedia.”<sup>62</sup>

### **III.2- El telemarketing**

Actualmente no existe un consenso acerca de la definición del término teletrabajo. Se pueden encontrar tantas definiciones como manuales y artículos existen acerca del tema.

Etimológicamente el término Teletrabajo procede de la unión de la palabra griega tele, usada como prefijo que significa "lejos", y de trabajo, que es la acción de trabajar; palabra latina (tripaliare de tripálium, instrumento de tortura) que significa: realizar una

---

<sup>61</sup> Tririon, Jordy Micheli (01-05/2007) *Ibidem*.

<sup>62</sup> Schejtman, Natali (04/2007) “*No quiero ser del head-set*” Diario Página12, <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/radar/9-3776-2007-04-29.html>, ago-2008

acción física o intelectual continuada, con esfuerzo. De aquí se deduce la primera aproximación al término: “un trabajo a lo lejos, es decir, a distancia”.<sup>63</sup>

Una tesis obtenida en la pagina [www.caminandoutopias.org.ar](http://www.caminandoutopias.org.ar) , realizada por María Celeste Cañas, de la Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Psicología, titulada “Gestión del e-trabajo: una mirada desde la psicología organizacional”, publicada en el año 2005, recopila una serie de definiciones de teletrabajo, mostrando la multiplicidad de definiciones que existen. Y explica que el término teletrabajo suele ser usado sin definición previa, que para algunas personas existe una comprensión casi intuitiva de a qué se refiere, y por tanto no hace falta establecer criterios a cumplir para saber si se trata de teletrabajo. En otros casos se aplica la definición, mas adecuada, al marco del trabajo concreto en el que se incluye. Esto es lo que ha llevado a la proliferación de un gran número de definiciones de teletrabajo, sin llegar a una precisa y general del término.

Todas las definiciones coinciden en el hecho de que para que exista el teletrabajo deben mediar las tecnologías de información y comunicación. A su vez en su mayoría se refieren a un trabajo a distancia. Sin embargo, la interpretación de esto se presta a confusión, ya que algunas apuntan a la distancia entre el empleado y la organización, mientras que otras aluden a la distancia entre el telemarketer y el cliente, o el lugar donde se efectúa el servicio.

Basándonos en la revisión bibliográfica y el enfoque de la investigación, podemos decir que el telemarketing abarca todas las actividades que puedan ser llevadas a cabo a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación, con la característica de encontrarse lejos del cliente.

### **III.3- Historia del teletrabajo**

La primera referencia encontrada acerca del telemarketing surge con el norteamericano Jack Nilles, físico y antiguo investigador de la Nasa, hacia 1973 en el contexto de la crisis petrolera, una de las principales preocupaciones mundiales era el abastecimiento de combustible, y en consecuencia, el transporte. La idea de llevar el trabajo al trabajador resultaba atractiva ya que parecía solucionar el problema de escasez de combustible, los congestionamientos y las perdidas de tiempos muertos en la actividad de ir al trabajo. De aquí surge el concepto de teletrabajo, como trabajo a distancia mediante el uso de telecomunicaciones. Surge el nombre en inglés “telecommuting”, en el que tele se refiere a la utilización de telecomunicaciones y commuting que implica viajar todos los días entre el hogar y el trabajo. La concepción pone énfasis en el hecho de evitar desplazamientos.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Alejandra Nicolosi “Informe sobre teletrabajo” (Tesis de Universidad Nacional de Quilmes, Facultad de Comunicación Social) Centro de teletrabajo y teleformación, <http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/tesis.php>, dic-2008

<sup>64</sup> Gallusser, Lia Pamela (2004) “Creciente avance del Teletrabajo como modalidad laboral: El caso de la Teletraducción en Rosario” (Tesis de Universidad Nacional de Rosario, Licenciatura en Comunicación Social), Centro de teletrabajo y teleformación, <http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/tesina/indice.php>, oct -2008

Si bien hacia 1973 ya existían computadoras e Internet, tendrían que pasar 20 años más para que su acceso fuera generalizado en los EE.UU. En principio, el teletrabajo estaba reservado para los altos ejecutivos de las empresas que tenían el privilegio de teletrabajar desde sus hogares u hoteles. Posteriormente, grandes corporaciones como IBM decidieron realizar proyectos pilotos extendidos a todos los trabajadores que decidieran probar esta modalidad. A su vez miles y miles de autónomos comenzaron a trabajar desde sus hogares con un doble propósito: reducir costos y realizar un mejor aprovechamiento del tiempo libre.<sup>65</sup>

Paralelamente, en Europa durante la década de los 90 los gobiernos de Austria y Alemania, entre otros, comenzaron a implementar proyectos de “telecentros” ya no tendientes a descongestionar el tráfico sino al desarrollo de zonas rurales. Aquí radica una de las principales diferencias entre el concepto del teletrabajo norteamericano y el de la Union Europea (UE). Para Jack Nilles, cualquier persona que trabaje fuera del lugar habitual de producción de los bienes o servicios estaría teletrabajando, por ejemplo un telemarketer vendiendo por teléfono. En cambio, para la UE, el elemento clave del teletrabajo es la mediación de las TIC.<sup>66</sup>

Pero desde los años 70, la situación de las TICs y los servicios asociados a ellas ha cambiado radicalmente y hoy las telecomunicaciones presentan cada vez menor costo y mayor capacidad de uso. Las empresas han ido evolucionando hacia una tercerización de la economía. Los nuevos modos de realización del trabajo son perfectamente apropiados a las nuevas necesidades de las organizaciones y permiten que la empresa esté atenta a su mercado y reaccione con mayor rapidez.

Diversas transformaciones tecnológicas hasta su convergencia con la tecnología digital han proporcionado la base tecnológica con la cual ha sido posible la utilización intensiva e innovadora de las habilidades de comunicación humanas en un nuevo espacio de interacciones mercantiles: el telemercadeo. Los procesos innovadores recientes de telefonía en protocolo de Internet y en el software para llevar a cabo nuevas formas de gestión con los clientes son los avances que auguran nuevas fases de desarrollo de la industria.<sup>67</sup>

### **III.3.1- Antecedentes de teletrabajo en Argentina**

Con respecto al nacimiento del telemarketing en nuestro país no existen registros que puedan precisar el momento en el que se comienza a aplicar, ni las formas que tomaba este trabajo.

El CTT (Centro de Teletrabajo y Teleformación) por falta de recursos para realizar estudios de estadísticas no pudo precisar el origen del teletrabajo en Argentina. La Lic.

---

<sup>65</sup> Gallusser, Lia Pamela (2004) *Ibídem*.

<sup>66</sup> Gallusser, Lia Pamela (2004) *Ibídem*.

<sup>67</sup> Tririon, Jordy Micheli (01-05/2007) *Op. Cit.*

Sonia Boiarov (creadora del CTT) critica con respecto a este asunto al Ministerio de Educación que no se preocupó de registrar estos datos mientras estuvo vigente el programa “Teletrabajar” (entre los años 1998 a 2000).

A pesar de la falencia de antecedentes, una serie de eventos y proyectos celebrados en el país pueden dar una idea del panorama del teletrabajo en Argentina.

En Noviembre de 2001, se creó una comisión de Teletrabajo en la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. La misión de la misma radica en “fomentar mediante el desarrollo de técnicas adecuadas, y dentro de un marco legal y regulatorio conveniente, al Teletrabajo como herramienta para mejorar la productividad y competitividad de la economía nacional, mejorar la calidad de vida de los trabajadores, aportar a la mejora de las condiciones ambientales y preparar la fuerza laboral para las exigencias de las organizaciones del futuro frente a la globalización”.<sup>68</sup>

Durante el año 2001, nace la Asociación Argentina de Teletrabajo, cuyos objetivos están dirigidos a difundir las posibilidades y ventajas del Teletrabajo y el e-trabajo, como así también, impulsar la investigación y difusión de las mismas. Además, es objetivo de esta entidad, crear una red de aprendizaje participativo y colaborativo que permita a sus integrantes generar y adquirir nuevos conocimientos.<sup>69</sup>

Gran importancia adquirió la 1ra Jornada Académica para la formación en Teletrabajo, realizada el 11 de junio de 2002 en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA) Durante esta Jornada, organizada por la Cámara Argentina de Comercio Exterior, el CTT y la Asociación Española de Teletrabajo el Dr. Ricardo Campero, director, hizo un importante anuncio sobre la incorporación del Teletrabajo a este programa, lo que permitiría acceder a la población a los CTC`s conectados para realizar trabajos a distancia.

Un episodio representativo del teletrabajo en la Argentina fue el “1er Congreso Iberoamericano de Teletrabajo en Buenos Aires”. El Congreso en modo virtual comenzó en junio y el presencial se realizó en septiembre de 2002. El encuentro fue de gran trascendencia, no sólo porque participaron reconocidos especialistas en el tema del ámbito nacional e internacional, como Jack Nilles (a través de videoconferencia), sino porque también se sentaron perspectivas futuras y lineamientos actualizados, en un clima de debate e intercambio que propició la promoción del Teletrabajo dentro de una Sociedad de la Información a la que pretendía aspirar la Argentina.

A continuación presentamos un cuadro de antecedentes de empresas privadas y distintos organismos que hacen uso de esta organización, y nos permiten ver la evolución del telemarketing en nuestro país. Los datos de estas empresas fueron obtenidos de una

---

<sup>68</sup> Cañas, Maria Celeste (2005) “*Gestión del e-trabajo: una mirada desde la Psicología Organizacional*” (Tesis de Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Psicología) Centro de teletrabajo y teleformación <http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/tesis.php>, ene-2009

<sup>69</sup> Cañas, Maria Celeste (2005) *Ibíd.*

tesina titulada “*Gestión del e-trabajo: una mirada desde la Psicología Organizacional*”, realizada por María Celeste Cañas, en su tesina para obtener el título en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, en el año 2005.

- *Aerolíneas Argentinas*: la Universidad de Belgrano organizó en el año 1996, un grupo de trabajo con ayuda del Banco Interamericana de Desarrollo, a través de la Secretaria de Ciencia y Técnica, para realizar una experiencia piloto que sirviera de laboratorio para comprobar en la Argentina la validez de los resultados obtenidos en los países industriales. La experiencia tuvo lugar en las gerencias de área de planificación, administración y control, la gerencia de administración, ventas e ingresos por tráfico, la gerencia de división sistemas y telecomunicaciones y gerencia de servicios, de la empresa de Aerolíneas Argentinas.
- *Misiones Work Net*: empresa creada en Misiones para brindar apoyo e información sobre las técnicas de oferta y demanda de trabajo a través de Internet. Proyecto suspendido por la coyuntura nacional.
- *TELET*: Centro de Teletrabajo privado que funciona como un call center disperso y cuya actividad principal es la venta de productos y servicios.
- *Siemens*: utiliza tele-empleados desde hace más de 10 años. Se desempeñan en las áreas: división de productos eléctricos, ventas, soluciones informáticas y comunicaciones, RRHH y servicios técnicos de la unidad de negocio de telecomunicaciones.
- *IBM de Argentina*: de sus 1500 empleados, 700 trabajan de forma remota, 400 son teletrabajadores móviles que estarían en sus oficinas solo el 50 o 60% del tiempo.
- *Consultaline S.A.*: cuenta con una plataforma para teletrabajadores que permite que profesionales y especialistas puedan ser consultados en línea.
- *AET* (Asociación Española de Teletrabajo): realiza actividades de difusión del teletrabajo en el país a través del nodo Telelatinos.
- *Alicia J. Bianchi & Asociados*: ofrece servicios administrativos y traducciones en línea.
- *Editora Alfagrama*: funciona a través de las publicaciones que sus respectivos autores realizan desde sus casas (Catya.com)
- *Laboratorios Roche*: comenzó a implementar el teletrabajo con mujeres profesionales que estaban trabajando y quedaban embarazadas.

- *La Voz del Interior*: lleva digitalizado prácticamente todos sus procesos y esto les ha facilitado el teletrabajo
- *Ministerio de Educación*: desarrolló entre los años 1998 y 2000, la pagina Teletrabajar, que actualmente se encuentra fuera de actividad. Su responsable, Horacio Martínez Phillips, se sumó al CTT como coordinador del Grupo de Teleperformación.
- *Zona de 3 de febrero*: cuenta con un emprendimiento en teletrabajo, que tiene una propuesta formativa FormTres y una Agencia Colaborativa Virtual de Empleo.
- *Red de integración especial*: funciona desde octubre de 1999. promueve la integración de discapacitados motrices en el ciberespacio.

Mas allá de estos acontecimientos, se puede precisar que el momento del crecimiento explosivo de este tipo de organizaciones, fue por causas externas. La causa externa que ha impulsado el telemarketing en la Argentina fue principalmente la Devaluación peso-dólar (febrero de 2002). Durante 10 años de gobierno de Dr. Carlos Saúl Menen, los argentinos pudimos adquirir tecnología de primera línea a precios bajos y una capacitación intensiva. Pero después de la crisis del año 2001 y la devaluación del peso a principios del año 2002 la Argentina se convirtió en el lugar perfecto para la tercerización de este tipo de trabajo. Ya poseíamos la tecnología necesaria y a su vez un bajo costo en los insumos principales como son la energía eléctrica, telecomunicaciones (las empresas poseen tarifas preferenciales con las telefónicas) y lo más importante el bajo valor de la mano de obra.

A su vez una característica verdaderamente importante que nos colocaba como un mercado competitivo para el arribo de los call centers a la Argentina fue contar con la alta calificación educativa de los trabajadores: en su mayoría jóvenes, muchas veces universitarios y bilingües, y “como el call center es el primer trabajo al que acceden, las condiciones de flexibilidad suelen ser masivamente aceptadas. Estos emprendimientos además se benefician con la legislación laboral flexible y ciertas reducciones impositivas provinciales. Debido a esta combinación, muchas empresas –nacionales y extranjeras– montan plataformas para proveer este servicio”<sup>70</sup>

### **III.4- Características de los call centers**

El proceso y la organización del trabajo en los call centers poseen características especiales de las condiciones de trabajo y modos de coordinación por parte de la empresa. Como en todo proceso técnico de producción en serie, el objetivo de la gerencia es la rutinización para lograr objetivos de cantidad y calidad. Esta taylorización puede estar condicionada por el tipo de campaña, pero a medida que esta industria adquiere madurez,

---

<sup>70</sup> Gago, Verónica (12/2006) “Una voz en el teléfono”, Diario Página12, <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-2738-2006-12-10.html>, ene-2009

las necesidades de la telenegociación se tornan menos susceptibles de rutinización. Se habla así del paso de esta industria hacia una fase en que los call centers se transforman en contact centers, dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundamentan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada.<sup>71</sup>

En el telemarketing la comunicación humana unidireccional se convierte en un nuevo instrumento al servicio de la economía, y las características del lenguaje se adaptan a las condiciones de nuevas formas de negociación comercial y social en general. La telenegociación es un campo laboral cuyo instrumento es el lenguaje de los telemarketers. De este modo, la producción y consumo de bienes económicos es también una producción simbólica y la economía postindustrial cuenta con un nuevo sector económico que pone en movimiento un mercado capitalista estructurado por un campo lingüístico específico.

Paolo Virno, filósofo y semiólogo italiano, en la entrevista para el libro *¿Quién Habla?*, realizada cuando visitó Buenos Aires, en el año 2006, se refiere a los call centers como “fábricas de charla”. Explica que se trata del núcleo del porsfordismo; el lenguaje puesto a trabajar, la identidad entre trabajo y comunicación verbal. Plantea como problema y característica de los call centers la total identidad entre lo que se hace fuera del lugar de trabajo y lo que se hace al interior de este. Las facultades utilizadas en el trabajo son las mismas que las empleadas en las relaciones sociales en general de las personas.

Paolo Virno plantea como concepto clave la “profesionalidad”, actos lingüísticos, como les llaman los filósofos del lenguaje. Son actos fundamentales: se convence, se consuela, se miente, se informa, durante todas las horas del día. No se encuentra frontera verdadera entre “dentro y fuera”. Esto implica que no haya una formación interior al lugar de trabajo, ya que las capacidades profesionales son capacidades extra laborales reconvertidas al interior del trabajo mismo. Es una profesionalidad aprendida en la interacción social, no en el lugar de trabajo.

Otra característica de las “fábricas de charla” que esboza Paolo Virno, es la falta de un producto final autónomo, de una cosa material que concluya el proceso laboral. Es el trabajo lingüístico sin obra final, una performance. Un trabajo preformativo, quiere decir que se cumple en sí mismo, sin testigos objetivos.

Los centros de llamados se caracterizan normalmente por poseer una estructura jerárquica plana, ya que requiere a los telemarketers en la base, a supervisores en un nivel intermedio y a la gerencia en el nivel superior. Los objetivos y características de las campañas pueden generar una mayor complejidad en esta estructura, en la medida en que los teleoperadores adquieren experiencia y capacidades para desarrollar funciones de mayor responsabilidad.

La cantidad de trabajo requerido es un aspecto crítico de las definiciones técnicas en un call center, debido a la existencia de “horas pico” y, por tanto, la fluctuación del tráfico telefónico. La administración del trabajo en esta industria desarrolla técnicas predictivas

---

<sup>71</sup> Tririon, Jordy Micheli (01-05/2007) Op. Cit.

cada vez más precisas para conocer las necesidades de cargas de trabajo humano, sin embargo es difícil evitar la subutilización o bien la escasez de telemarketers. Ello obliga a la multifuncionalidad de los mismos, de modo de atender campañas simultáneamente, lo cual podría ser equivalente a una capacidad de producción flexible y simultáneamente en serie. La velocidad y cantidad de la atención es un aspecto técnico asociado al anterior. La forma de medición de la efectividad del proceso y la organización del trabajo es una relación entre el porcentaje de llamadas atendidas y el tiempo que tuvo que esperar el usuario para ser atendido. Aunque cada campaña tiene sus requerimientos de eficiencia, un estándar internacional es 80% de llamadas atendidas y 20 segundos de espera.<sup>72</sup>

“El alma del sistema es el software, que en algunos casos es capaz de decidir, por ejemplo, hacia qué call center tiene que ir el flujo de llamados para que no se sature la red.”<sup>73</sup> La mayoría de los call centers están basados en un sistema informático que se encarga de multiplicidad de funciones.

La mayoría de los sistemas son capaces de: medir tiempo por llamado, cantidad de veces que se llega tarde, tiempo que no se trabaja, cantidad de veces que te logueaste y te deslogueaste, tiempo que se está en el recreo o descanso, en que modo estas “disponible”, “llamando”, “baño”, “descanso”, “coaching”, etc., tiempo en espera que se tiene a los clientes. Es decir el sistema es capaz de conocer y medir todo lo que los telemarketers hacen durante la jornada de trabajo. Normalmente, de los informes obtenidos por ese software se realizan las evaluaciones de desempeño. En este punto es importante aclarar que algunos centros de llamados, que si bien o son muy pequeños, o recién comienzan con sus actividades y no poseen sistemas de ningún tipo, ni siquiera están dotados de computadoras que faciliten el trabajo, y en estos casos, todo el control que hace el sistema debe ser realizado directamente por los supervisores.

Otro punto en común de la mayoría de los centros de llamadas son las características de sus contratos de trabajo, los cuales tienen una forma de regulación flexible. Frecuentemente los trabajadores son contratados por una consultora para realizar trabajos temporarios, de manera que la empresa en la que va a prestar sus servicios no se vea obligada con el empleado en cuestiones contractuales. Este tipo de trabajo tiene altísimas tasas de rotación del personal. Y una de las causas de esto es la flexibilidad de los contratos de trabajo que permiten desvincular a los empleados sin mayores problemas. Esta misma flexibilidad expone al telemarketer a inseguridad con lo cual se encuentra en la búsqueda de un nuevo trabajo. Esta flexibilidad contractual tiene lugar dado el vacío legal que existe alrededor de este tipo de trabajo.

Una característica extendida acerca de la gestión laboral en los call centers es la debilidad de los sistemas de capacitación para el trabajo. Los trabajadores entran en funciones con un mínimo de tiempo dedicado por la empresa para que aprendan los sistemas de operación y, sobre todo, la retórica y terminología que debe ser empleada en su

---

<sup>72</sup> Tririon, Jordy Micheli (01-05/2007) *Ibíd*

<sup>73</sup> Barraco, Nicolás; Marzo, Kris (2006) “*¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*” Editorial Tinta Limón, Bs. As, Argentina

relación con el cliente. Esta cuasiasistencia de costos de aprendizaje es una de las ventajas de los call centers en su ciclo de rentabilidad, y sin duda su fuente es la utilización de mano de obra universitaria, la cual tiene ya la capacidad de aprendizaje tácito y el interés por crear sus propios sistemas de operación. El mundo cognitivo de los estudiantes universitarios es la fuerza productiva fundamental de la industria del telemarketing: tanto la tecnología digital, como las habilidades comunicativas y la capacidad de comprensión del mercado al que se dirigen, además de la resistencia física y emocional con que cuentan, son aspectos de su trabajo que ya han sido previamente internalizados en su etapa estudiantil. En un análisis sobre call centers franceses, se establecen las siguientes características que pueden ser aplicadas a un perfil general de estos trabajadores: los trabajadores del telemercado no ejercen una profesión sino que ponen en acción competencias sociales tales como el control de sí mismos, saber hablar correctamente, saber afrontar situaciones de controversias o bien saber responder el teléfono, su trabajo es a la vez opresivo y alienante y deja poco espacio para la autonomía, se trata de la “taylorización del sector terciario”.<sup>74</sup>

La vida útil de un trabajador de call center se condensa en la endemoniada cifra del triple seis: seis meses, a seis días por semana, de seis horas cada uno. Otras fuentes hablan de dos años. Se trata de un empleo que se caracteriza por ser rutinario y estresante pero sobre todo muy desgastante. Esas condiciones se deben en buena medida a la alta flexibilidad del sector, que se resume en algunos puntos: un salario variable e inestable (sujeto a un cambiante esquema de “premios y castigos”), turnos rotativos y exigencia permanente de disponibilidad horaria, contratos por tiempo indeterminado, control estricto y personalizado de las tareas y una serie de secuelas físicas y psíquicas que se desprenden específicamente de este tipo intensivo de teletrabajo. En estos empleos es donde el síndrome de burn out (estar quemado) afecta proporcionalmente a más trabajadores. Esas características hacen que la rotación de la fuerza de trabajo del sector sea muy alta. A esto se suma la dificultad de tener un encuadramiento sindical adecuado: la mayoría de los trabajadores de call center son incorporados al gremio de comercio, cuando por la tarea que desarrollan les correspondería pertenecer al de telefónicos. Esta cuestión no es menor, ya que sólo siendo considerados telefónicos estos trabajadores pueden tener reconocimiento de sus dolencias como enfermedades laborales, siendo que las más frecuentes son propias del oficio: nódulos en la garganta, problemas de audición, tendinitis, stress mental y ataques de pánico.<sup>75</sup>

### **III.5- Actualidad en los call centers**

Los call centers se han generalizado en Argentina, hoy son un servicio obligado de casi cualquier tipo de empresa. Encontramos los centros de llamadas que utilizan las empresas que están radicadas en el país, a los que se le suman los llamados call centers off shore, que son aquellos que poseen la empresa madre en otro país y han deslocalizado a los centros de llamadas creando sedes en países donde encuentran beneficios económicos, principalmente en lo referente al costo de mano de obra. La propagación de call centers

---

<sup>74</sup> Tririon, Jordy Micheli (01-05/2007) Op. Cit.

<sup>75</sup> Aldrovandi, Mariano (08/2007) “La mafia de los Call Centers en Argentina” Teleperforados <http://www.teleperforados.com.ar/menu.htm> 12-2008

hace que sea hoy una de las industrias que mayor cantidad de empleos generan en el país y al mismo tiempo que no representan una gran inversión en dinero.

Brad Cleveland (presidente del International Customer Management Institute (ICMI), comento al Diario LA NACION, en una entrevista acerca de las cuestiones relacionadas con el fenómeno de la industria de los call centers y explicó que a partir del 2003 el mercado de los call centers comenzó a crecer mucho y muy rápidamente, tanto en dimensión como en sofisticación. Los números en el nivel mundial son impresionantes; por ejemplo, se estima que las compañías están invirtiendo cerca de 485 billones de dólares en sus centros; el crecimiento de éstos ronda entre el 5 y el 15 por ciento anual, depende de la región, y se calcula que hay 18 millones de agentes en el mundo. Pero lo más importante es que los call centers están siendo muy utilizados por los consumidores y se están volviendo más complejos para operar. Algunos de los factores que los conducen a esta complejidad son: la proliferación de tecnología, los servicios automatizados, la necesidad de reclutar personal cada vez más especializado, y que la mayoría de las compañías está reestructurando la atención al cliente bajo una misma área.<sup>76</sup>

Las ventajas comparativas de Argentina que promueven la instalación en nuestro país de centros de llamadas son: el tipo de cambio favorable que disminuye los costos, llegando a cifras record en términos de salarios jornales pagados a 3,50 dólares la hora Argentina compiten ventajosamente con México, donde se paga 4,25 dólares la hora, y con Chile, donde el valor es de 5,60 dólares la hora. Con el salario de un teleoperador español, se pagan tres sueldos en Marruecos y aún más en Argentina. A esta ventaja se le debe sumar la cuestión de que la mano de obra argentina se encuentra calificada. Las empresas además marcan una “afinidad cultural” del país con Europa y Estados Unidos, que se traduce en mayor calidad de los recursos humanos. Por otro lado, desde el Ministerio de Economía se subraya que la “desregulación del segmento de telefonía de larga distancia” y “las leyes de trabajo brindan un marco apropiado para el desarrollo de los call centers”.<sup>77</sup>

También se contabilizan como ventajas los husos horarios favorables, la infraestructura de tecnología y la red de telecomunicaciones de última generación con costos competitivos, ya que las empresas consiguen muchas veces tarifas especiales con las telefónicas debido al gran caudal de llamadas que manejan. El valor de la energía eléctrica en Argentina, a su vez, representa entre un 30 y 60 por ciento menos que los costos previstos en el resto del continente.<sup>78</sup>

En la actualidad el trabajo en call centers conforma un sector creciente de la fuerza laboral en distintos países y se constituye como un rasgo distintivo de la sociedad de la información.

---

<sup>76</sup>Gómez Docena, Fernando (08/2007) “Llega el guru de los call centers” Diario La Nación, [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=933497](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=933497), nov-2008

<sup>77</sup> Gago, Verónica (12/2006) Op. Cit.

<sup>78</sup> Gago, Verónica (12/2006) *Ibíd.*

La expansión acelerada de la industria de los call centers está sostenida en tres pilares:

1. Las crecientes necesidades de las organizaciones de gestionar su ciclo de negocios a través de la información y comunicación;
2. El hecho de que la tecnología está disponible como una mercancía y está sujeta a un proceso de innovación constante, propulsada por oferentes de carácter global. Parte de la innovación consiste en ampliar las capacidades de las tecnologías y en aumentar la posibilidad de control de costos y del desempeño de la fuerza de trabajo;
3. La presencia de desempleo estructural en el sector de jóvenes y entre estudiantes y egresados universitarios. Se presenta como la mejor y más cercana oportunidad de conseguir un empleo porque esta fuerza de trabajo tiene las características de flexibilidad contractual y competencias de trabajo idóneas.<sup>79</sup>

Las tendencias que se advierten en el nuevo mercado laboral de los telemarketers son las siguientes:

1. Ofrecen un medio masivo de empleo pero con la inseguridad propia de las exigencias de la competencia mediante salarios bajos. Además, no existe una legislación definida para este sector laboral
2. Proporcionan la experiencia de un primer trabajo, pero promueven la figura del estudiante trabajador sujeto a los requerimientos del trabajo, no como medio de capacitación sino como medio de subsistencia.
3. Se trata de una estructura flexible. Un operador inicia su ciclo laboral con una fase de capacitación, pero las posibilidades de una trayectoria laboral son muy cortas y el incremento de habilidades no tiene una contraprestación. Los call center poseen estructuras muy planas, de modo que no se promueven trayectorias significativas.

Los servicios han crecido de un modo fundamental y definen ya el perfil laboral de las sociedades, especialmente de aquellas como la mexicana sometidas a un largo estancamiento económico y productivo. Para los más de 250 mil empleos que genera la industria del telemercado en nuestro país, la densidad tecnológica de estos trabajos no es un dato de valorización de la fuerza de trabajo, sino de su opuesto. Los caminos del análisis sobre las nuevas relaciones entre trabajo y tecnología están abiertos, y la sociedad postindustrial es una realidad distinta a la utopía del trabajo enriquecedor y justamente remunerado.<sup>80</sup>

### **III.6- Problemas en los call centers**

A lo largo de la investigación, encontramos más fuentes que explicaban los problemas que acarrea trabajar como telemarketers y las luchas contra estos, que

---

<sup>79</sup> Tririon, Jordy Micheli (01-05/2007) Op. Cit.

<sup>80</sup> Tririon, Jordy Micheli (01-05/2007) Ibídem

información acerca del tipo de trabajo, definiciones, conceptos, alcances. Esto no es casual, y consideramos que es una evidencia de lo que los empleados sienten, y cómo se caracteriza el trabajo por ser insalubre.

Hasta el momento han surgido distintos ejemplos de reclamos y demandas hacia los call centers, principalmente paros y escraches en Capital Federal y Córdoba. La página web [www.teleperforados.com.ar](http://www.teleperforados.com.ar), permite el ingreso a noticias que muestran estos reclamos y demandas.

El conflicto más trascendente hasta el momento es el que mantienen los teleoperadores de Atento (un centro de llamado con sedes en Buenos Aires, que posee como principal accionista a Telefónica), lo que se busca a través de este reclamo es la firma de un acuerdo colectivo de trabajo para unificar, regularizar y reconocer la tarea y sus condiciones y la sanción de la Ley del Teleoperador (presentada por el diputado Miguel Bonasso) por la cual se reconozca como tal a cualquier persona que atienda el teléfono al menos durante tres horas. Uno de los objetivos es evitar el alineamiento con otros sindicatos que poco y nada representan la actividad, los riesgos y las necesidades que surgen de atender y ejecutar llamadas compulsivamente. Como se detalla en el libro *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers* (editado por Tinta Limón), el conflicto empezó a hacerse evidente un día de 2004, cuando FOETRA (Federación de Obreros y Empleados Telefónicos) entró en distintos edificios de Atentos. Fue después de este ingreso que la empresa solicitó, nada menos, gendarmes para el interior de las dos sedes que tenían en ese momento, en Martínez y Barracas, además de imponer controles cotidianos a los empleados. Esto funcionó para incomodar a la empresa y para clarificar a los empleados sobre la irregularidad del estatuto y la necesidad de su reemplazo. En agosto del 2005 FOETRA volvió a hacerse notar en la puerta, en línea con el primer paro que se repitió también en distintas ocasiones a lo largo de septiembre, con marcha al Ministerio de Trabajo incluida. Hubo también tomas y estado de asamblea.<sup>81</sup>

Como este caso relatado existen muchos otros, así también como asociaciones que buscan la formación gremial para los telemarketers con el fin de consolidarse y de esta manera exigir cambios en los modos de contratación.

Concretamente debemos saber que el trabajo de teleoperador esta catalogado como insalubre, y que cuenta con normas, estatutos y convenios especiales emitidos por el sindicato de empleados telefónicos. Sin embargo resultan difíciles de aplicarlos dado que la mayoría de los empleados, como ya nombramos, están representados por el SEC (Sindicato de Empleados de Comercio) y este a diferencia del telefónico, carece de una ley que trate al *telemarketer* como tal. Por lo que los empleados no están representados por la tarea que realizan. Es decir, se les otorga un salario común cuando deberían cobrar lo correspondiente por la exigencia e insalubridad de la actividad.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Schejtman, Natali (04/2007) Op. Cit.

<sup>82</sup> Aldrovandi, Mariano (08/2007) Op. Cit.

Algunas violaciones que cometen estas empresas son: horas extras no pagas, obligación de asistencia los días feriados, negación de faltas justificadas (días de estudio y enfermedad entre otras), prohibición de salidas sanitarias, incumplimiento de plazos de liquidación, discriminación por adhesión a sindicatos o partidos políticos, oídos sordos hacia los empleados y falta de profesionalismo en general, entre otras faltas. A su vez los empleados se encuentran amenazados por la falta de estabilidad laboral, y la incertidumbre del monto de su salario.

Normalmente cuando una persona se queda en su trabajo prestando servicios por más tiempo de las horas que tiene asignadas, debe recibir un plus por ese tiempo extra trabajado. Sin embargo es común que esto no suceda en las empresas dedicadas al telemarketing.

Por el contrario en la empresa Teletech Argentina S.A., se toman las horas extras como negativas, lo que se hace es descontarlas en lugar de sumarlas al momento de liquidar el sueldo. Cada vez que un agente debe quedarse durante más tiempo para tener que atender a un cliente, se le descuentan las horas de “*Schedule adherence*” (adhesión al horario de trabajo), un sistema utilizado para medir la puntualidad del que dependen las comisiones. Por más que uno intente retirarse al cabo de sus seis horas asignadas, y teniendo un cliente en la línea, se ve obligado a permanecer en su lugar hasta finalizar la conversación (que puede durar de diez a cuarenta minutos en el mejor de los casos). De otro modo, sería penalizado ya sea, o con un apercibimiento, o con una suspensión. Por lo tanto, en ambos casos, el trabajador se ve seriamente perjudicado.<sup>83</sup>

Un problema importante tiene relación con la estabilidad laboral, la cual se encuentra amenazada a partir de la utilización de las tecnologías de información y comunicación que permiten “desviar” el trabajo a cualquier punto geográfico, lo que produce un aumento significativo de la competencia entre trabajadores y permite que el trabajo sea fácilmente desempeñado por otro.<sup>84</sup>

A esta falta de seguridad laboral debemos sumarle la incertidumbre que el empleado tiene respecto al monto de salario que va a recibir, dado que este cambia sustancialmente dependiendo del nivel de objetivos alcanzados. Entre los principales factores por los que los teletrabajadores pueden ver afectado su salario es el de enfermedad; ya que la remuneración disminuye junto a su producción.<sup>85</sup>

Con respecto al condicionamiento de las salidas sanitarias también se generan problemas, aun sabiendo que estas son indispensables. Este caso es muy famoso en *Teletech Argentina S.A.* Aquí los agentes se ven obligados a limitar sus idas al *toilette* de acuerdo a los descansos (dos recreos de quince minutos) y un tiempo “personal” (en casos extremos y de cinco minutos). Lo cierto es que por más que resulte suficiente el tiempo otorgado, hay que

---

<sup>83</sup> Aldrovandi, Mariano (08/2007) *Ibidem*.

<sup>84</sup> Vocos, Federico; Martinez, Oscar (2004) “*Teletrabajo ¿Otro canto de sirenas? El movimiento obrero frente a una nueva estrategia empresarial*” Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, <http://www.tel.org.ar/libros/teletrabajo.html>, nov-2008

<sup>85</sup> Vocos, Federico; Martinez, Oscar (2004) *Ibidem*

tener en cuenta que los lapsos libres se dan dependiendo de la cantidad de disponibilidad que haya entre llamados (que generalmente suele ser escasa). De esta forma, alguien con una urgencia sanitaria podría tener que aguantar tres horas (o más) para poder salir a cubrir sus necesidades. Es fundamental especular con no descomponerse porque, en ese sentido, tendríamos un problema importante.<sup>86</sup>

Otro factor en el que también se pueden encontrar irregularidades es el caso de que un empleado presente una renuncia, o bien, sea despedido. En estas circunstancias, la empresa cuenta con setenta y dos horas para liquidar el total de los haberes y girarlos a su beneficiario. Lamentablemente esto no funciona así y la mayoría de las veces se debe esperar aproximadamente dos semanas o inclusive más tiempo para obtener el total de la liquidación. Algo que también les cuesta manejar es el aviso de despido ya que son de conocimiento público casos de rescisión de contratos con aviso de un día antes a “dejar de pertenecer a la empresa” en los mejores de los casos, sino es el aviso antes de ingresar al trabajo.

Es común que las empresas, dotadas en su gran mayoría de empleados estudiantes, no les otorguen legalmente los días de estudio correspondientes por examen. Un alumno terciario o universitario regular tiene derecho a solicitar hasta cuatro días de estudio por examen. Los empleadores están concediendo hasta tres días no consecutivos por semana. De todas formas no hace falta ir tan profundo para encontrar falta de profesionalismo dentro de los call centers. Basta sólo con prestar atención a los trámites que se hacen diariamente, como por ejemplo, pedir un día de estudio o pasar un certificado médico. Según empleados de los sectores dedicados al telemercadeo de teléfonos celulares, obras sociales, electrónica e instituciones financieras, en Teletech Argentina S.A. se pueden recibir respuestas como: “Me olvidé que me lo habías pedido, vas a tener que venir” o “No me acuerdo haber recibido ningún certificado por parte tuya”. Esto se debe a que además de la negligencia que existe por parte de las autoridades, se suma la falta de documentación escrita sobre la solicitud de licencias o entrega de certificados médicos realizadas por los empleados.<sup>87</sup>

También se atenta la intimidad de las personas si consideramos que en un lugar en el que hay cámaras por todos los rincones, excepto el baño (aunque esto es seguro), el empleado se ve obligado a abrir y mostrar su bolso al personal de seguridad antes de dejar el establecimiento. De esta forma verifican si no ha robado nada. Esto es lo que ocurre en *Teletech Argentina S.A.*, donde además de no respetar los derechos laborales, se trata a los empleados como delincuentes.<sup>88</sup>

Hasta el momento planteamos problemas que se originan en los call centers vinculados a la organización del trabajo, ahora nombraremos los problemas de salud que trae este trabajo y la razón por la cual se lo cataloga como trabajo insalubre.

---

<sup>86</sup> Aldrovandi, Mariano (08/2007) Op. Cit.

<sup>87</sup> Aldrovandi, Mariano (08/2007) Ibídem

<sup>88</sup> Aldrovandi, Mariano (08/2007) Ibídem

En el proyecto de ley que se encuentra en su totalidad en el anexo, se hace referencia a muchos de estos problemas que nombraremos a continuación.<sup>89</sup>

La siguiente información acerca de los problemas de salud derivados de la inadecuación de los elementos y del medio ambiente de trabajo, extraída del seminario celebrado en Buenos Aires, los días 11 y 12 de Noviembre de 2005, por el Taller de Estudios Laborales “La Situación en los Call Centers y los Desafíos para su organización”, que puede consultarse en la pagina web [www.tel.org.ar](http://www.tel.org.ar).

En este informe se determinan como principales problemas de salud del trabajo a:

- *Molestia y cansancio visual*; causados por la mala iluminación y la poca distancia al monitor, y también por el tamaño pequeño de las letras de los programas utilizados.
- *Problemas en cervicales, brazos y manos*; tales como deformaciones, epicondilitis, tendinitis producto del uso del mouse durante muchas horas y de condiciones ergonómicas deficientes.
- *Dificultades auditivas*: ocasionadas en parte por el mal estado de los headsets, pero fundamentalmente por el ambiente ruidoso en el que se desarrolla la tarea.
- *Aparición de nódulos en las cuerdas vocales*; consecuencia del entorno ruidoso que obliga a levantar la voz y de las prolongadas jornadas laborales.
- *Sensación generalizada de desánimo y desgano*; producto de la falta de aireación suficiente y los problemas sanitarios causados por falta de limpieza

En el seminario, a su vez se trato específicamente acerca de los problemas de salud psico- físicos y psiquiátricos vinculados con el proceso de trabajo y la organización, entre los principales problemas se mencionaron los siguientes; altos niveles de estrés, frecuentes ataques de pánico, tics o parálisis faciales, hiato, problemas digestivos, cistitis e inflamaciones urinarias, psoriasis, perdidas de embarazos o embarazos prematuros. También se hablo reiteradamente de angustia constante, ataques de llanto, sensación de culpa permanente, incertidumbre, inseguridad e ingesta habitual de psicofármacos y analgésicos.

Las razones que generan estos problemas se detallan a continuación;

- La *polifunción* es uno de los factores centrales, los operados trabajan en distintas campañas alternadamente.
- Los *ritmos de trabajo*, sumado a la insuficiencia o bien la falta de descanso entre llamada y llamada.
- Los *tiempos de descanso*, resultan escasos.
- La *ausencia de una posición fija en el trabajo*; lo que implica que el trabajador debe esperar a que se libre una posición para comenzar a trabajar.

---

<sup>89</sup> Proyecto de Ley Especial Básica del Teleoperador. Anexo 1, Pág. 101

- *El salario* y en algunos casos la *estabilidad laboral* están atados a metas de productividad, la presión por alcanzar un ingreso razonable se traduce en el incremento del ritmo de trabajo y angustia.
- *La obligación de atender con frases prearmadas*, es otro factor de nerviosismo, potenciado por el límite de tiempo que se tiene para atender.
- *Incumplimiento de la empresa en cuento al servicio* que propone a través del operador, para este esto tiene una implicancia moral, se lo hace participe de una mentira.

### **III.6.1- Vacío legal respecto de los telemarketers**

Una de las debilidades más importante de esta organización laboral es el hecho de que no exista un marco legal común que defina el Teletrabajo como una relación laboral específica.

El 16 de septiembre de 2003, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, creo dentro del ámbito ministerial la Comisión de Teletrabajo integrada por entidades de la sociedad civil, universidades y representantes de los sectores sindicales y empresarios, a efectos de debatir la necesidad de elaborar un proyecto para el encuadre legal del teletrabajo. Luego de un año de trabajos, la Comisión eleva al Ministro de Trabajo en el mes de noviembre de 2004, un proyecto de ley que tiene como objetivo establecer el régimen jurídico del teletrabajo en relación de dependencia y cuyo cometido es “convertirse en un piso mínimo sobre el cual las partes, ya sea individual o colectivamente, puedan negociar las condiciones específicas bajo las cuales se desarrolle el teletrabajo” (extracto de la exposición de motivos del proyecto, el mismo puede consultarse en la pagina web [www.caminandoutopías.org.ar](http://www.caminandoutopías.org.ar))

El proyecto de ley lo que busca es establecer garantías legales específicas en atención a la defensa de la salud física, psíquica y mental de/la teleoperador/a como así también la calidad de los servicios, los niveles de atención y regularidad que por intermedio de estas personas se presta a la ciudadanía.

En los anexos de esta investigación se encuentra el Proyecto de ley, donde se pueden ver las características especiales que se busca que tomen los contratos de trabajo de este tipo.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION: LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJO DE LOS TELEMARLETTERS**

#### **IV.1- La organización objeto de análisis**

La presente investigación se realizó sobre un call center de la ciudad de Rosario. Esta organización constituye un Agente Oficial de la empresa Telecom.- Personal. Lo cual implica que comercializa los productos y servicios en nombre de la empresa que representa, sin ser una sede de ella. Esta condición de agente oficial le permite trabajar, con los softwares oficiales de Telecom., aunque con ciertas restricciones.

Este Agente Oficial de Telecom.- Personal se dedica a la venta de celulares, incluyendo la venta de la línea tanto a particulares como a empresas y la venta del servicio de Internet, de la marca Arnet.

La visión de la empresa es convertirse en el Agente Oficial líder, logrando que los clientes lo identifiquen por su calidad de servicio. Esto lo buscan alcanzar a través de tres pilares que rigen en la organización, siendo el primero; integridad y profesionalismo; el segundo representa una búsqueda continua de una cultura orientada hacia la atención al cliente y por último el tercer pilar constituye trabajar bajo una filosofía de trabajo en equipo.

Actualmente posee siete sucursales ubicadas en distintas zonas de la ciudad de Rosario, de los cuales seis se dedican a la atención al público, y una constituye el edificio donde está ubicado el Centro de Llamadas objeto de nuestra investigación. A su vez posee tres sucursales en la ciudad de Rafaela, y una más en la ciudad de Santa Fe.

A través del Call Center comercializan el servicio de Internet, a clientes de telefonía fija de Telecom, y el servicio de llamadas de larga distancia de telefonía fija, a los abonados de Telefónica.

Este servicio de venta se realiza por medio de 45 telemarketers que se encuentran divididos en dos turnos de trabajo, (el turno mañana correspondientes a los horarios comprendidos entre las 9hs y las 15hs, y el turno tarde con una jornada laboral entre las 15.30hs y las 21.30hs.) en cantidades similares. Estos trabajadores son supervisados directamente por un total de cuatro teams leader, de los cuales dos corresponden al turno

mañana y dos al turno tarde. Dentro de cada turno, un líder se encarga de un grupo de la venta de Internet y el otro líder de la venta de llamadas a larga distancia y un grupo de Internet. Estos supervisores deben reportar a un supervisor general, quien a su vez reporta al director del departamento Call Center. Las ventas estas coordinadas a través de dos back offices, que se encargan de manejar las ventas a nivel global del sector. A esta altura estamos en condiciones de notar que la estructura de la organización se caracteriza por ser bastante plana. A su vez, siguiendo con el tema, la estructura esta asesorada constantemente por dos ejecutivos comerciales de Telecom., cuya tarea es supervisar la eficacia de las ventas, los procesos de ventas, el nivel de calidad que se presta a los clientes y asesorar a supervisores acerca del producto y cuestiones asociadas al software de ventas.

El Centro de Llamadas nació en el año 2003, donde contaba con dos turnos de siete teleoperadores. A través de los años logro consolidarse en su función y fue creciendo lentamente. En sus principios el call center era una célula del departamento comercial, donde un mismo gerente se encargaba de coordinar aparte del call, a los vendedores de salón y a los agentes de ventas. En el año 2008, comenzó con un plan de expansión acelerado, y por tal motivo, se separo al sector del call como una unidad independiente al departamento comercial. Este proyecto de expansión plantea seguir este crecimiento, esperando que hacia finales de año se triplique la cantidad de teleoperadores y se le sume al call center la venta de equipos celulares.

#### **IV.2- Descripción de la tarea de los telemarketers**

Puntualizaremos la tarea de los telemarketers, con el fin de conocer la naturaleza y contenido del puesto de trabajo. Tener una completa descripción de las actividades que los empleados realizan en un call center, nos permitirá, luego comprender las posibles fuentes de insatisfacción, o bien en que momento del trabajo son generadas estas.

Recordemos que el call center posee dos turnos de trabajo, el primero corresponde al horario entre las 9hs y las 15hs, y el segundo turno incumbe a los horarios comprendidos entre las 15.30hs y las 21.30hs. Esta es la jornada laboral que se realiza de lunes a viernes, y los días sábados, el horario es de 9.30hs a 13.30hs, que es realizado por solo un turno a la vez, es decir, cada turno trabaja de lunes a viernes y sábado por medio.

Existen tres equipos de trabajo divididos en función de los tipos de productos que venden y clientes a los que se dirigen, estos son los siguientes;

- Venta de llamadas de larga distancia Telecom, destinada para clientes de Telefónica y clientes de la categoría empresas (habitualmente llamada dentro de la organización como el grupo de presuscripción o adquisiciones)
- Venta del servicio Internet, destinado a los clientes de categoría empresas (normalmente llamado el grupo de Pymes)
- Venta del servicio de Internet para clientes particulares (normalmente llamados el grupo de masivos).

Los dos primeros equipos son coordinados por un mismo supervisor, y el tercer equipo por otro líder. Esta estructura se repite en cada turno de trabajo.

A continuación se muestra la sucesión de tareas que realizan los telemarketers en el call center cada día de trabajo, en el orden aproximado en que estos se presentan;

1. Iniciar sesión Windows en la computadora
2. Abrir casilla de correo
3. Abrir software de Telecom.
4. Abrir Toorbar (software de llamadas)
5. Comenzar a llamar
6. Si se produce una venta; cargarla en los sistemas necesarios
7. Tiempo de descanso
8. Enviar mail a clientes
9. Enviar mail a supervisores con las ventas
10. Cerrar todos los programas
11. Reportar al supervisor las ventas realizadas en el día

Si bien acabamos de mostrar una sucesión de tareas de los teleoperadores a realizar durante su trabajo. Es importante que nos detengamos a aclarar que los primeros trabajos que comprenden iniciar programas en la PC deben ser llevados a cabo antes del horario de inicio de trabajo. La empresa pide, por ejemplo en el turno mañana, que a las 9hs se esté efectuando la primera llamada. Se está solicitando que los empleados lleguen antes a su puesto de trabajo para realizar las tareas de abrir todos los programas necesarios en su computadora. Siguiendo con el ejemplo, el trabajador debe realizar su última llamada a las 15hs, con lo cual las tareas que implican cerrar los programas y reportar ventas de forma personal al supervisor se efectúan una vez terminada la jornada laboral.

Los supervisores incentivan a que todos los mail que se envían, ya sea a clientes o supervisores, se realicen mientras se está llamando o en horario extra al laboral. Y las cargas de las ventas deben ser realizadas mientras el cliente está en línea. De esta manera el call center optimiza los tiempos, ya que posee más tiempo para que los telemarketers realicen llamadas a otros potenciales clientes, al costo del tiempo de los empleados, que no están autorizados para realizar actividades extras mientras se atiende a un cliente. Por lo tanto, indirectamente la empresa espera que los mail se envíen una vez terminada la jornada laboral.

Es decir, la jornada laboral de los telemarketers es de seis horas diarias, lo que la empresa requiere de ellos, es que durante esas seis horas se estén realizando llamadas, todas las demás actividades deben ser realizadas extra este horario. Lo que hace que normalmente el trabajo se extienda entre 30 y 40 minutos más.

En conclusión el teleoperador en la práctica, con el fin de minimizar el tiempo extra laboral realiza las primeras cuatro funciones antes de comenzar su trabajo, realiza llamadas, al mismo tiempo que envía mail, registra las ventas y envía los reportes de ventas a

supervisores. Y una vez terminadas las seis horas de trabajo, recién puede cerrar los programas y comunicar las ventas del día.

A continuación detallamos las características propias del trabajo, como son los parámetros de productividad exigidos independientemente de las ventas, los horarios de descansos, las salidas sanitarias, cambios de turnos, lineamientos de orden dentro del box y la computadora y el software del control.

Los parámetros de productividad que la empresa plantea para la jornada laboral y los objetivos diarios, más allá de las ventas a realizar de los teleoperadores en su tarea, son los siguientes;

- Tiempo de conversación: más de 1.45hs
- Llamadas diarias: más de 150 al grupo de ADSL (venta de Internet), y más de 200 al grupo de adquisición (prescripción)
- Tiempo disponible para recibir llamadas: menos de 2.30
- Tiempo no disponible: menos de 0.50hs

Con respecto a los horarios para realizar el break (tiempo de descanso), es de treinta minutos, los cuales son asignados por el supervisor. Normalmente se permite tomar el descanso a dos personas del mismo equipo a la vez, no más, para así garantizar el flujo de llamadas. Igualmente el horario de salida al break depende directamente de la productividad en ventas alcanzada por el operador. Esto es que tienen prioridad para tomar este tiempo aquellos telemarketers que mayor cantidad de ventas realizan en el día o bien aquel que lleva un mayor número de ventas acumuladas en el mes.

Más allá del tiempo de descanso, los telemarketers, pueden realizar salidas sanitarias, previa autorización del supervisor, y éstas no pueden superar las 2 salidas diarias de no más de cinco minutos. No son aprobadas las salidas media hora antes del break (dado que la empresa supone que el telemarketer puede “esperar” hasta su tiempo de descanso) ni una hora después (por que la empresa supone que tuvo tiempo suficiente para ir al baño).

En referencia al uso de la computadora, la empresa no permite que los empleados tengan ningún tipo de documento que no sea el correspondiente al trabajo. Por ejemplo si un teleoperador tiene una foto guardada en la computadora para ser usada de fondo de pantalla, este es intimidado para que elimine dicha foto. El orden que debe tener cada archivo y carpeta en la computadora es establecido por la empresa y transmitido por los supervisores vía e-mail, quienes por este medio avisan de cualquier cambio que se le deba hacer al orden de los archivos. En el box, no se permite tener ningún papel pegado, ni dejar las carpetas de trabajo, eso debe ser llevado y traído por cada teleoperador cada día de trabajo. Aunque se estimula que todos los registros de su trabajo no sean en papel, sino que estén dentro de los archivos de la computadora.

La empresa manifiesta flexibilidad para atender las necesidades de cambio de turno de los empleados. Para que esto suceda, el telemarketer, debe enviar un e-mail a su

supervisor 72hs antes de la fecha en que solicita el cambio de horario, previo a esto debe haber hablado con algún compañero del turno contrario que pueda hacer dicho cambio. El supervisor, chequea la posibilidad con el líder del otro turno y se acepta vía e-mail. De no encontrar un compañero contrarturno para el cambio, los supervisores ven la disponibilidad de máquinas para permitirlo. Este cambio de horario se prioriza para quienes tengan que realizar algún examen, o bien quienes tengan algún problema personal relevante. Los cambios de turno, habitualmente no son aceptados a finales de mes, período en el que se debe llegar a cumplir con los objetivos de ventas y dicho cambio puede entorpecer este resultado.

Los supervisores realizan prácticamente todas sus actividades a través de un software de control. En este tienen todos los datos de lo que hizo cada telemarketer durante el día. Pueden ver el horario en el que se logueo (significa el horario en el que ingreso al software que se utiliza para realizar llamadas) se deslogueo, cuantas llamadas realizaron, de que duración cada una, cuanto tiempo estuvieron sin realizar llamadas, en que horario y por cuantos minutos estuvieron en el break o salidas sanitarias, si se encuentran en capacitación, tareas administrativas, cooaching. Inclusive, el sistema posee una grabación de todas las llamadas realizadas, y también, el líder puede escuchar lo que se habla entre los teleoperadores entre llamada y llamada. A parte de este software, los teams leader y supervisores tienen como herramienta de control, cámaras de filmación en el call center que les permiten chequear que los telemarketers estén trabajando de acuerdo a lo establecido.

El trabajo del telemarketer, a parte de sus habilidades en comunicación, exige el manejo de distintos sistemas informativos, siendo estos: el sistema mediante el cual realizan las llamadas, el sistema que le muestra la ficha de la persona o empresa a la cual van a llamar y el sistema en el cual se debe cargar las ventas. Los dos últimos son proveídos por la empresa Telecom.

Hemos comprobado que el trabajo de un agente de venta telefónica, de la organización investigada comprende, más allá de los detalles, realizar la mayor cantidad posible de llamadas, intentando obtener el mayor número de ventas posibles y registrar en los sistemas informáticos el resultado de cada llamada durante 6hs cada día de trabajo.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION: POLÍTICAS DE GESTION DE CAPITAL HUMANO**

Vamos a describir las actividades que realiza la empresa para gestionar a los telemarketers. Luego, junto con esta descripción y las principales causas generadoras de insatisfacción de los empleados, podremos comprobar; si la manera de gestionar al personal que aplica la empresa es la generadora de insatisfacción, o bien si ésta se produce por causas ajenas e incontrolables por parte de la empresa.

#### **V.1 Planificación**

Para optimizar esta actividad es indispensable la planificación de ventas a alcanzar, ya que esta es la función básica del call center. Otra actividad importante al momento de la planificación, son los lineamientos de comunicación, esta tarea es en parte realizada por Telecom., quien exige determinadas pautas a respetar, y a su vez por la empresa quien establece el tipo de comunicación más efectiva para alcanzar la venta. La empresa se encarga principalmente de los lineamientos del discurso de ventas. Así mismo, Telecom. revisa que esos modelos de ventas respeten la calidad de servicio exigido. Y un último punto importante de la planificación es la base de datos de potenciales clientes a quienes se llamará, la cual es provista por Telecom.

La planificación de ventas es establecida por el director del centro de llamadas, quien debe cumplir con las pautas fijadas por Telecom. que le exige un mínimo de ventas mensuales. Son los asesores comerciales junto al director, los que diseñan el objetivo de ventas teniendo en cuenta, en principio el mínimo exigido por Telecom., y a su vez las ventas alcanzadas por los telemarketers en meses anteriores. Esto significa, que a medida que el call center se va desarrollando y logrando estándares de productividad superiores, tanto la empresa como Telecom., aumentan las expectativas de ventas de los teleoperadores.

La empresa posee la política, de que en el primer mes de cada teleoperador, el objetivo de ventas sea inferior al exigido al equipo en general. Ya en el segundo mes de trabajo, el empleado debe estar en condiciones de tener el mismo nivel de productividad que sus compañeros. En cuanto a aquellos empleados que trabajan un número menor de días respecto del grupo en general, ya sea por enfermedad, días de estudio, etc., el objetivo

de ventas se mantiene, es decir, el objetivo no es disminuido en proporción a los días no asistidos.

La política acerca del tiempo en que deben alcanzar estos objetivos es muy variable, en principio los objetivos son mensuales, a su vez la empresa exige a los supervisores que sea gradual la consecución de ventas, por lo cual esperan que a mediados de mes hayan alcanzado la mitad de los objetivos mensuales. Sin embargo, se sabe que en la realidad esto no sucede, y es a fines de mes cuando se alcanza una mayor productividad. Los supervisores a fin de intentar lograr un nivel de ventas constante, realizan una vez por semana, una proyección de ventas, que basada en las ventas acumuladas de cada operador hasta la fecha, determina la cantidad de ventas diarias a cada uno a fin de llegar al objetivo propuesto.

En cuanto a los lineamientos de comunicación lo que Telecom. busca, principalmente es cortesía y empatía con el cliente, brindándole una comunicación de alta calidad. No se permite tutear al cliente, mentirle respecto del servicio que se le ofrece, se le debe dar la opción de elegir tomar o no el servicio, sin convertir la comunicación en un intento por imponer una decisión, y se debe bajar el discurso de venta solo a la persona encargada de tomar decisiones. A su vez Telecom indica el método que debe ser utilizado tanto en el saludo inicial como en el final.

La empresa por su parte se encarga de planificar el discurso de ventas, y esto lo realiza sobre la base de la experiencia, a través de las escuchas que realiza a los telemarketers, se van definiendo las frases más exitosas para la comunicación efectiva, y estos parámetros son comunicados a los vendedores a través de los supervisores.

Como ya explicamos la base de datos de los clientes potenciales es suministrada por Telecom., que decidirá a quienes se dirigirán las llamadas, sin poder la empresa tomar decisiones respecto a ello, lo que implica una responsabilidad menos para la empresa, dado, que mucho del éxito en ventas depende directamente de la calidad de los prospectos. Conseguir una buena base de datos es una tarea engorrosa y muy costosa, en este caso, la empresa tiene el plus de obtener ésta de la organización a la que representa. La base de datos para ADSL (servicio de Internet), esta compuesta por los clientes de Telecom., por lo que se sabe que es una base actualizada, y sin errores. En cuanto a la base de datos de adquisición, esta compuesta por los clientes de Telefónica, con lo cual ésta suele presentar problemas de actualización, Telecom. obtiene esta base de datos a través de Vanget Argentina, (organismo privado) que es el ente regulador que se encarga de verificar y corroborar la elección que realizan los clientes del servicio de Llamadas de Larga Distancia.

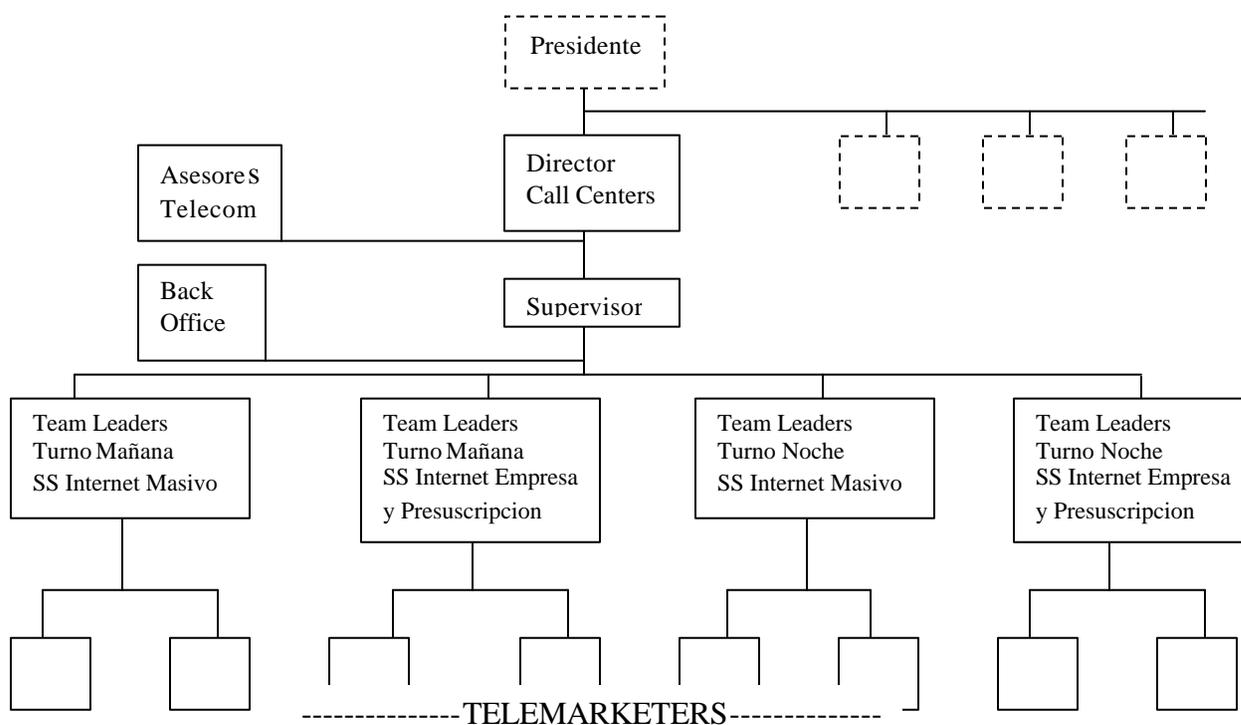
En resumen, la planificación se realiza junto a los representantes de Telecom. quienes deciden un mínimo de ventas, lineamiento de comunicación y brindan la base de datos, a su vez la empresa esta encargada, de la meta final del objetivo de ventas, y la manera de alcanzarlo a través del discurso de ventas.

## V.2- Organización

Mostraremos, en este apartado la estructura formal del call center, su nivel de centralización y modo de agrupamiento y explicaremos el grado de especialización, formalización y capacitación que la empresa proyecta para el plantel de empleados. A través de estas características en el diseño organizacional, la compañía espera alcanzar los objetivos previstos.

Es importante que aclaremos que el call center es un departamento de la organización analizada que enfocaremos en esta unidad, por ser el objetivo de nuestro estudio dejando fuera el resto de la organización.

Estructura organizacional de la empresa



La organización se caracteriza por ser verticalmente centralizada y horizontalmente descentralizada limitada (selectiva), esto es, las decisiones se toman en los puestos superiores, específicamente por el director del call center, y estas decisiones a su vez se ven fuertemente influenciadas de acuerdo a las direcciones que especifiquen los representantes de Telecom.

El agrupamiento a nivel empresa es funcional. Sin embargo en el ámbito de la unidad analizada es agrupamiento de mercado. Como podemos ver en el organigrama el núcleo operativo (los vendedores) se divide en principio por el servicio que comercializa y a su vez al tipo de cliente al que se dirige. El grupo de prescripción únicamente se dirige

a clientes de categoría empresa, pero en el caso de la venta de Internet existen dos grupos, uno dedicado a vender a personas, el grupo de masivos, y el otro comercializando el servicio a empresas, el grupo Pymes.

En cuanto al diseño de la fuerza de ventas, se presenta una especialización de la tarea horizontal y vertical relativamente alta, dado que los teleoperadores se ocupan solamente de vender un único producto. Esta venta implica las fases de contactación, venta propiamente dicha y carga de esta en sistemas. El call center a su vez practica la formalización del comportamiento de tipo burocrático, este parámetro representa el método de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, especialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El efecto de la formalización es regular el comportamiento.<sup>90</sup> Decimos que es de tipo burocrático porque el comportamiento es predeterminado o predecible. A los telemarketers se les indica qué poner en el sistema de llamadas según la conversación que tuvo, qué frases utilizar al comienzo y final de cada llamada, e inclusive qué cosas son posibles de hacer y qué cosas no, en el transcurso de una llamada. Es decir, con este conjunto de pautas, los líderes saben que van a escuchar en una conversación de un teleoperador, y estos saben que responder frente a cada situación, así la empresa no deja lugar a que ellos puedan tomar una decisión basándose en su criterio.

Cuando hablamos de capacitación nos referimos al proceso mediante el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales.<sup>91</sup> El grado de capacitación y adoctrinamiento que la empresa plantea como necesario en los telemarketers es bajo. Ellos son capacitados dentro de la empresa en un periodo de tiempo corto, y en cuanto al adoctrinamiento dejan que se produzca naturalmente por el hecho de pertenecer a la organización e ir adquiriendo gradualmente sus políticas. Como veremos mas adelante, la capacitación implica únicamente el aprendizaje de las características del producto, lineamientos de comunicación y manejo de sistemas informáticos. El resto de los saberes necesarios son habilidades aprendidas en la vida misma.

### **V.3- Reclutamiento y selección**

La organización posee una alta tasa de rotación con lo cual ingresan empleados a la empresa constantemente. Cuando se detecta la necesidad de aumentar el plantel de la organización, el call center selecciona un grupo de más de cinco personas, nunca se realizan selecciones de manera individual. Esto es aplicado al puesto de telemarketer.

El método para reclutar y seleccionar personal varía mucho, lo alternan entre realizarlo la empresa misma o requerirlo a una consultora dedicada a este proceso. Sea para un caso u otro, se recluta a través de avisos clasificados en el diario local, en la ciudad de Rosario se prefiere al de mayor tiraje La Capital. El proceso, desde el momento que el

---

<sup>90</sup> Mintzberg, Henry (1994) "*Diseño de organizaciones eficientes*" El Ateneo 1Ed 4 Reimp, Bs. As, Argentina.; Pág. 32

<sup>91</sup> Mintzberg, Henry (1994) *Ibidem* Pág 36

posible candidato es contactado por primera vez hasta que ingresa a la organización, dura algo más de un mes.

Cuando se utiliza una consultora, el servicio se lo proporciona Mec Consultores Asociados (de investigación de mercados y recursos humanos), la que realiza una primera selección entre los currículums recibidos por el aviso clasificado y se comunica con los postulantes para la primera entrevista. Esta es de tipo grupal y consiste en que cada postulante informe acerca de su formación y experiencia, y se realizan test de personalidad. Los candidatos que reúnan los requisitos son llamados para una segunda entrevista grupal, en la que les realizarán un test de pensamiento racional y un test de aptitudes para ser vendedor. Finalmente con aquellos candidatos que cumplieran los requisitos se realiza una tercera entrevista en la que ellos comentan más exhaustivamente la experiencia que poseen como telemarketer y se revisan las referencias. Mec Consultores Asociados después de estas entrevistas envía un grupo de posibles candidatos y los informes obtenidos de cada uno al call center, para que estos tomen la decisión final sobre a quienes seleccionar. De allí en adelante el proceso es llevado a cabo por la empresa, quien realiza una entrevista individual que es guiada por el supervisor general y envía, a los seleccionados, a realizarse el examen médico. Aquellos candidatos que hayan pasado exitosamente por estas etapas, finalmente son seleccionados y comienzan con su capacitación.

En los casos en que la selección se realiza íntegramente por la organización, la toma de tests de personalidad y aptitudes son escasas, se basan principalmente en la pericia del supervisor para seleccionar gente apta. En estos casos se llevan a cabo entre dos y tres entrevistas. La inicial la conduce la supervisora del Departamento de Recursos Humanos y las restantes el Supervisor General del call center.

El perfil buscado por el call center en sus telemarketers debe reunir actitud comercial, dinamismo, proactividad y capacidad de comunicación. A su vez prefiere a estudiantes universitarios cuyas edades oscilen entre los 19 y los 27 años.

Para el caso del reclutamiento y selección de los supervisores, se invita a los mejores vendedores del call center a postularse. Es una búsqueda interna, dirigida por el supervisor general, quien entrevista a los postulantes y toma una decisión sobre la base de aquél que tenga mayor capacidad de conducción y liderazgo.

#### **V.4- Formación y capacitación**

La empresa aplica básicamente dos tipos de capacitaciones: una dedicada a los nuevos ingresantes, y otra para los empleados en actividad. La primera se caracteriza por ser más exhaustiva y prolongada, cuidando que el nuevo empleado haya aprendido todas las herramientas para trabajar y la segunda se distingue por ser esporádica, surgida a través de debilidades detectadas y dedicada a desarrollar habilidades específicas en un corto periodo de tiempo.

La capacitación que se brinda a los nuevos teleoperadores es de tipo grupal, con una duración de cinco días consecutivos y dictada por los supervisores del servicio que van a

comercializar. Normalmente, en estos grupos se encuentran empleados que van desempeñarse en el turno mañana y otros en el turno noche, con lo cual se encuentran presentes dos supervisores para llevar a cabo el entrenamiento, uno correspondiente a cada jornada.

#### Programa de capacitación: día 1

Esta primera jornada del programa esta destinada básicamente a la inducción del empleado en la empresa y a su vez a que conozca desde una perspectiva amplia, el servicio que va a comercializar.

La primera actividad que se lleva a cabo es la presentación de los supervisores y a su vez de todos los integrantes de la capacitación, se pide que cada uno se presente y comente acerca de su experiencia en trabajos de ventas. El principal objetivo de esta actividad es generar vínculos de equipo.

Luego se presenta al gerente y al director del área del centro de llamadas. A partir de ese momento estos tomaran la conducción de la capacitación, se ocuparan de describir la historia y trayectoria de la empresa, como así también todas las líneas de jerarquías, los servicios que se comercializan, los lineamientos de conducta y las condiciones del contrato bajo el cual estarán los empleados.

Una vez terminada esta presentación de la empresa a la que ingresaron, la capacitación es nuevamente coordinada por los teams leader, quienes se ocuparán de explicar mas detalladamente las características del servicio que van a vender.

El principal objetivo de este día de capacitación, es que los empleados generen vínculos de compañerismo en el equipo y formar entusiasmo por el trabajo a realizar.

#### Programa de capacitación: día 2

En esta jornada, se profundiza en el producto a comercializar. Todos los empleados son provistos de cuadernillos con las especificaciones del producto que serán explicadas puntualmente a lo largo del día.

Se espera que los telemarketers tenga un total conocimiento de las características del producto. Para lograr tal resultado, una vez explicadas y comentadas de manera grupal, se comienzan a realizar preguntas a los teleoperadores, para conocer si se entendió todo el material y para fijar todos los conocimientos y reafirmar aquellos que son fundamentales tener presente a la hora de vender.

#### Programa de capacitación: día 3

En el principio de la jornada, se dedica un tiempo para aclarar alguna duda que hubiese quedado en los empleados respecto al producto. Una vez esclarecidas las dudas de

los telemarketers, se efectúa un examen para que de esta forma los supervisores sepan realmente qué se ha aprendido y qué no.

Luego se dedica el resto del día de capacitación a explicar los lineamientos para realizar el discurso de ventas. En cuanto a esto, los supervisores se van a detener en los siguientes puntos: etapas de la venta, frases recomendadas para cada caso, frases que no se deben decir, actitud para atender a los clientes frente a distintas situaciones, qué no permite la empresa hacer y qué es lo que deberían hacer. En resumen, se enseña a los teleoperadores como iniciar la conversación, y sobre la base de lo que el cliente les va diciendo cómo deben continuar esa conversación hasta su cierre, se halla o no realizado la venta.

En esta jornada, los mejores vendedores del call center visitarán a los nuevos trabajadores, para contarles acerca de su experiencia, de las mejores frases y las que nunca hay que decir en una venta, anécdotas, etc.

Este también será el día dedicado a realizar un juego de roles, donde los empleados esbozan un discurso de ventas y lo practican con los líderes, quienes hacen el papel de clientes.

El objetivo básico de este día de capacitación, es intentar estandarizar las respuestas de los telemarketers frente a las preguntas de los clientes o situaciones que surjan en la conversación. Para así garantizar que todos los operadores brinden un determinado estándar de calidad.

Llegado este momento, la empresa espera que los empleados ya conozcan el producto y las técnicas para venderlo.

#### Programa de capacitación: día 4

Esta jornada esta dedicada a que los telemarketers conozcan todas las cuestiones asociadas al uso de los sistemas informáticos.

Para ello se le pide a un buen vendedor de call center, que realice la capacitación caso contrario esta se lleva a cabo por los teams leader.

Esta capacitación, al igual que el resto de los días se dicta en el salón de convenciones de la empresa con un proyector. Esto implica que el sistema debe aprenderse a usar por las explicaciones que se brindan y con la ayuda de imágenes que se muestran a través del proyector. Si bien los softwares son de fácil utilización, es complicado si no son explicados desde una computadora. Sobre todo el método de carga de la venta en el programa, que implica pasar por siete solapas en las que hay que ir volcando información específica.

Para evitar falencias la empresa exige que las cargas de ventas en el software durante la primer semana sean efectuadas por un telemarketer con experiencia, quien debe

explicar, al nuevo empleado el modo de uso del programa. Una mala carga de la venta en el software puede generar una venta nula, muchas veces difícil de recuperar.

A esta altura el telemarketer debe conocer el servicio que va a comercializar, la manera de hacerlo y como registrar en el sistema informático sus actividades. Con lo cual la empresa considera que ya es momento de que los nuevos trabajadores conozcan su lugar de trabajo. Se los lleva a recorrer el call center, se les muestra cuales serán sus puestos de trabajo y herramientas, los lugares de descanso y demás.

#### Programa de capacitación: día 5

El último día de capacitación se realiza un repaso general de toda la capacitación. Se les presentan a los teleoperadores a sus nuevos compañeros que ya están trabajando en el call center y se les informa sobre la manera en la que se los motivará para aumentar las ventas.

El objetivo de esta jornada es motivar a los empleados, relajarlos después de haber aprendido todos los conocimientos que el puesto requiere y generar entusiasmo para comenzar a trabajar.

Las capacitaciones que se brindan a los empleados que ya pertenecen a la empresa, están principalmente dedicadas a la actualización de los conocimientos que los telemarketers poseen respecto del servicio que comercializan. Esta es de tipo grupal y coordinada por el team leader. A su vez se realizan capacitaciones especiales, cuando la empresa detecta puntos débiles a nivel grupal, respecto al producto o uso del sistema. En estos casos las capacitaciones las llevan a cabo los representantes de Telecom.

La empresa con el fin de inducir a los empleados a su cultura organizacional genera dos eventos por año, siendo uno la fiesta de fin de año y el otro una jornada de integración. Tanto en uno como en el otro el objetivo es el mismo, que los empleados absorban la cultura organizacional, y generar vínculos de equipo entre ellos.

### **V.5- Motivación**

La organización considera la motivación como una herramienta importante para aumentar las ventas en el call center. La razón que fundamenta la utilización de este instrumento es, en principio alcanzar mayores niveles de productividad en sus teleoperadores y a su vez conseguir que estos empleados productivos se encuentren felices con su desempeño y trabajo, para que de este modo no deseen cambiar de labor o empresa.

Los supervisores son capacitados acerca del uso de la motivación en la compañía, esta capacitación se basa en transmitir técnicas utilizadas en el pasado que hayan tenido éxito. Es decir, se le indican tácticas a llevar a cabo, pero no se les explica cuáles son las teorías motivacionales existentes, para que los supervisores puedan conocer el proceso de la motivación, la fundamentación de las teorías y de este modo aplicar variables a las tácticas

aprendidas sobre la base de una teoría. La empresa solo los provee de un conjunto de técnicas que a través de la experiencia obtenida por su uso, resultan eficaces.

Los supervisores declararon usar las tácticas aprendidas o bien incorporar nuevas, pensadas sobre la base de su intuición, explicaron que se trataba mas bien de un proceso de prueba error, que en la búsqueda de una técnica basada en teorías ampliamente estudiadas. A su vez mostraron poco interés por aprender acerca de la teoría, ya que la empresa no lo consideraba importante, sino que esta prefiere que los teams se ocupen de generar tácticas a partir de ideas originales de ellos o bien ideas sugeridas por los telemarketers.

Los líderes explicaron que a su criterio la mejor técnica era hacerse “amigo” de los telemarketers para que estos pongan mejor predisposición al trabajar y sean confidentes con ellos para así detectar qué es lo que más les molesta y ver el modo de modificar esa cuestión.

Como dijimos, la empresa aplica la motivación con el objetivo de aumentar ventas, sin tener en cuenta que por medio de esta pueden obtenerse otros resultados también, como lograr una mejor actitud de todos los trabajadores y no solo de los más rentables, una venta de mayor calidad, deseo de pertenecer a la organización, mejor predisposición. A su vez, la empresa cree que la principal herramienta de motivación es el sistema de comisiones por ventas y supone que los empleados van a trabajar más para ganar más dinero, sin importar si disfrutan de bienestar en su trabajo. Así el resto de las tácticas motivacionales que utilizan son secundarias a esta.

Así mismo la empresa organiza eventos con el fin de motivarlos a producir más. Estos van dirigidos tanto a los telemarketers como a los supervisores, dado que el team leader cuyo grupo vendió más alcanza el premio también. Todos estos incentivos se basan en premios monetarios, generalmente vales a cambiar en negocios.

Las principales técnicas que usan los superiores a fin de motivar son;

- Si venden mas del objetivo propuesto del día sábado, el team leader paga las medialunas.
- Si venden mas del objetivo propuesto del día, salen al break a las 19.30, sino después de las 20.30.
- Si venden no les piden horas extras por una semana.
- Si venden por encima de X % salen media hora antes.
- Si venden mas del X % tienen 5 minutos para salir a fumar.
- Competencias entre grupos (el grupo que vende menos paga las medialunas)
- Mostrando ventas que hicieron y presionando al respecto
- Reiterarles verbalmente al oído que “vendan más”.
- Conversaciones grupales de aliento o amenaza

Si bien utilizan múltiples técnicas, la mayoría trata de motivarlos para evitar un efecto indeseado. Lo que a nuestro criterio no es lo más adecuado en estos casos ya que en

lugar de generar motivación para llegar a un objetivo deseado, generan presión para evitar un hecho indeseado. Esto a la larga genera una sensación de rechazo hacia el trabajo.

## **V.6- Control**

Para realizar controles sobre los telemarketers la empresa se vale principalmente de tres herramientas: las cámaras filmadoras, los reportes de ventas y el software de control.

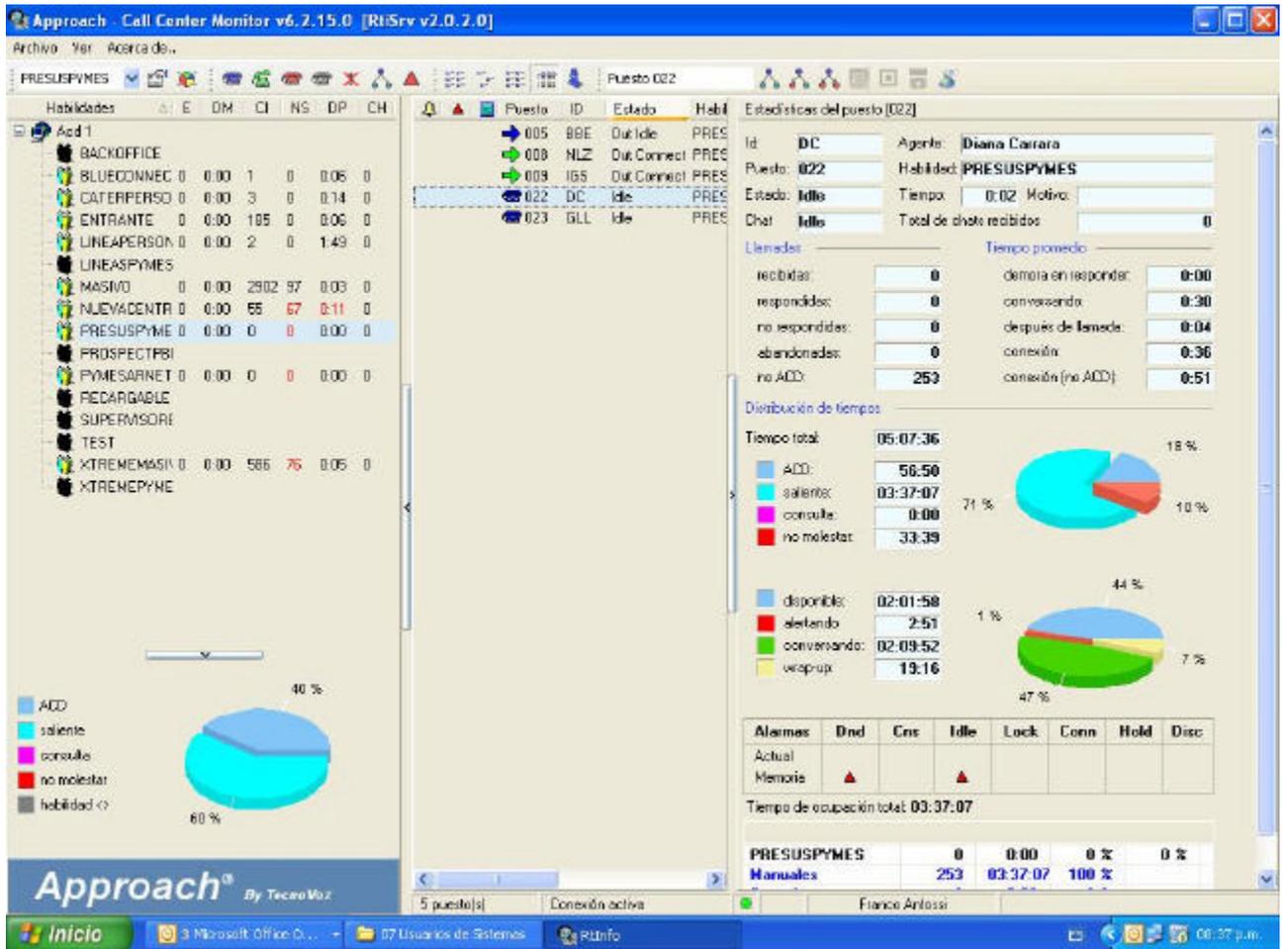
Las cámaras filmadoras se encuentran en el salón de trabajo de los teleoperadores, dispuestas de modo tal que se pueda visualizar a todos los telemarketers y los teams leader. Las personas que tienen acceso a estas imágenes son los líderes, el supervisor general y el director. Se utilizan esencialmente para chequear que cada persona esté en su puesto de trabajo llamando, a su vez a través de este tipo de control los superiores pueden divisar si estos están hablando entre compañeros, si están usando algún programa en la computadora que no deban, si están enviando mensajes con el celular, si están atentando con los materiales y la infraestructura.

Los reportes de ventas son enviados por los teleoperadores al finalizar la jornada al supervisor. Estos consisten en una planilla del programa Excel, en la cual se muestra la cantidad de ventas, los datos del cliente, la fecha y hora en que se produjo la venta y la cantidad de veces que se tuvo que hablar con el cliente. Así la empresa tiene total información de las ventas realizadas día a día y discriminadas por operador. De este modo controlan la productividad del call y planifican las acciones a tomar sobre la base de los resultados.

El software de control es el sistema informático que se utiliza en el call center para realizar las llamadas telefónicas y dejar asentados todas las tareas que se están realizando durante el trabajo. Este software se llama Toorbar.

Los telemarketers, antes de comenzar su jornada laboral deben ingresar en este sistema, para poder realizar las llamadas, y para que los supervisores puedan visualizar todo lo que están haciendo, y a su vez obtener las escuchas de las llamadas.

En la pantalla del líder se puede observar el sistema de la siguiente manera:



El supervisor puede ingresar en la solapa de cada telemarketer para chequear el tiempo en que éste estuvo realizando llamadas, tiempo en que estuvo conversando, en que estuvo en modo de no molestar, en modo disponible, llamando a un supervisor, cantidad de llamadas manuales o predictivas, tiempo en el break, en salidas sanitarias, en capacitación, en cochiang. Así mismo, el líder puede ver los tiempos grupales de estos mismos parámetros.

## PRODUCTIVIDAD GENERAL DE LOS AGENTES

### Ranking por total de conexiones

desde 14/07/2008 hasta 14/07/2008  
de 08:30 a 22:00

Subcentro **Todos**

Agentes **BBE, CAB, CF, CJA, CLC, CV, DC, DGV, GGO, GLL, JD, MPU, NLZ, RAS, VGP**

Tiempos en hh:mm salvo indicación

| Agn | Tiempo login | Conexiones |   |       |       |       |    |          |   |   |     |     |       | Promedio (mm:ss) de conversación |       |       | Disponible |     | En servicio % | No disponible tiempo % | Llamada retenida | Cantidad de transf. |       | Conversando < 0 segs. tiempo |       |
|-----|--------------|------------|---|-------|-------|-------|----|----------|---|---|-----|-----|-------|----------------------------------|-------|-------|------------|-----|---------------|------------------------|------------------|---------------------|-------|------------------------------|-------|
|     |              | Tiempo     |   |       |       |       |    | cantidad |   |   |     |     |       | e                                | s     | e+s   | %          | env |               |                        |                  | rcv                 | total |                              |       |
|     |              | Demora     | % | e     | s     | e+s   | %  | acw      | % | e | s   | e+s | e     |                                  |       |       |            |     |               |                        |                  |                     |       |                              | s     |
| BBE | 06:06        | 00:03      | 1 | 00:00 | 01:42 | 01:42 | 28 | 00:02    | 1 | 0 | 187 | 187 | 00:00 | 00:32                            | 00:32 | 02:53 | 47         | 77  | 01:25         | 23                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| CV  | 06:09        | 00:02      | 1 | 00:00 | 02:23 | 02:23 | 39 | 00:02    | 1 | 0 | 160 | 160 | 00:00 | 00:53                            | 00:53 | 02:57 | 48         | 89  | 00:44         | 11                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| GLL | 06:06        | 00:02      | 1 | 00:00 | 02:02 | 02:02 | 33 | 00:01    | 0 | 0 | 151 | 151 | 00:00 | 00:48                            | 00:48 | 03:25 | 56         | 90  | 00:34         | 10                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| RAS | 06:03        | 00:02      | 1 | 00:00 | 01:11 | 01:11 | 20 | 00:02    | 1 | 0 | 146 | 146 | 00:00 | 00:29                            | 00:29 | 02:19 | 39         | 61  | 02:26         | 39                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| VGP | 06:04        | 00:03      | 1 | 00:00 | 02:08 | 02:08 | 35 | 00:02    | 1 | 0 | 145 | 145 | 00:00 | 00:53                            | 00:53 | 03:13 | 53         | 90  | 00:36         | 10                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| CJA | 06:14        | 00:02      | 1 | 00:00 | 02:15 | 02:15 | 36 | 00:02    | 1 | 0 | 142 | 142 | 00:00 | 00:57                            | 00:57 | 03:14 | 52         | 90  | 00:40         | 10                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| MPU | 06:05        | 00:02      | 1 | 00:00 | 01:57 | 01:57 | 32 | 00:02    | 1 | 0 | 140 | 140 | 00:00 | 00:50                            | 00:50 | 03:36 | 59         | 93  | 00:26         | 7                      | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| DGV | 06:12        | 00:02      | 1 | 00:00 | 02:05 | 02:05 | 34 | 00:01    | 0 | 0 | 135 | 135 | 00:00 | 00:55                            | 00:55 | 03:18 | 53         | 88  | 00:44         | 12                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| NLZ | 06:08        | 00:02      | 1 | 00:00 | 01:28 | 01:28 | 24 | 00:01    | 1 | 1 | 130 | 131 | 00:12 | 00:40                            | 00:40 | 04:01 | 66         | 92  | 00:33         | 8                      | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| CAB | 06:05        | 00:02      | 1 | 00:00 | 01:44 | 01:45 | 29 | 00:01    | 0 | 1 | 129 | 130 | 00:14 | 00:48                            | 00:48 | 04:02 | 66         | 96  | 00:13         | 4                      | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| DC  | 06:07        | 00:02      | 1 | 00:00 | 02:05 | 02:05 | 34 | 00:01    | 0 | 0 | 123 | 123 | 00:00 | 01:01                            | 01:01 | 03:20 | 55         | 90  | 00:38         | 10                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| GGO | 06:03        | 00:01      | 1 | 00:00 | 02:23 | 02:23 | 40 | 00:01    | 0 | 0 | 119 | 119 | 00:00 | 01:12                            | 01:12 | 03:07 | 52         | 93  | 00:28         | 7                      | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| CF  | 06:09        | 00:01      | 1 | 00:00 | 01:21 | 01:21 | 22 | 00:02    | 1 | 0 | 115 | 115 | 00:00 | 00:42                            | 00:42 | 03:56 | 64         | 88  | 00:46         | 12                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| JD  | 05:53        | 00:01      | 1 | 00:00 | 02:32 | 02:33 | 43 | 00:01    | 0 | 3 | 105 | 108 | 00:10 | 01:27                            | 01:25 | 02:28 | 42         | 86  | 00:48         | 14                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |
| CLC | 05:29        | 00:01      | 0 | 00:00 | 01:39 | 01:39 | 30 | 00:01    | 0 | 0 | 88  | 88  | 00:00 | 01:07                            | 01:07 | 03:10 | 58         | 88  | 00:36         | 12                     | 00:00            | 0                   | 0     | 0                            | 00:00 |

| Tiempo total en el sistema | 90:59:26 | Tiempo | % |
|----------------------------|----------|--------|---|
| Aguardando llamada         | 49:07:05 | 54%    |   |
| Demora en atender          | 00:35:31 | 1%     |   |
| Conversando                | 29:04:05 | 32%    |   |
| Despues de llamada (ACW)   | 00:28:25 | 1%     |   |
| No disponible              | 11:44:20 | 13%    |   |

|                               | Entrantes | Salientes |
|-------------------------------|-----------|-----------|
| Tiempo conversando            | 00:00:58  | 29:03:07  |
| Llamadas / consultas          | 5         | 2015      |
| Promedio de conversación      | 00:00:12  | 00:00:52  |
| Tiempo con llamadas retenidas | 00:00:27  |           |
| Conversando < 0 segs.         | 0         | 00:00:00  |
| Transferencias                | env. 0    | rec. 0    |

El teleoperador, durante su jornada debe ir registrando en el sistema las actividades que se encuentra realizando.

Vemos a continuación como se muestra el sistema cuando esta llamando por teléfono.



Mientras esta hablando con un cliente;

Tiempo de la llamada



Cuando el cliente no responde al teléfono:



Cuando no se esta llamando y se esta abriendo en el otro sistema una ficha para llamar:



A su vez el sistema permite ingresar las siguientes opciones a usar, cada una en su caso:



Como podemos observar el sistema permite registrar todas las posibles actividades que están permitidas en el trabajo.

### Evaluación del desempeño.

La empresa solicita a cada supervisor de equipo que realice esta evaluación para ver la calidad en la prestación del servicio y el modo en que el agente mejora su performance. Pide que sea realizada una vez por semana, y que en cada semana se plantee un objetivo a alcanzar (vinculado a una mejora en algún/os punto/s de evolución), en la siguiente evaluación el supervisor tiene que señalar si se alcanzó el objetivo planteado, y si el teleoperador mostró intentos de alcanzarlo. Finalizado el mes, se debe realizar una evaluación de los puntos a mejorar indicados y la mejora real de esos puntos. A partir de ellos, realizar un plan de acción general para el siguiente mes.

Con esta evaluación de desempeño lo que busca la empresa, es realizar un seguimiento a cada telemarketer y de manera gradual indicarle las mejoras que debe realizar en su trabajo para aumentar la cantidad de ventas. Esta evaluación de desempeño se convierte en una manera de capacitación, ya que cada supervisor debe enseñar como hacer para mejorar la propuesta.

Los puntos que se evalúan son los siguientes (mostramos el porcentaje que se le adjudica a cada variable).

- 1-Calidad (30%)
  - 1.1-Modo (35%)
    - 1.1.1-Vocabulario
    - 1.1.2-Tono y ritmo de voz
    - 1.1.3-Didáctica
  - 1.2-Actitud (35%)
  - 1.3-Personalización (5%)
  - 1.4-Información (10%)
  - 1.5-Carga en el sistema (15%)
- 2-Metodología de ventas (70%)
  - 2.1- Apertura (20%)
    - 2.1.1- Presentación
    - 2.1.2- Capta la atención del cliente
    - 2.1.3- Maximiza la contactación
  - 2.2- Investigación (20%)
    - 2.2.1- Diagnóstico
    - 2.2.2- Detecta necesidades
    - 2.2.3- Genera insatisfacción
    - 2.2.4- Acuerdos parciales
  - 2.3- Presentación de los beneficios (20%)
    - 2.3.1- Habla en términos de beneficios
    - 2.3.2- Utiliza información detectada
    - 2.3.3- Argumentación
  - 2.4- Cierre (20%)
    - 2.4.1- Detecta señales de cierre y aprovecha oportunidades de cierre
    - 2.4.2- Como realiza el pedido concreto de datos y reconfirma datos
    - 2.4.3- Proactividad
  - 2.5- Objeciones (10%)
    - 2.5.1- Delimita objeción
    - 2.5.2- Minimiza objeción y maximiza beneficios
  - 2.6- Dudas (10%)

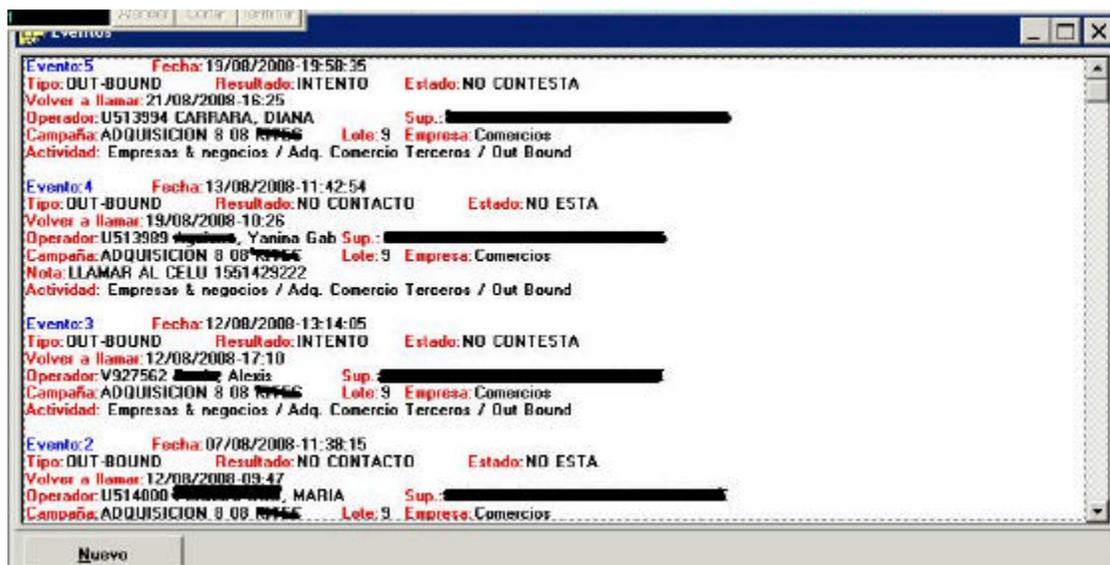
El método que se utiliza para realizar la evaluación, parte de tomar una llamada al azar que halla realizado el telemarketer que supere los 3 minutos, realizar la escucha, evaluarla y luego llamar al teleoperador a quien se le hace escuchar su llamada, se le explica en qué tiene que mejorar y cómo hacerlo y se plantea el objetivo a trabajar en esa semana, y en que medida alcanzó el objetivo de la semana anterior. A su vez se le solicita al telemarketer que plantee sus dudas o pida asesoramiento respecto de algo.

Los telemarketers como ya indicamos utilizan un sistema de Telecom. en el que les figuran los datos del cliente a llamar. Los empleados después de realizar cada llamada

deben registrar en este sistema el resultado (llamado registraci3n del evento). Las posibilidades que tienen para registrar se pueden observar en la siguiente figura:



En la ficha de cada cliente queda un historial de los eventos cargados anteriormente, para que al momento de llamar el teleoperador sepa cuantas veces se contact3, en qu3 horarios, si pide que llamen a otro n3mero de tel3fono, etc. Este historial se muestra del siguiente modo:



En conclusi3n, los telemarketers ser3n observados por c3maras para garantizar que est3n trabajando, mediante los reportes de ventas se controlar3n sus productividades, por medio del software de llamadas los supervisores sabr3n qu3 hicieron en cada minuto de trabajo y a trav3s del software de base de datos controlar3n el resultado de cada llamada. De este modo, la empresa no solo logra controlar a sus empleados sino que tambi3n formaliza el comportamiento de estos.

## **V.7- Sistema de compensaciones**

El sistema de compensaciones de los telemarketers esta formado por un sueldo base más las comisiones por ventas, solo si estas fuesen alcanzadas.

El sueldo fijo mensual viene determinado por la categoría de empleados, los telemarketers, poseen su contrato bajo el convenio de empleados de comercio, en la categoría de vendedor.

El monto de las comisiones varía dependiendo de sí se trata del grupo que comercializa Internet o llamadas de larga distancia, el primero recibe comisiones de un valor superior por venta. Así mismo para que un teleoperador acceda a la comisión debe primero cumplir con el 80% del objetivo, suponiendo que el objetivo fuera de 10 ventas al mes, una vez que el operador llegue a 8 ventas tiene el derecho a percibir las comisiones, que va a estar representada por un monto en dinero por venta. Si la consecución del objetivo llega a ser del 100%, este monto por venta es más elevado, y en caso de que el agente cumpla con el 130% de los objetivos el monto será aun mayor.

## **CAPÍTULO VI**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION: FUENTES DE INSATISFACCION Y ACTUACION DE LA EMPRESA**

#### **VI.1- Fuentes de insatisfacción**

Hasta el momento nos dedicamos a mostrar las tareas que atañen a la gestión de capital humano, específicamente de la fuerza de ventas, a su vez explicamos las razones de la satisfacción laboral, las técnicas motivacionales existentes, y conocimos lo que se entiende por call center. Investigamos un centro de llamadas, y describimos en detalle el contenido de trabajo de un telemarketer de esa organización y la gestión del personal que allí aplican. A través de la investigación pudimos determinar las principales causas generadoras de insatisfacción laboral en los teleoperadores de dicho call center.

Pudimos dilucidar que la principal cuestión que genera una actitud negativa de los empleados hacia su trabajo es el alto grado de control que impone la organización para con los trabajadores. En menor grado les genera frustración el trabajo en sí mismo (sobre todo el grado de rutinización que implica la labor) y la manera en que son motivados para realizarlo. Y por último los empleados se encuentran desmotivados por la gestión de los tiempos que aplica la empresa, como en cuanto a horas extras, horarios de descanso y horarios de trabajo.

Describimos el modo en que estos factores amenazan la actitud de los empleados hacia su trabajo, generándoles insatisfacción.

#### **VI.1.1- Métodos de control y exigencias impuestas por la empresa**

*“Mi líder una vez me envió un mensaje que llamara ya mismo, porque había estado 46 segundos sin llamar. Eso me convierte en un agente poco eficaz para la empresa!”<sup>92</sup>*

---

<sup>92</sup> Frase de un telemarketer obtenida en la sesión de grupo

La principal razón que genera a los telemarketers una actitud negativa hacia su trabajo es la implementación de excesivos controles a toda su actividad. Pudimos detectar que para los empleados el control y las exigencias aplicadas por la empresa les resultan excesivamente agobiantes.

Como ya explicamos, las herramientas de control que utiliza la empresa son: las cámaras filmadoras, reportes de ventas, sistemas informáticos y el que realizan los supervisores sobre su grupo de trabajo. Los teleoperadores se muestran disconformes principalmente con las dos últimas: los softwares y los líderes.

Lo primero que cansa en este trabajo es la exigencia que hay alrededor de los tiempos, de logueos, de break, de conversación. Luego empieza a agotar la presión por cumplir pautas poco racionales, como no hablar con compañeros, mejorar las ventas sin que se capacite al respecto, pedir permiso para ir al baño, no poder pasar más de 30 segundos sin realizar una llamada. Así al final de la jornada laboral, los agentes telefónicos comentan sentirse completamente cansados por el trajín laboral excesivo.

Los empleados mostraron a lo largo de todas las entrevistas, la insatisfacción que sufrían por saber que están constantemente controlados. No solo les molesta la idea de saber que sus supervisores saben en todo momento lo que están haciendo, sino el hecho del uso de pautas innecesarias que se establecen en la organización.

Como ya explicamos, el sistema informático utilizado en el call center es capaz de medir todo, y es bajo este sistema que se debe trabajar y justificar cada segundo de labor.

Los telemarketers al finalizar el mes deben tener registrado en el software de llamadas en cantidades diarias, más de 6 horas de trabajo, no más de 30 minutos de break, más de 150 llamadas, más de 01:45 horas de conversación, menos de 02:45 horas de tiempo disponible, menos de 50 minutos en tiempo no disponible, menos de 10 minutos de salidas sanitarias, con el fin de cumplir con los objetivos de productividad ajenos a las ventas que la empresa impone. De este modo los teams leader a través del sistema tienen todos los tiempos dedicados a cada tarea por cada agente.

Aquí podemos observar, como los empleados son controlados de una manera completamente impersonal, sin lugar a excepciones, ya que el software no comprende razones o motivos y solo es capaz de contabilizar tiempos.

Respecto de las horas de trabajo, los telemarketers explicaron, que muchas veces el sistema deja de funcionar por problemas de conexión a Internet, lo que hace que contabilice menos tiempo del que realmente están, en ese mismo día los supervisores tienen en cuenta los minutos que faltan de trabajo por el hecho que recuerdan el suceso, pero a fin de mes solo ven una planilla donde figuran la cantidad de horas trabajadas, sin tener registro de si el sistema dejo de funcionar por algunos minutos. Igualmente esta variable, rara vez es motivo de llamado de atención, porque comúnmente todos los trabajadores hacen horas extras, con lo que a fin de mes, la cantidad de horas trabajadas superan a las que figuran por contrato laboral.

Con relación al tiempo de descanso, cada teleoperador debe tener el cuidado de llegar a su puesto de trabajo un minuto antes y cambiar su condición en el sistema segundos antes de que cumpla su tiempo, para que los supervisores no realicen un llamado de atención. Ellos explican que el tiempo es de 30 minutos, para salir del trabajo, relajarse y cumplido ese tiempo deben estar llamando, con lo cual no hay motivo para que en el sistema queden registrados segundos extras, ni minutos extras en el tiempo de break.

El tiempo de conversación diario, genera un conflicto, principalmente en los equipos destinados a clientes empresas del turno tarde, estos manifiestan la presión de la empresa para cumplir ese parámetro, y a su vez la falta de comprensión de esta de que después de las 19 hs disminuye notablemente la cantidad de llamadas atendidas, con lo cual disminuye el tiempo de conversación. Los teleoperadores comentaron que: dado que los líderes no tienen en cuenta este factor, se encuentran en la obligación de mentir al sistema, lo que hacen es que cada vez que los atiende un contestador, dejan que este termine e inclusive dejan unos segundos mas la llamada en curso, con el fin de aumentar el tiempo de conversación registrado en el sistema. Sin embargo corren el riesgo de que esa conversación sea escuchada y sean sancionados por la empresa. Inclusive este problema de baja contactación genera que el agente esté durante mucho tiempo como no disponible (un modo que el call center pretende disminuir al mínimo posible), dado que el sistema mientras el teleoperador esta llamando contabiliza ese tiempo como no disponible, los telemarketers declararon llegar a pasar 30 minutos sin que nadie les conteste en horarios entre las 20hs y las 21:30hs, haciendo que en el sistema figure que estuvo sin hacer nada durante esos minutos, lo cual se vuelve incontrolable por los teleoperadores. Esto mismo sucede con el equipo que se dirige a clientes particulares con la diferencia de que la baja contactación se presenta en la mañana y en las primeras horas de la tarde.

El nivel de control del sistema llega al punto tal, que el software concede a los agentes 10 segundos para cargar el evento de la llamada realizada, y automáticamente se coloca en modo disponible, con lo cual, el equipo que tiene llamadas predictivas (equipo masivo) comienza a recibir llamadas independientemente de si terminó de registrarla, y el equipo que debe realizar llamadas manualmente (equipo pymes y prescripción) comienza a contabilizar el tiempo en el que ya debería estar llamando para no ser sancionado por el líder. Los teleoperadores, sumaron a esto que muchas veces el sistema funciona muy lento, con lo cual tardan mucho más que 10 segundos en registrar el evento y esto implica avisar al supervisor del problema para que este no lo cuestione por el tiempo en que no está llamando. Si bien el líder lo comprende, el sistema solo puede registrar tiempo, lo que produce que el telemarketer tenga más tiempo registrado como no disponible.

Con relación al control que se realiza a partir del sistema que proporciona la base de datos, los supervisores reciben las planillas de Telecom. con la cantidad de eventos cargados para cada categoría (no contesta, volver a llamar, pendiente, negativo, dejar de llamar) los telemarketers deben haber registrado menos de 8 dejar de llamar y menos de 20 negativos por mes, para que su desenvolvimiento con el cliente sea calificado como bueno. La realidad es que la cantidad de personas que no quiere que lo llamen, o bien que no desean el servicio supera ampliamente esta cantidad pedida por la empresa. Esto obliga a

los teleoperadores a seguir llamando a personas que ya explicaron que no quieren el servicio para no ser sancionados por los eventos, lo que a su vez genera una frustración extra que se deviene del hecho de comunicarse con una persona que ya explicó a otros telemarketers no querer el servicio varias veces y ya se encuentra enfurecida con la insistencia de que se lo sigan ofreciendo, con lo cual después de esa llamada el agente no solo se encuentra en la posición de tener que cargar un evento negativo, sabiendo que será llamado a la atención por su líder, sino que también se encuentra totalmente desmotivado para la próxima llamada. Recordemos que estos agentes se encargan de la venta, y es fundamental en estos casos que las personas estén motivadas y activas para conseguir alcanzar una venta telefónica.

Comentamos que el control que se aplica sobre los empleados no solo es el impuesto a través de los sistemas informáticos sino también por medio de los supervisores, respecto a este tipo de control, los trabajadores también manifestaron desacuerdo. Nos explicaron que en varias ocasiones les exigen trabajar de manera que la labor se vuelve estresante, dado que si no es el sistema el que controla y maneja los tiempos, son los líderes los que exigen ir más rápido.

Los líderes piden que ningún operador pase más de 30 segundos sin estar llamando por teléfono, lo que vuelve la tarea totalmente difícil, porque solo les queda lugar para terminar una llamada y ya estar comenzando la siguiente, todos los telemarketers explicaron que más de una vez por chat interno los supervisores dicen con textuales palabras; “*¿qué estás haciendo que no llamas? ya pasaron 40 segundos, llámame ya!*”, esto no da lugar a explicar que el sistema esta lento y no se puede terminar de cargar la llamada, o se esta enviando un mail, o se esta chequeando a quien llamar.

El control esta impuesto hasta para las salidas sanitarias, más allá de que todos sepan cuáles son las pautas para poder tomar este beneficio. No se puede ir al baño sin antes avisar al team leader, aún si este no se encuentra, por ejemplo porque está en una reunión con sus superiores, o está en su tiempo de descanso, el empleado debe esperar a que le den la autorización, lo que en ocasiones implica aguardar durante una hora para obtener dicho permiso.

El sistema permite que los supervisores escuchen on-line lo que habla un telemarketer entre llamada y llamada. Esto para los agentes constituye una constante presión en no decir nada que los pueda perjudicar. Ellos explicaban que ni siquiera es posible quejarse charlando con un compañero acerca de algo que les molesta del call center, ya que es sabido tácitamente por todos los empleados que frente a un posible inconveniente, los supervisores traen el tema que conversaron entre compañeros y le adjudican al teleoperador ser un generador de conflictos dentro del call center. Obviamente esto hace sentir a los trabajadores que su trabajo peligra.

Siguiendo con el tema de las escuchas, los supervisores solicitan que no se converse mientras se esta llamando a un cliente porque quizás este usuario atiende y escucha el final de una palabra de aquella conversación antes del saludo inicial, lo que disminuye la calidad de la llamada. Respecto a esto, los telemarketers se mostraron de acuerdo con ello, pero

explicaron que no articular palabra alguna cada tanto genera que el trabajo mismo se vuelva muy difícil de realizar. A su vez los supervisores entienden esto pero exigen que solo se escuche hablar de trabajo, por ejemplo preguntar a un compañero acerca de alguna duda, y no escuchar hablar de cuestiones personales. En fin, el control que puede realizarse a través de las escuchas genera que el empleado no posea parte de su break, siquiera unos segundos para distenderse. Una vez más vemos como lo único que es alentado a hacer el telemarketer es llamar, cortar, llamar.

Así mismo, aparte de controlar las llamadas a través de las escuchas, los superiores piden que cada vez que se envíe un mail a un posible comprador, este esté en copia oculta a su supervisor, para de esta manera chequear de qué modo se informa al cliente. Los empleados sienten, que ya no tienen opción a realizar nada sin que sea sabido en detalle por sus supervisores. Tienen la sensación de falta de confianza hacia ellos por parte de la organización, sienten que no confían en sus habilidades y destrezas y por este motivo se les observan todas las actividades.

La evaluación de desempeño constituye una herramienta de control en manos de los supervisores, mediante esta ellos pueden medir la mejora y compromiso en el trabajo de cada empleado. Debe ser realizada semanalmente más una devolución mensual, sin embargo en la práctica es efectuada una vez al mes y a lo sumo dos. Los teleoperadores explicaron que los resultados de esta evaluación dependían directamente del líder que la realizara ya que solía ser muy subjetiva, a su vez están en desacuerdo con que la realice sólo sobre la base de una conversación elegida al azar, y no por el análisis de varias conversaciones, con lo cual las cuestiones a mejorar suelen ser muy puntuales sobre la conversación analizada. Los telemarketers opinaron que les gustaría que se realice más hincapié en estas evaluaciones ya que son éstas las que permitirán mejorar sus niveles de ventas. A su vez los supervisores explicaron que dado la cantidad de tareas que debían resolver no les quedaba tiempo disponible para realizar este tipo de evaluaciones, aunque estaban de acuerdo en que era la mejor herramienta para aumentar las ventas, ya que este era el único control que realmente mostraba cómo los telemarketers realizan su trabajo y los puntos a mejorar de cada empleado para que sean más eficientes. Más allá de todo esto, la evaluación no se realiza (que es lo que los empleados reclaman) y el resto de los mecanismos de controles que no colaboran en el aumento de las ventas son efectuados en su totalidad.

Este excesivo control, en palabras de los telemarketers, les genera una presión direccionada más en cumplir con los tiempos que en concentrarse en las llamadas, saben que cada cosa que hagan quedará registrada en el sistema, y cada paso medido en tiempo, para luego decidir su continuidad o no en el trabajo. Les resulta completamente estresante estar todo el tiempo dependiendo del sistema, y cómo hacer para que cada actividad lleve menos tiempo aun a expensas de la calidad de trabajo.

Como podemos ver hay un complejo sistema de control sobre los telemarketers. Cualquiera supondría que es en afán de mejorar la eficiencia y eficacia de estos. Sin embargo se detectó que el nivel de capacitación y solución de problemas para justificar semejante control no está a la altura. Por ejemplo, las evaluaciones de desempeño no se

realizan semanalmente con lo cual el teleoperador no puede ver su evolución para vender más. Se exigen pocos negativos y dejar de llamar pero no se enseña como lograrlo, como hacer cambiar al cliente de parecer. Se pide tiempo en conversación, pero se hace llamar en horarios críticos. Se solicita mayor rapidez en la carga de eventos, pero no se proporcionan las máquinas en condiciones para ello. Se exigen 6hs de trabajo, pero el sistema no siempre funciona durante seis horas. Se demanda pedir autorización para las salidas sanitarias, pero muchas veces no se encuentra a la persona que da dicha autorización. Con estos ejemplos podemos fácilmente notar que el sistema de control y las exigencias son excesivas y a su vez se contraponen a las herramientas que proporciona la empresa para trabajar eficientemente, generando así frustración en los empleados.

Se puede deducir que en realidad estos mecanismos de control están diseñados con el objetivo de estandarizar el comportamiento de los vendedores, minimizando cualquier posibilidad de toma de decisiones por parte de ellos. Deducimos esto teniendo en cuenta lo que se explicó acerca de la gestión de capital humano, donde la empresa busca formalizar el comportamiento de los telemarketers y observando que los controles no ayudan a mejorar la performance del empleado, sino que colabora en el cumplimiento de tiempos y especificaciones de la tarea.

### **VI.1.2- El trabajo en sí mismo**

*“Después de un mes de trabajo el cliente ya te confunde con una máquina, y realmente uno termina sintiéndose una máquina!”<sup>93</sup>*

Identificamos a la naturaleza de la tarea del telemarketer como algo que no solo no proporciona satisfacción en ningún aspecto, sino que también es una fuente generadora de insatisfacción. Las principales razones que producen este efecto es el alto grado de rutinización del trabajo, la falta de reconocimiento social que tiene esta categoría de labor y la falta de autonomía de los empleados para desempeñarse.

Dentro de estas razones, se detectó que la que tiene un mayor grado de responsabilidad en la insatisfacción es la naturaleza rutinaria que posee el trabajo. Los empleados manifestaron el cansancio que les produce todos los días sentarse frente a una computadora y llamar por teléfono a personas que en general reciben mal estos llamados y repetir una y otra vez lo mismo. Les genera frustración saber que cada día en su jornada laboral van a realizar lo mismo que el primer día de trabajo. “Se trata de una performance permanente: breves contactos comunicativos, con un guión fijo y controlado, que logran un final feliz cuando la venta se realiza o el cliente queda satisfecho”<sup>94</sup>

En las entrevistas surgieron muchas anécdotas donde los empleados en llamadas telefónicas de su vida personal incorporaban palabras formales utilizadas normalmente en su trabajo: “A mi me cuesta decir –Chau!- por teléfono a un amigo, ya tengo muy asociado

---

<sup>93</sup> Frase de un telemarketer obtenida en la sesión de grupo

<sup>94</sup> Barraco, Nicolás; Marzo, Kris (2006) Op. Cit; Pág. 29

*el –Adiós-; imaginate que lo repito mas de 200 veces por día, se hace imposible que después te salga otra palabra”*. Explicaron que esto se produce por trabajar en un lugar donde todo lo que se hace se repite día a día, y lo que se aprende de esa repetición es solo a hacer las cosas por inercia y más rápido.

Si recordamos la descripción de la tarea de los telemarketers y los lineamientos de gestión que la empresa emplea con ellos podemos deducir que la tarea consiste en llamar por teléfono una y otra vez repitiendo el mismo discurso durante 6hs cada día. Si bien el discurso de ventas varía dependiendo de las necesidades de cada cliente, la cantidad de discursos diferentes que manejan los teleoperadores no supera los cinco.

Ahora bien, vamos a analizar la rutina dentro del discurso de ventas. Para esto debemos tener en cuenta que la empresa solicita que cada llamada conste de las siguientes partes; presentación, investigación, presentación de beneficios y cierre.

Cuando hablamos de la presentación, los supervisores piden usar la frase *“Buenos días/tardes, mi nombre es...-nombre y apellido- me estoy comunicando de Telecom. Argentina”* Esta oración debe ser repetida en cada llamada que realice el operador, si tenemos en cuenta los parámetros de productividad establecidos por el call centers, esta expresión será repetida como mínimo unas 140 veces por día.

Los líderes explican tener flexibilidad respecto a ella y se permite que sea diagramada como el teleoperador considere mejor, siempre y cuando se nombre a Telecom. Argentina, se presente con nombre y apellido, y se haga un saludo inicial formal, siendo posible únicamente Buenos días/tardes. Esto nos muestra que la presentación es altamente rutinaria y esta rutina incorporada en el operador genera que muchas veces los clientes a los cuales se les esta hablando se queden callados escuchando sin responder nada, creídos que están escuchando una grabación y no a una persona on-line.

Respecto de la investigación lo que se busca, es detectar las necesidades que tiene el cliente particular para adecuar a estas al producto que venden. A primera vista parece una tarea poco rutinaria ya que la conversación variará de cliente en cliente, pero la realidad es que sigue siendo repetitiva por el hecho de que al cliente solo se le preguntan algunas cosas que resultan suficientes a fines de vender el producto. Por ejemplo a un cliente de adquisición en esta etapa se le preguntara; *¿Qué operador de larga distancia tiene? ¿Sabe cuánto paga con él? ¿A que lugares llama habitualmente?* Los telemarketers explicaron que las respuestas son las mismas, así que ya saben qué hacer frente a cada respuesta posible, con lo cual aquí tampoco se da lugar a cambiar cotidianamente el discurso.

Si pensamos en la siguiente etapa, la de presentación de beneficios, sabemos que la cantidad de discursos distintos van a estar restringidos únicamente a la cantidad de servicios que puede ofrecer el teleoperador, con lo cual, esta etapa consistirá en comunicarle al cliente acerca de las características y costo del servicio. La cantidad de servicios distintos que ofrece un telemarketer nunca superaría las cuatro, por ejemplo en el grupo de venta de Arnet, se le podrá vender el servicio de 640M, 1K, 2.5K, 5K (es el mismo producto con diferentes velocidades de trasmisión de datos).

En la fase del cierre, Telecom. exige que se repitan determinadas características del servicio adquirido por el cliente, con lo cual los empleados deben repetir exactamente el speech provisto, siendo las posibilidades un solo discurso, lo cual convierte al cierre tan rutinario como la presentación.

Identificamos que el uso de los sistemas informáticos también resulta una tarea rutinaria. Ya que consiste (en el caso del software de llamadas) en introducir el número del cliente a llamar o especificar según las posibilidades lo que se está haciendo en lugar de llamar. Y en el caso del software de base de datos, implica la carga del resultado de cada llamada donde las posibilidades son muy limitadas y concretas. Así vemos que el manejo de los sistemas es una iteración de tareas.

Detectamos que otra razón por la cual se genera insatisfacción en la naturaleza del trabajo es el poco reconocimiento social que se le da a este. Se reconoce al telemarketing como un empleo de poco prestigio que se toma para tener antecedentes laborales o por necesidad, nunca como un trabajo buscado, deseado, donde uno despliega un conjunto de habilidades para llevarlo a cabo. Paolo Virno, en el libro “Quien Habla” expresa “...el sentimiento de pobreza y deshonor de los trabajadores de las “fabricas de charla” consiste en el hecho de que su propia facultad del lenguaje (que es rasgo distintivo de la humanidad de los hombres y mujeres y que es en principio una fuente de riquezas, posibilidades) deviene objeto de la explotación”. Los teleoperadores entrevistados mostraron en todo momento vergüenza por el trabajo que realizan, uno de ellos comento; *“Si te pones a pensar, hasta hicieron una publicidad de cervezas haciendo referencia a un telemarketers, mas bien haciendo referencia a que a nadie le gusta decir que sos eso; solo un telemarketers”*. Esta fuente de insatisfacción genera desánimo inclusive fuera del ámbito de trabajo, que con el tiempo según los teleoperadores se vuelve frustración hacia uno mismo por no tener otro trabajo, y a su vez se convierte en interés para la búsqueda de otro tipo de empleo.

Por último en referencia a la autonomía, por todo lo expuesto hasta el momento, sabemos que este puesto no proporciona ningún tipo de libertad e independencia en la consecución de las actividades. Los empleados al respecto explicaron que esto les genera desánimo por que el único modo que encuentran de entender la falta de autonomía, es el hecho de falta de confianza que la empresa deposita en ellos.

### **VI.1.3- Métodos para motivar**

*“En cada llamada rogas lograr vender para que si te dan ganas de ir al baño, no sientas culpa en pedirselo a tu líder, como si ir al baño sin ventas fuera una total falta de respeto!!!”<sup>95</sup>*

---

<sup>95</sup> Frase de un telemarketer obtenida en la sesión de grupo

Se descubrió que las técnicas que utiliza la empresa con el fin de motivar, en muchos casos al contrario de su objetivo, generan insatisfacción sobre los teleoperadores, y en otros casos simplemente no motivan.

Como ya hicimos alusión, el call centers utiliza la motivación con el fin de aumentar las ventas, donde su principal herramienta es el método de comisiones por ventas que reciben los telemarketers. A su vez se aplican una serie de tácticas para incentivar a los empleados a mejorar el nivel de productividad.

Con respecto al sistema de comisiones, a través de la investigación se confirmó que este solo motiva cuando; estando a finales de mes, a una persona le restan pocas ventas para alcanzar el objetivo, es decir cuando una persona percibe que su meta aun es alcanzable. Cuando esto no sucede, por que ya superó el número mínimo de ventas, es decir ya se logró la meta, o bien cuando le faltan demasiadas para llegar a esta, ó sea el empleado no percibe alcanzable su objetivo, no se genera motivación.

Esto significa que la principal herramienta que la organización utiliza para motivar solo funciona bajo determinadas condiciones, volviéndola ineficaz en muchos casos.

Los empleados explicaron que se produce el siguiente efecto con respecto a la motivación que producen las comisiones por ventas, en principio se esta motivado para alcanzar la meta, esto significa que se trata por todos los medios de vender, si se llega al objetivo esta motivación se desvanece, si se logra vender un número mayor del pedido por la empresa el trabajador se siente conforme ya que esto significa que su sueldo aumentará un poco más, pero si no se logra no importa por que ya tienen la tranquilidad de saber que vendieron lo suficiente para comisionar. Y al momento de cobrar ese dinero no se siente motivación, solo se siente que se gana el dinero que se merece. Esto es una muestra del proceso motivacional que se producen este contexto. El problema detectado fue que una vez que el empleado cobra dicho dinero no se le genera satisfacción, el teleoperador siente que tiene lo que le corresponde y no que gracias a un esfuerzo extra obtuvo una gratificación extra.

Detallamos anteriormente las técnicas que utilizan los superiores para motivar. Ahora vamos a explicar que sienten los telemarketers respecto de cada una de ellas. Ellos nos advirtieron que en general la empresa introduce tácticas de motivación que evitan algún suceso indeseado, en lugar de movilizar energías con el fin de alcanzar un objetivo deseado. Por supuesto esto provoca una actitud negativa del agente frente a su trabajo. Siente que solo consiste en evitar que le sucedan episodios indeseables.

Los teleoperadores sienten gran frustración sabiendo que deben vender para poder salir a su break en un horario coherente y no esperar quizás cinco horas para hacerlo, que deben vender para que los supervisores no les exijan horas extras de trabajo que la empresa nunca les va a pagar, que deben vender para que el líder no este detrás de ellos mientras hablan con un cliente diciéndoles "*Vende, que no hiciste nada en el día*" generándoles una total desconcentración en la conversación que están teniendo, que deben vender para evitar las tediosas conversaciones en las que se les explica que por lo único que se los quiere

sentado ahí es para vender, que no sirven para eso, y que se “pongan las pilas” o se van a quedar sin trabajo, cuando nunca en esas conversaciones se explican métodos eficaces para convencer al cliente de la compra.

Constatamos que lo que genera una actitud negativa en los operadores es el hecho de lograr una venta para así tener su descanso a tiempo, no tener que trabajar gratis, evitar desconcentración en las conversaciones telefónicas, evitar charlas del tipo amenazadoras y desmotivantes. Podemos ver que lo que hacen los líderes es crear situaciones de tensión negativa para que de esta manera los telemarketers se motiven en evitarla. En el corto plazo esto es logrado y se motiva a vender lo que se solicita, pero el problema surge en el largo plazo, cuando ya el teleoperador maduró las técnicas de motivación y generó una total disconformidad con la empresa e insatisfacción con su trabajo.

Ellos consideran que existen otros modos de motivar sin tener la necesidad de caer en técnicas negativas que logran que vendan en ese momento, pero que una vez que salen de su trabajo, día a día lo desprecian más.

Respecto de las motivaciones orientadas a alcanzar una meta deseada, como salir media hora antes del trabajo, obtener cinco minutos adicionales de descanso, o bien que el team leader o los compañeros paguen el desayuno; los telearketers manifiestan que en una medida baja generan motivación. La dificultad consiste en que si bien cada tanto se realizan estas propuestas, los objetivos que plantean para lograr el premio son demasiado altos, por lo que a lo sumo una o dos personas podrán obtener el beneficio, con lo cual rara vez le dan importancia a estos incentivos, porque creen que no vale la pena tanto esfuerzo si es casi imposible llegar.

En síntesis, la empresa utiliza tiempo, dinero y energías en generar técnicas de motivación, que a largo plazo generan una mala predisposición del empleado, o en el mejor de los casos básicamente no motivan.

#### **VI.1.4- Gestión de los tiempos**

Recordaremos que los empleados realizan un turno de trabajo de seis horas únicamente, dado que la ley laboral no permite que este tipo de trabajo se extienda por más tiempo por que se lo considera insalubre.

También, cómo la empresa controla y mide los tiempos de los telemarketers en cada operación. Esta medición de tiempos llega al extremo de ser realizada hasta con segundos, un empleado inmerso en esta cultura se empapa de los mismos conceptos; así es como sienten que si la empresa va a controlar todos sus movimientos de trabajo hasta en segundos, ellos tienen el mismo derecho a controlar y exigir que el call center cumpla con sus obligaciones, medidas con el mismo reloj que la empresa utiliza con ellos.

Esta situación desata insatisfacción alrededor del control que se hace sobre los tiempos, específicamente sobre las horas extras, los horarios de descanso y horarios de trabajo.

#### **VI.1.4.1- Horas extras**

*“Un día me hicieron ir a las 13hs y me fui a las 21.30hs, no solo tuve que hacer horas extras que no me van a pagar sino que también tuve que esperar para salir a mi break hasta las 19.30hs, que ganas puede tener uno de vender así”<sup>96</sup>*

Una fuente importante de insatisfacción laboral detectada en los telemarketers fue el manejo que tiene la empresa respecto de las horas extras. Como explicamos la jornada del empleado es de seis horas, sin embargo los supervisores constantemente están pidiendo colaboración de los teleoperadores para realizar horas extras, cuando estos no tienen buenas proyecciones de ventas. Lo que el call center propone, es para el turno de la mañana que se queden más horas durante la tarde, y para el turno tarde que lleguen al trabajo unas horas antes a trabajar. Estas horas extras a fin de mes no se ven reflejadas en el sueldo, y la justificación que da la empresa por ello, es que el trabajo implica llegar a ciertos objetivos de ventas, y que cuando esto no sucede el teleoperador debe trabajar más para cumplir con ese objetivo sin ser responsabilidad de la empresa las horas extras que le tome llegar al objetivo.

Los teleoperadores explicaron que su molestia no era el hecho de realizar horas extras, de ser necesario, sino que la empresa no sólo no pagara por ellas, sino que también hicieran sentir que la estabilidad del trabajo dependía de estas. Todos están de acuerdo en trabajar más horas, si la empresa lo paga, de lo contrario lo ven como una manera de explotación hacia ellos.

Por su parte los supervisores explicaron que no es intención de la empresa tener que hacer trabajar más tiempo de lo convenido a sus empleados, pero si es necesario que lo hagan cuando estos no cumplen con los parámetros de productividad.

Las horas extras se comienzan a pedir en la empresa a partir de la segunda semana del mes cuando las proyecciones de ventas no son las suficientes, y normalmente según supervisores y telemarketers este pedido afecta a un 75% del personal, con lo cual nos preguntamos si el problema es la falta de productividad de los agentes o los objetivos inalcanzables en el tiempo establecido por la empresa.

Esta cuestión genera una gran frustración a los telemarketers, quienes sienten que por semana regalan muchas veces más de cinco horas de trabajo a la empresa, cinco horas en las que el nivel de ventas es muy bajo por que el estado de ánimo de cada agente que realiza horas extras es bajo por su desacuerdo con el mecanismo, cansancio, agotamiento, desorden en sus horarios personales.

---

<sup>96</sup> Frase de un telemarketer obtenida en la sesión de grupo

Los telemarketers explicaron que a muchos de sus antiguos compañeros desvinculados de la empresa por no llegar a la productividad pedida, se los despidió por falta de compromiso con la empresa. Esta falta de compromiso, es para la empresa es que el trabajador no acceda a realizar horas extras no pagas.

#### **VI.1.4.2- Horario de descanso**

*“No me motiva vender para poder ir a mi break antes de 4.30 hs de trabajo, yo creo que mi break es mi derecho, venda o no!!!”<sup>97</sup>*

Respecto de la asignación de los horarios de descanso, en las entrevistas se desató una gran furia entre los agentes telefónicos al hablar acerca de este tema. Explicaron que no había ninguna política al respecto, que todos los días se cambia el horario de break y esto provoca que los telemarketers se encuentren en la situación de tener que consultar en qué momento pueden salir cada día. Reglamentariamente cada teleoperador tiene 30 minutos de descanso por día, el problema es que no queda claro es en qué horario puede salir cada uno.

Como explicamos, tienen prioridad, es decir salen más temprano, aquellos empleados que venden más en ese día o bien llevan un acumulado de ventas superior. Esto genera incomodidad a los empleados al momento de preguntar a que hora van a salir, porque conocen que la respuesta usual del superior será *“Primero vende y después vemos a que hora te mereces salir”*, sin embargo sabemos que es un derecho de los trabajadores acceder a su horario de descanso en el momento razonable, mas allá de su productividad.

Por el alto grado de rutinización del trabajo, y el cansancio mental que este produce. Esta es la razón por la cual los empleados les dan a esos 30 minutos tanta relevancia. Ellos consideran que es el rato que tienen para distenderse un poco, para renovar energías y poder seguir con la labor. *“Es importante poder parar un poco, sino con cada llamada extra te pareces un poco más a una máquina”* Recordemos también en este punto, que es durante esos 30 minutos en los cuales el teleoperador puede dialogar con otra persona distinta al cliente.

A través de la investigación pudimos confirmar que la importancia que la organización le da al tiempo de descanso es muy inferior a la que le dan los telemarketers. Esto por supuesto genera una fuente de conflicto entre superiores que no atienden esta necesidad y empleados que la reclaman.

Los teleoperadores nos explicaron que el problema no sólo se genera por no saber en qué momento finalmente podrán tomar su descanso, sino que el conflicto superior es que la mayoría de las veces este break se concede después de más de cuatro horas de trabajo, cuando ya se encuentran muy agotados y sin energías. Ellos nos manifestaron que lo ideal sería tomar su break a la mitad de la jornada para de este modo balancear las energías y ser más eficientes.

---

<sup>97</sup> Frase de un telemarketer obtenida en la sesión de grupo

Este problema se profundiza si tenemos en cuenta que en el caso de los vendedores dirigidos a clientes empresa tienen una baja contactación de compradores después de las 19.30 hs, con lo cual los líderes planifican el break a partir de este horario con el fin de evitar que los telemarketers no se encuentren trabajando cuando es más fácil encontrar clientes al teléfono. Si consideramos que de un equipo solo pueden salir al mismo tiempo dos empleados a su descanso, nos daremos cuenta que a algunos de ellos le asignarán su descanso a partir de las 20.30hs, es decir después de cinco horas de trabajo.

#### **VI.1.4.3- Horarios de trabajo**

*“No quiero estar ni un minuto extra trabajando si ellos siquiera no tienen consideración cuando tardas mas de 30 segundos en llamar”<sup>98</sup>*

Detectamos también insatisfacción en los trabajadores por el manejo que el call center realiza sobre el horario de trabajo, específicamente sobre el horario en que se comienza a contabilizar el tiempo trabajado y el horario en el que realmente los telemarketers comienzan con sus actividades.

El trabajo implica seis horas diarias, sin embargo suele extenderse por 30 o 40 minutos mas, debido a que ciertas actividades deben ser realizadas o bien antes de comenzar la jornada o una vez culminada esta. Es decir, el trabajo consiste en seis horas diarias de llamadas más el tiempo que involucren otras actividades, aunque en el contrato laboral, en realidad figuran jornadas de seis horas.

Los telemarketers explicaron que antes del horario pautado como comienzo de trabajo deben encender la computadora e ingresar en los distintos softwares que necesitan para trabajar. Esto lo consideran injusto por el hecho de que obliga llegar 20 minutos antes, porque algunas computadoras son demasiadas lentas. Manifestaron, que la empresa no tiene ninguna consideración al respecto y sienten que llegar antes para abrir los programas es parte de su responsabilidad para mantener el empleo.

Al respecto de estos trabajos fuera de horarios, también explicaron, que al momento de retirarse ellos deben reportar de forma personal al supervisor la cantidad de ventas realizadas, y esta actividad también debe realizarse una vez finalizando el horario de trabajo.

El conflicto detectado se genera en el hecho de que la empresa solicita que las actividades previas para comenzar a llamar, y para controlar las ventas, sean realizadas fuera del horario de trabajo, y no se les pague por ello.

---

<sup>98</sup> Frase de un telemarketer obtenida en la sesión de grupo

## VI.2- Actuación de la empresa

Detallamos que las principales causas de insatisfacción laboral que sufren los telemarketers de la organización investigada son: los excesivos controles y exigencias, la naturaleza del puesto de trabajo, los métodos utilizados para motivar y el manejo de los tiempos, específicamente con las horas extras, el horario de descanso y el horario de trabajo.

Veamos qué conocimiento tiene el call center respecto de estas insatisfacciones, y qué hace con aquellas que reconoce con el fin de disminuir la actitud negativa de los empleados frente a esa variable.

Revelamos que la empresa reconoce que el *control* que aplican es considerado por los telemarketers como excesivo. Aunque más allá de ello, consideran que es el necesario para que la organización funcione eficiente y eficazmente. Justificaron que el tipo de control que ejercen sobre los tiempos les permite detectar las fases deficientes en el trabajo y mejorarlas, que las escuchas sobre las conversaciones es el método más eficiente para mejorar la calidad del discurso de ventas y que los reportes de ventas son fundamentales para la coordinación del trabajo. El call center comprende la frustración de los operadores pero no están en condiciones de eliminar controles porque para ellos esto supondría eliminar calidad en el trabajo, que lo único posible de hacer es explicarle a los empleados la importancia de esos controles para que estos sepan que deben adecuarse a las condiciones de trabajo.

Se trata de un sistema de trabajo en el que se busca la estandarización del comportamiento para garantizar una determinada calidad frente al cliente por medio de los controles, y a través de las exigencias se provee el correcto nivel de contactación, por tanto la eliminación de algunas de estas herramientas podría suponer brindar una calidad heterogénea a los clientes y con poca llegada a los potenciales compradores.

La empresa cree que si bien los empleados no están conformes con esta variable, el daño que estas tácticas producen no es tal para generarles insatisfacción, creen que solo deberían sentir un poco de incomodidad que con el tiempo en el trabajo es superada fácilmente.

Concluimos que respecto a esta variable de insatisfacción la empresa no realiza nada para disminuirla aún así conociéndola, pero subestimándola. Es una visión netamente mercantilista.

La variable de insatisfacción sobre la *naturaleza del trabajo* es identificada por el call center que considera que se trata de un trabajo rutinario y vacío, que no pueden modificar pero si utilizar una serie de tácticas para disminuir este problema. Comentaron que esta es la razón por la cual se considera que de alguna manera los telemarketers tienen una fecha de vencimiento, es decir llega un momento en que ellos mismos se cansan y dejan el trabajo, o bien que su productividad baja considerablemente, teniendo la empresa

que tomar una decisión. Desde la empresa se nos explicó que rara vez un empleado supera los dos años de trabajo como telemarketer.

Con respecto a esto el call center explicó que trabaja activamente para disminuir esta insatisfacción y el modo en que lo hacen es brindándoles a los empleados un lugar físico agradable, con un buen clima social y acompañado de técnicas motivacionales.

El espacio físico se caracteriza por tener una apariencia juvenil, cuidada y moderna, en la que los empleados gozan de una buena infraestructura, con baños amplios y una sala donde pueden pasar su tiempo de descanso con todas las comodidades. Actualmente el espacio donde se encuentran los box de trabajo poseen paredes blancas, sin embargo se encuentran en proceso de repintado, bosquejado por diseñadores gráficos, en los que se incluirán dibujos y variados colores para generar energía en la apariencia. Un supervisor nos comento al respecto; *“La empresa considera que se puede transmitir energía a partir de la apariencia del lugar donde trabajás, acá estamos dedicados a la venta y eso significa estar constantemente llenos de vitalidad”*

El ambiente social en el call center se caracteriza por tratar de parecerse a una “gran familia”. Se distingue porque constantemente los líderes buscan que dentro del equipo se generen vínculos extra laborales. Se considera muy importante que se puedan apoyar entre compañeros para hacer más ameno el trabajo.

Las técnicas motivacionales que utiliza la empresa para minimizar la insatisfacción que produce la naturaleza del trabajo se basan principalmente en incentivar a los empleados dándoles importancia dentro de la organización. Por ejemplo, uno de los empleados lleva una planilla con las fechas de los cumpleaños de cada telemarketer, y entre todos juntan dinero para hacerle al cumpleaños un regalo y a su vez una torta que se lleva al trabajo y se reparte una porción a cada uno. En algunas ocasiones se adorna el box de un telemarketer para felicitarlo por ser la fecha de su cumpleaños, o algún otro evento importante en la vida de él. Otra acción que se lleva a cabo es permitir que los días viernes y sábado los empleados puedan concurrir a su trabajo con vestimenta informal, y los días sábados están autorizados a tomar mate. Lo que la empresa busca es brindarle comodidad a los trabajadores, para que estos se sientan más a gusto desempeñándose como telemarketers.

Nombramos como tercer fuente de insatisfacción, en nuestro proyecto, a las técnicas que la empresa utiliza para *motivar* a los empleados. En relación a ello, el call center considera que usa las tácticas más efectivas y que no existe motivo para que los operadores tengan un sentimiento negativo.

La organización tiene plena conciencia de que la mayoría de las técnicas buscan evitar un suceso indeseado, y creen que es la mejor manera para que los agentes “apuren” la venta. De hecho comprobaron que por medio de estas técnicas aumentan realmente los niveles de venta, que es lo importante. No consideran que los empleados se encuentran insatisfechos en relación con esta variable, además creen que proporcionan otra cantidad

interesante de métodos para motivar basado en recompensas, con lo cual los empleados también obtienen beneficios.

La gestión del tiempo como fuente de insatisfacción contiene tres variables, siendo una de ellas el problema que se origina alrededor del manejo sobre las *horas extras*, la empresa manifestó al respecto tener conocimiento que el no pagar por las horas extras que realizan los operadores genera insatisfacción. Sin embargo considera que no es posible revertir esta situación, dado que financieramente le resulta más económico que el empleado cansado de esta situación se marche de la empresa y tengan que contratar a otro para suplirlo, que pagar por todas las horas extras.

El call center entiende la queja de los teleoperadores, y de hecho consideran que en cierto punto tienen razón, pero aun así ante esta insatisfacción se prioriza la rentabilidad de la organización.

La empresa frente a sus empleados se justifica manifestando que ellos fueron contratados para alcanzar un nivel de ventas determinado y que cuando no lo consiguen se debe trabajar más para llegar a la meta que se comprometieron alcanzar al momento de firmar el contrato.

Otra de las variables de la gestión del tiempo que origina conflicto es uso de los *horarios de descanso*, sobre la cual la empresa no registra problema alguno. Ellos explicaron que esos 30 minutos siempre se respetan y que son asignados de manera de ser más eficaces en la contactación del cliente y como una herramienta de motivación.

El call center considera que no hay razón para generar un conflicto respecto a este asunto ya que ellos respetan su obligación de dar el descanso, aunque se reservan su derecho de asignarlo en el horario que crean más conveniente.

La última variable que produce insatisfacción del uso del tiempo, son los *horarios de trabajo*, en este caso la empresa no considera que el problema es de tal magnitud como para ser una fuente de insatisfacción. En todos los trabajos las personas se pasan unos minutos extras de su labor, es natural en cualquier puesto. La empresa tiene la facultad de medir hasta con segundos las tareas de los empleados, sin ser ellos medidos con la misma exigencia. Es decir, la empresa tiene una posición de poder desde la que pueden exigir cuestiones específicas a sus empleados sin cumplir ellos mismos con estas pautas.

Deducimos de lo analizado que el call center reconoce que los telemarketers sufren insatisfacción por el control y exigencias que aplican, por la naturaleza del trabajo y por las condiciones con que se resuelven las horas extras, sin embargo solo se ocupa de disminuir la insatisfacción creada por el contenido de la labor, mientras que no realiza ningún tipo de acción para disminuir la frustración que generan las otras dos variables. En tanto al resto de las fuentes de insatisfacción detectadas la empresa tiene conocimiento pero no ve razón para que esas cuestiones desaten un conflicto.

### **VI.3- Criticas al modo de coordinar a los telemarketers**

Si retomamos la información expuesta en el Capítulo I, recordaremos las funciones que competen a la gestión de capital humano, y podemos observar que los problemas de insatisfacción surgen principalmente de las funciones de dirección y desarrollo de los empleados, de administración del personal y de manejo de relaciones laborales.

El empleado se encuentra controlado en todos sus movimientos lo cual no le permite desarrollarse en su carrera individual, sino que solo aprende a ser más rápido y cuidadoso con los tiempos, muchas veces desarrollando modos para ganarle al sistema informático y no para brindar un mejor servicio al cliente o alcanzar un mayor número de ventas. Las técnicas motivacionales estas dirigidas a evitar sucesos frustrantes en la vida del empleado, haciendo que disminuya la participación y comunicación de éste en la organización. Si recordamos la premisa que fundamenta la función de dirección y desarrollo de capital humano, veremos que estas técnicas que utiliza la empresa investigada atenta contra ella.

En cuanto a la función de administración del personal, dentro de las que se encuentra la gestión de las horas laborales, horas extraordinarias, horarios de descanso, evidentemente se plantean problemas dado que de aquí se desprenden tres fuentes de insatisfacción. Sobre todo si recordamos que la empresa solo identifica las horas extras como un generador de insatisfacción sin notar el problema que generan las otras dos variables.

Finalmente, la función de relaciones laborales, presenta un mal desempeño si tenemos en cuenta que ésta busca promover el bienestar y seguridad de los empleados en su puesto de trabajo, lo cual no se logra, dado que la empresa no esta dedicada a conocer cuáles son las verdaderas fuentes de conflicto y en caso de conocerlas muchas veces no aplica acciones necesarias para disminuirlas porque les resulta poco rentable en el corto plazo.

Ahora es momento de retomar la información expuesta en el Capítulo II, para de este modo identificar los factores determinantes de la insatisfacción de los telemarketers, profundizando en el factor motivación.

Expusimos seis factores que determinan la satisfacción laboral de los empleados, y descubrimos que la metodología exigida para el desempeño de cuatro de estos factores produce la insatisfacción, a saber:

1. *“La naturaleza y el contenido del trabajo”*, por la escasa variedad de habilidades que emplean los teleoperadores, el poco significado que se le atribuye a la tarea y la falta de autonomía, son los principales impulsores de la insatisfacción respecto a la naturaleza del trabajo. Así mismo esta poca autonomía, queda sublevada por el excesivo control, el cual es una fuente de insatisfacción para los trabajadores.

2. *“El trabajo en equipo y sus directivos”*, específicamente la esfera de la supervisión que se utiliza, y siendo detallistas dentro de esta clasificación el desencadenante de la actitud negativa de los empleados es el clima laboral socio psicológico, dado que este no se presenta como estimulante a causa de los modos de motivar que utiliza la empresa, como así también los excesivos controles.
3. *“El esfuerzo y los resultados individuales”*, específicamente en lo referido a la justicia, donde los empleados ven que esto no existe al momento de pedirles que realicen horas extras que nunca se les pagarán. El sistema de compensaciones deja de ser estimulante y a su vez se lo ve como injusto.
4. *“Las condiciones de bienestar”*, en la dimensión horario, ya que los agentes consideran que las horas de trabajo y los horarios de descanso no se ajustan a sus necesidades y han sido engañados al momento de formalizar el contrato laboral.

Si, conociendo las practicas que la organización tiene sobre sus empleados, repasamos las teorías motivacionales, podremos intuir cómo la empresa sin saberlo (dado que explicamos que no conocen acerca de técnicas de motivación) aplica principalmente la teoría de reforzamiento de Skinner y la teoría de fijación de metas.

En cuanto a la teoría de fijación de metas, la aplicación que se hace de esta se refiere al objetivo de ventas que deben alcanzar los telemarketers. La meta es muy específica, ya que para que el empleado logre comisionar sabe que debe vender “X” cantidad del servicio que ofrece. También es posible considerarla difícil si tenemos en cuenta la planeación del objetivo de ventas, en que la empresa para su determinación se basa en las ventas alcanzadas históricamente, y cuando el plantel llega a alcanzarlo éste es aumentado para motivar a realizar un esfuerzo extra.

En referencia a la teoría del reforzamiento, observamos que en el call center utilizan tanto el reforzamiento positivo como el reforzamiento negativo. En el primer caso para cuando llegan a una cierta cantidad de ventas los operadores comisionan, o reciben beneficios como retirarse media hora antes del trabajo, que el líder les pague el desayuno, o algún premio propuesto por la empresa, entre otras cosas. En el segundo caso, el reforzamiento negativo se aplica por varias técnicas, que producen insatisfacción en los teleoperadores tales como evitar determinados acontecimientos como salir al descanso demasiado tarde, que les exijan horas extras, conversaciones entre compañeros.

Si bien la empresa hace un buen uso con respecto a las recompensas por el trabajo bien efectuado, vemos como negativo motivar determinadas acciones por medio de amenazas, ya que como bien nos explica la teoría, en este caso se va a producir un cambio en el comportamiento de los empleados pero ello no implicará que la persona aprenda a realizar las cosas como desea la empresa. Observamos que la aplicación de esta técnica resultaría más favorable para la empresa si esta deja de ver como único objetivo el número de ventas, y se plantea una meta más amplia como la superación de calidad de esta.

Es momento de analizar dos técnicas motivacionales expuestas en el Capítulo II. La teoría de los dos factores de Herzberg que indica la existencia de factores intrínsecos, que generan la satisfacción y motivación, y factores extrínsecos (de higiene), que evitan la insatisfacción pero generan una motivación cero. Si nos detenemos a ver qué dimensiones contienen estas dos variables, observaremos como la empresa trabaja poco en aquellos que producen satisfacción y descuida aquellos que evitan la insatisfacción.

Con relación a los factores motivacionales, la empresa solo se ocupa de trabajar sobre la naturaleza del trabajo, la cual es una fuente identificada de insatisfacción para los telemarketers, entonces lo que hace la empresa es trabajar en reducir esa insatisfacción, y considera que por el contenido del trabajo no se podrá conseguir motivación. Es decir, teniendo en cuenta las dimensiones de este tipo de factores el call center solo se ocupa de minimizar la insatisfacción que genera uno de ellos, sin trabajar en las otras dimensiones en las cuales si pudiese generar motivación. La empresa a través de su administración plantea pocas posibilidades de crecimiento, reconocimiento, y aumento de responsabilidades para sus telemarketers.

En relación con los factores de higiene podemos observar, en base a los resultados obtenidos que: la supervisión resulta estresante, las condiciones de trabajo no concuerdan con las expectativas de los empleados, el salario no representa las horas realmente trabajadas, y la seguridad en el trabajo se encuentra completamente amenazada por algunas formas de motivar que utilizan los supervisores, es decir, se produce insatisfacción por el descuido que la organización tiene respecto de estas dimensiones.

Notamos como la empresa no aprovecha aquellos factores con los cuales si podría motivar a sus empleados, y a su vez no se ocupa de aquellas dimensiones que están produciendo insatisfacción (evidentemente porque este no es su objetivo).

Seria conveniente a la luz de lo expuesto, que la organización se ocupara en aplicar las teorías motivacionales, para así poder rediagramar las técnicas utilizadas y finalmente usarlas en su provecho, que es justamente, motivar a los empleados.

### **VI.3.1- Medición del trabajo administrativo**

Como explica Lardent, Alberto en su libro “*Técnicas de organización, sistemas y métodos*” (1984), la medición del trabajo administrativo incluye dos componentes, uno de ellos es la medición del volumen de trabajo y el otro la medición del tiempo necesario para ejecutarlo. Si pensamos estas variables en el call centers, recordaremos cómo respecto de la primera los teleoperadores son controlados en la cantidad de llamadas diarias y la cantidad de ventas alcanzadas, y respecto de la segunda variable se mide el tiempo disponible, no disponible, llamando, de conversación, de carga de eventos.

El propósito final de la medición de tiempos de trabajo es disminuir costos, para lo cual se emplean técnicas de cuantificación que permitirán, a su vez, el control de la productividad de los capitales humanos utilizados en una actividad.<sup>99</sup>

Lardent plantea que las características de las tareas a medir pueden tener menor o mayor intensidad en cuanto a;

- Posibilidad de descripción en términos cuantitativos precisos
- Frecuencia de presentación
- Uniformidad
- Homogeneidad en contenido durante un lapso
- Extensión de su periodo de realización (ciclo de ejecución)
- Volumen de trabajo

En función de ello se pueden tipificar las tareas administrativas según sean; cuantificables, voluminosas, repetitivas, de ciclo corto, uniformes, no cuantitativas, no voluminosas, no repetitivas, de ciclo largo o variables. La mayor posibilidad de éxito de un programa de medición y de aplicación de estándares se encontrará entre las tareas que estén comprendidas entre las primeras cinco nombradas.<sup>100</sup>

Recordando las tareas que desempeñan los telemarketers veremos que se caracterizan por ser cuantificables, dado que el sistema descompone cada una de las tareas y las mide en tiempo y cantidad de repetición, voluminosas y repetitivas, porque durante las seis horas laboradas los empleados se encargan de llamar y registrar el resultado de la llamada únicamente, de ciclo corto, en el sentido de que una llamada, -lo que es una unidad de producción para la empresa-, rara vez supera los 15 minutos, y uniformes, ya está determinado el discurso haciendo que niquiera pueda existir variedad en las conversaciones con los clientes. Estas características del trabajo permiten a la empresa la realización continua de programas de medición del tiempo de trabajo.

La empresa utiliza para esta medición una combinación de los métodos de cronometraje y tiempos estándares predeterminados. El primero lo utilizan a través del software de llamadas por el que continuamente obtienen mediciones de los tiempos utilizados en cada actividad. Y el segundo se utiliza para controlar que los tiempos arrojados por el cronometraje estén dentro de los parámetros fijados por los tiempos estándares, así mismo estos tiempos predeterminados se van modificando sobre la base de los datos obtenidos por los tiempos cronometrados. Por ejemplo, en la antigüedad la empresa permitía 20 segundos para la carga de eventos, luego bajo ese tiempo a 10 segundos basándose en el análisis a que esto era posible y que si no se tomaba esta decisión tenían demasiado tiempo no disponible, esta acción le permitió a la empresa que los teleoperadores tengan 25 minutos extras para llamar.

---

<sup>99</sup> Lardent, Alberto; Gómez Echaren, Manuel; Loro Alberto (1984) “*Técnicas de organización, sistemas y métodos*” Editorial Club Estudio, Argentina; Págs. 394-395

<sup>100</sup> Lardent, Alberto; Gómez Echaren, Manuel; Loro Alberto (1984) *Ibidem* Págs. 396-397

Esta medición del trabajo le permite a la empresa optimizar sus recursos y al mismo tiempo estandarizar los comportamientos de sus empleados quienes deben ceñirse a los tiempos estándares. Y les provoca insatisfacción a los empleados quienes consideran que los controlan de modo excesivo y establecen exigencias difíciles de alcanzar.

### **VI.3.2- Administración científica para el manejo del call centers**

Analizando toda la información obtenida observamos que el manejo del call center se basa en la “Teoría de la Administración Científica”, escuela cuyo nombre obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial, iniciada por el ingeniero Frederick Taylor. La importancia de esta teoría radica en la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y en la solución de los problemas de la organización, aplicando un criterio de abajo hacia arriba.<sup>101</sup>

Taylor nombró “Organización Racional del Trabajo” al intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos. Con la administración científica se da una repartición de responsabilidades: la administración se queda con el planeamiento y la supervisión y el trabajador se quedan, simplemente, con la ejecución del trabajo.<sup>102</sup>

Analizaremos la presencia de los principales aspectos de la organización racional del trabajo en el call center. Estos son: análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción, concepto de homo economicus, condiciones ambientales de trabajo, estandarización de métodos y de maquinaria y supervisión funcional.

Si recordamos toda la información expuesta hasta el momento, podremos notar cómo la empresa estudiada realiza un continuo *análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos*, con el fin básico de racionalizar el trabajo. Explicamos en el apartado anterior el uso de métodos de medición del trabajo administrativo que se utilizan a este fin. Mostramos como el trabajo esta dividido en tareas muy simples como abrir programas informáticos, llamar y cerrar programas informáticos, como en las llamadas las conversaciones están divididas en partes que son evaluadas, donde las partes son presentación, investigación, presentación de beneficios y cierre, estas características nos muestran el análisis de cargos que realiza la empresa.

El estudio de tiempos es muy intensivo, dado que explicamos que las evaluaciones de desempeño no son realizadas con la frecuencia que la empresa plantea, dado que los supervisores muchas veces están ocupados analizando los tiempos que arrojaron cada teleoperador y tratando de mejorarlos. Este control de tiempos es aplicado a todas las actividades. Aparecen con mayor prioridad los tiempos que representan los parámetros de

---

<sup>101</sup> Chiavenato, Idalberto (1996) “*Introducción a la teoría general de la administración*” Editorial Mc Graw Hill, 4ta Ed., México; Págs. 58-62

<sup>102</sup> Chiavenato, Idalberto (1996) *Ibidem* Págs. 63-64

productividad diarios pedidos por el call center y a su vez el resto de tiempos que son medidos para los horarios de descanso, de trabajo, de carga de eventos.

La empresa presenta una clara *división del trabajo y especialización*, en la que la tarea a desempeñar de cada agente se resume únicamente a llamar a una categoría de clientes y venderles una única clase de servicio.

El *diseño de cargos y tareas* se muestra simple y elemental, pudiéndose medir y contabilizar cada tarea, mostramos como el call centers descompone cada actividad, volviéndola muy básica y de fácil ejecución.

La empresa, para analizar el comportamiento de sus empleados, se basa en el concepto de *homo economicus*, considerando que los empleados trabajarán el máximo que puedan físicamente. Suponen que los empleados harán horas extras no pagas para llegar a las comisiones de ventas sin importar el tiempo extra dedicado. Así mismo presuponen una motivación en la que reinan *los incentivos salariales y premios por producción* (las comisiones de ventas son el ejemplo más claro), como también los premios en bonos a cambiar en un comercio. Explicamos que el sistema de comisiones es escalonado, cada vez que aumente en un porcentaje la producción del agente, este ganará más por unidad producida, así todos los operadores se esforzarán por alcanzar el escalón más elevado.

La empresa también se ocupa de brindar *condiciones ambientales de trabajo optimas* con el objetivo de que aumente la producción, explicamos que a través del ambiente minimizaban la insatisfacción sufrida por la naturaleza del trabajo. El call center se ocupa de que cada box esté provisto de todas las herramientas de trabajo necesarias antes de que el empleado llegue, con el fin de evitar pérdidas de tiempo, que halla iluminación suficiente, temperatura de acuerdo a la estación, una sala donde puedan descansar, entre otras cosas.

La empresa busca constantemente la *estandarización de métodos*, busca regular el modo de usar el sistema, de cargar datos, de coordinar el tiempo que requiere cada actividad, e inclusive regulan el discurso de ventas, el cual debe estar dentro de los lineamientos de comunicación que propone el call center, haciendo que esté formalizado. Esta es la razón por la cual la capacitación esta dedicada a que el telemarketer conozca el producto, el discurso para venderlo y el modo de registrar los datos de cada llamada, para así la empresa asegurarse homogeneidad en el trabajo de cada empleado y en consonancia con el resto del personal.

Las principales criticas a la administración científica son; mecanismo en la administración científica (el elemento humano no tiene significancia en este modelo), superespecialización del obrero (la división de las tareas busca prescribir exactamente el método de trabajo), misión microscópica del hombre (se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social), ausencia de comprobación científica, enfoque incompleto de la organización (se limita a los aspectos formales omitiendo la organización informal y principalmente los aspectos humanos), limitación del campo de aplicación (es un modelo destinado básicamente a

producciones fabriles), enfoque prescriptivo y normativo (muestra como debe funcionar la organización en lugar de explicar su funcionamiento), enfoque de sistema cerrado (solo se observa lo que sucede dentro de la organización perdiendo de vista el ambiente externo).<sup>103</sup>

Estas críticas planteadas al modelo de administración científica son fácilmente aplicables a la organización investigada. Solo debemos recordar como los telemarketers hablaron de sentirse máquinas y no personas para demostrar su indignación frente a las políticas de la empresa que poco se ocupa de ellos como personas. La insatisfacción que les genera su trabajo por tener que repetir una y otra vez la misma actividad simple y reiterativa que no les permite crecer como trabajadores y que es medida hasta en segundos. La frustración generadas por la prescripción de lineamientos de comunicación donde todo ya esta establecido. La insatisfacción que les genera el injusto manejo de los tiempos de trabajo, donde lo que importa es la fatiga física sin importar las necesidades de los individuos. Básicamente la insatisfacción laboral surge de un sentimiento negativo de los empleados al sentirse máquinas íntegramente automatizadas trabajando para la empresa.

---

<sup>103</sup> Chiavenato, Idalberto (1996) *Ibíd*em Pág. 65

## CONCLUSIONES

La industria de los call centers constituye un sector en claro desarrollo, que atraviesa distintas ramas de la actividad, constituyéndose una nueva figura laboral, “el teleoperador”. Así mismo este sector muestra una alta conflictividad alrededor de esta figura laboral que se expone a través de multitud de informes acerca de los problemas que los teletrabajadores atraviesan en su jornada laboral.

Mediante el análisis de todos los datos expuestos, estamos en condiciones de afirmar nuestra hipótesis de trabajo.

*La insatisfacción laboral sufrida por los telemarketers es producto de la inadecuada metodología de gestión motivacional sobre el capital humano que aplica la empresa.*

Básicamente los operadores están encargados de llamar, vender y registrar el resultado de su llamada, mientras el call center se ocupa primordialmente en formalizar los comportamientos de los empleados. Este tipo de trabajo con sus características de coordinación produce insatisfacción alrededor de los excesivos controles y exigencias, la naturaleza del puesto de trabajo, los métodos de motivación, el manejo de las horas extras, horarios de descanso y horarios de trabajo. Al respecto la empresa registra la desmotivación que sus empleados tienen acerca del control y exigencias, la naturaleza del trabajo y las horas extras, aunque solo toma acciones para revertir esta situación alrededor de la insatisfacción que produce el trabajo mismo.

Los agentes ven su labor como alienante ya que se encuentran gobernados por las fuerzas del call centers, quien en la búsqueda de la automatización del empleado olvida los rasgos humanos de estos y se focaliza en posicionarlos como engranajes de máquinas aceitadas.

Claramente la empresa debería rever su modo de funcionamiento, y detenerse principalmente en los mecanismos de motivación, encontrar los puntos que le generan satisfacción a los telemarketers y trabajar sobre ellos, al mismo tiempo que luego de reconocer los aspectos que generan insatisfacción, minimizarlos mediante técnicas motivacionales ampliamente estudiadas y no basadas en la intuición y experiencia de los superiores.

Convendría que el call centers asignara a los supervisores una mayor cantidad de tiempo a la capacitación para la obtención de resultados de ventas, minimizando el tiempo dedicado a la obtención y análisis de tiempos de trabajo. Concretamente, la empresa debería planificar el trabajo de los líderes de modo que estos dispongan de tiempos para la ejecución de una correcta evaluación de desempeño.

El cambio en estos dos aspectos provocaría el efecto de empleados satisfecho en su trabajo, con buenos estándares de ventas (logrados a través de una capacitación continua real) que hiciese que no requieran de trabajar horas extras con el fin de alcanzar los objetivos, y sin impedimentos para tomarse su break en un horario razonable.

Demostramos que la empresa basa su modelo administrativo, en las corrientes clásicas de administración, específicamente en la teoría de Taylor, este aspecto abre una nueva perspectiva a investigar sobre la presente problemática.

Creemos que sería conveniente ampliar esta investigación hacia los modelos administrativos ideales de administración para este sector. De ese modo con la información expuesta a lo largo de este proyecto encontrar la metodología adecuada para aumentar la satisfacción de los empleados y al mismo tiempo la eficiencia, eficacia y compromiso de estos con su labor.

Evidenciamos que para este logro la empresa debería redireccionar su visión.

## ANEXOS



### *Proyecto de ley*

*El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, etc.*

### **ATENCIÓN, RECEPCIÓN Y EMISIÓN DE CONEXIONES TELEFÓNICAS Y TELEMÁTICAS. LEY ESPECIAL BÁSICA DEL TELEOPERADOR.**

**Artículo 1º:** **Teleoperatoría:** A los fines de esta ley, se considera Teleoperatoría a toda persona que desempeñe tareas de atención, recepción y/o emisión de conexiones telefónicas y/o telemáticas, durante un mínimo de tres (3) horas diarias en forma continua, efectuando, entre otras, las labores de enlace entre distintos usuarios y/o sistemas; atención, información y/o asesoramiento de aspectos técnicos, comerciales y/o administrativos; venta y/o promoción de productos y/o servicios, incluidas aquellas que sean realizadas con la asistencia de video teclados y/o sistemas de informática o terminales, o cualquier otro método actual o futuro, diseñado a tales fines.

**Artículo 2º:** **Ámbito de aplicación:** Las disposiciones de esta ley serán aplicables en todas las empresas, dependencias o instituciones que desempeñen su actividad en el territorio nacional. Las teleoperatorías que presten sus servicios en la actividad telefónica se registrarán por esta ley, sea que el contrato de trabajo se haya celebrado en el país o fuera de él; en cuanto se ejecute en su territorio.

**Artículo 3º:** **Jornada:** La jornada de trabajo diaria no podrá exceder de seis (6) horas, y será equivalente en cuanto a condiciones, escala salarial y demás cláusulas especiales que se pacten individualmente, a la jornada establecida en la Ley 11.544, o a la establecida por convenio colectivo, si ésta fuera menor.

La jornada de trabajo íntegramente nocturna no podrá exceder de cinco (5) horas y treinta (30) minutos, entendiéndose por tal la que se cumpla entre la hora veintiana de un día y la hora seis del siguiente.

Cuando se alternen horas diurnas con nocturnas se reducirá proporcionalmente la jornada o se pagarán los minutos de exceso como tiempo suplementario según las pautas del artículo 201 de la Ley 20.744.

El trabajo prestado por el/a teleoperador/a no podrá exceder de cinco (5) días por semana.



**Artículo 4º: Descansos:**

1. **Descanso hebdomadario:** en aquellas tareas que requieran una atención continua, el/la empleador/a deberá proceder de forma tal que a cada trabajador/a le corresponda el goce del descanso semanal, en al menos dos fines de semana por cada mes trabajado.
2. **Descanso durante la jornada diaria:** el/la trabajador/a gozará diariamente, de un descanso de 30 minutos al promediar la jornada. En caso de jornadas reducidas, el descanso será proporcional a dicha jornada.
3. **Descanso visual:** el/la trabajador/a gozará de un descanso visual de 15 minutos cada dos horas trabajadas. Este descanso no se compensará con el que se otorgue diariamente durante la jornada.
4. **Descanso compensatorio:** el/la trabajador/a que por razones del servicio deba trabajar en feriados nacionales, percibirá sus haberes con un incremento del 100%, sin perjuicio del franco compensatorio correspondiente.
5. **Pausa entre llamadas:** los sistemas de comunicación deberán respetar una pausa mínima de 10 segundos entre llamada y llamada.

**Artículo 5º: Condiciones ambientales:** los establecimientos deberán respetar las condiciones ambientales que seguidamente se establecen:

1. **Iluminación:** la iluminación ambiental deberá garantizar un mínimo de 500 lux, con un contraste sobre la superficie de la pantalla que en ningún caso deberá ser menor de 6:1 (en la zona cercana a la pantalla deberá haber una iluminación 6 veces menor que en el ambiente general).
2. **Temperatura del aire:** deberá oscilar entre los 21°C y los 23°C.
3. **Humedad relativa ambiente:** deberá oscilar entre 40% y 65%.
4. **Velocidad del aire:** no podrá ser inferior a los 0,1 m/s.
5. **Temperatura en el nivel del piso:** no podrá ser superior a 4 °C de la temperatura promedio ambiental.
6. **Ruido:** en ningún caso se deberán superar los siguientes valores de presión acústica:  
70 db (A) para tareas rutinarias,  
55 db (A) para tareas con alto contenido intelectual,  
40 db (A) para tareas que requieran comunicación verbal.
7. Los establecimientos donde presten sus servicios los/as teleoperador/as deberán contar con salas y lugares de reposo y descanso silentes. Deberán contar además, con vestuarios, comedor y baños suficientes, de acuerdo a la dotación del personal involucrado.



El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social designará al organismo de contralor de la presente ley, que deberá además, establecer los parámetros definitivos de condiciones mínimas de higiene y seguridad ambiental.

Dicho organismo deberá establecer condiciones adecuadas que observen la correcta ergonomía del puesto de trabajo en todos sus aspectos.

**Artículo 6º: Organización del proceso de trabajo:** La fijación de los tiempos máximos de duración de las llamadas deberá tener en cuenta la experiencia de los trabajadores. A los fines del establecimiento del límite de duración máxima de las llamadas, se garantiza la efectiva participación de la asociación profesional de trabajadores de la actividad telefónica.

**Artículo 7º: Metodología de control en el trabajo:** Los controles del trabajo realizados por intermedio de escuchas tendrán carácter exclusivamente correctivo y serán comunicados al trabajador con antelación suficiente.

Se prohíbe la utilización de métodos de control de trabajo clandestinos.

**Artículo 8º: Exámenes médicos:** el/la trabajador/a deberá someterse a los exámenes médicos que a continuación se detallan:

1. Examen preocupacional, tomando en cuenta las exigencias del puesto.
2. Exámenes médicos periódicos, que se realizarán una vez al año, los cuales consistirán en: examen clínico completo, audiometría, examen de la vista, examen neuropsiquiátrico y psicológico, electroencefalograma, análisis de orina, radiografía de tórax y columna, sin perjuicio de otros que el organismo de contralor determine.

Se deberá entregar al trabajador una copia de cada uno de los exámenes citados.

Dicha información constituirá el legajo médico del/la trabajador/a.

De conformidad con lo establecido por el artículo 19 del Decreto 170/96, la organización sindical, las empresas y las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo, deberán establecer disposiciones relativas a los riesgos específicos del trabajo de los teleoperadores/as, sin perjuicio de las exigencias contenidas en la legislación vigente.

**Artículo 9º: Enfermedades profesionales:** La autoridad de aplicación deberá instrumentar los medios necesarios para que la organización sindical de la actividad telefónica, las empresas y las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo, incorporen las enfermedades profesionales que estimen corresponder al Decreto 658/96, que se deriven de las tareas particulares desarrolladas por el/la teleoperador/a, y/o de las condiciones en las cuales se desempeña la actividad.





## FUNDAMENTOS

Señor Presidente:

El propósito que guía el presente proyecto de ley es establecer garantías legales específicas en atención a la defensa de la salud física, psíquica y mental del/la teleoperador/a como así también la calidad de los servicios, los niveles de atención y regularidad que por intermedio de éstas personas se presta a la ciudadanía.

La tarea del teleoperador/a reviste características complejas, propias de una actividad profesional específica, que requiere condiciones de trabajo particulares y especiales. Nos referimos a las personas que realizan la tarea de atención y/o recepción de enlaces telefónicos entre distintos usuarios y/o sistemas y al que definimos como teleoperador/a.

El trabajo de los/as teleoperadores/as viene emergiendo como una actividad cada vez más extendida a diferentes esferas de la actividad económica. Las condiciones actuales han hecho que muchas empresas o reparticiones incorporaran esta forma de actividad de manera creciente utilizando trabajadores propios, contratados en forma directa o utilizando los servicios a través de "terceros" como pueden ser los llamados "Call Center" o "Centros de atención de llamadas". El trabajo de "Teleoperador/a" tiende a masificarse con la incorporación a gran escala de los video teclados, los sistemas informáticos, el software y el abaratamiento de las comunicaciones telefónicas y "virtuales". Todos estos cambios y modificaciones afectan sustantivamente el proceso de trabajo.

El alcance de esta iniciativa afecta a todos/as los/as trabajadores/as comprendidos/as en nuestra definición de teleoperador/a (Art. 1º) abarcando las formas, funciones y dependencias más diversas, sean estas públicas o privadas: desde la venta telefónica o de tarjetas, pasando por los servicios de atención de líneas gratuitas (0800), radio mensaje, atención de emergencias, auxilio mecánico, consultas y trámites bancarios, asistencia comercial, pago de servicios, información, operadora, atención al cliente entre otras actividades.

Según informes del sector la actividad desarrollada por teleoperadores/as continuará creciendo de manera significativa en los próximos tiempos. Y si bien el avance tecnológico fue utilizado durante muchos años para flexibilizar y "agilizar" a los trabajadores en tareas que ya de por sí eran insalubres; las premisas del avance tecnológico no pueden sostenerse por más tiempo como un "determinismo técnico" que inevitablemente se impone a los/as trabajadores/as. La persona que se desempeña como teleoperador/a debe dejar de ser considerado/a como un simple anexo de la computadora.

Es probable que esta iniciativa cuenta con resistencias. Existe una corriente minoritaria pero muy fuerte de opinión que considera que determinadas áreas de mercado que aparecen pujantes y en expansión deben alejar de sus costas cualquier intromisión estatal que las distorsione. Adelante que las medidas que aquí proponemos no se oponen al desarrollo, pero exigen del mismo derechos para quienes son sujetos de ese progreso: sus trabajadores y trabajadoras.

Hemos comprobado que la lógica mercantil librada a su propio impulso sin las debidas previsiones, puede ser generadora de enormes ganancias pero invariablemente deviene en actividad casi esclavista si elementales derechos ciudadanos y personales no se protegen.

### Antecedentes



Tal como ocurre en materia de radiodifusión, a nuestra democracia parece costarle superar algunos marcos normativos que tuvieron origen en decisiones de gobiernos que no fueron electos conforme al principio de la soberanía popular. En el caso que nos ocupa, tenemos que empezar por remitirnos al Decreto del gobierno militar que lleva el número 4645 y data del 20 de julio de 1972.

El Decreto 4645/72 se refería a Jubilaciones y pensiones y disponía un REGIMEN ESPECIAL PARA EL PERSONAL FEMENINO DE EMPRESAS TELEFONICAS QUE SE DESEMPEÑAN COMO OPERADORAS O TELEFONISTAS, OPERADORAS DE RECLAMACIONES ESPECIALES DE GUIA Y SUPERVISORAS. Este decreto se basaba a su vez en el art. 84 de la ley 18037 que facultaba al Poder Ejecutivo a otorgar regímenes especiales de jubilación en tareas penosas, riesgosas o insalubres determinantes de vejez o agotamiento prematuros. Y respecto a la tarea decía:

*"...Que no obstante no existir una patología profesional específica para la operadora telefónica que suponga un riesgo de enfermedad profesional, es dable observar el indudable agotamiento prematuro de la trabajadora a medida que transcurren los años, si ha continuado dedicada a la misma especialidad, el que por lo general degenera en alteración de su salud con las consabidas repercusiones negativas en el rendimiento del servicio.*

*Que lo expuesto es aplicable asimismo, respecto del personal de supervisoras, desde que el mismo realiza tareas de control de la labor de las operadoras telefónicas por lo tanto se encuentra sujeto a las mismas exigencias y tensiones que estas en el cumplimiento de su función.*

*Que las circunstancias expuestas justifican la adopción para que el personal habitual y directamente afectado a tareas de operadoras o telefonistas, operadoras de reclamaciones especiales de guía y supervisoras un régimen diferencial en materia jubilatoria con límites de edad y de años de servicios menores a los actualmente exigidos..."*

En el año 1994, se derogaron mediante el Decreto N° 78 todos los "regímenes de jubilaciones especiales" y de "privilegio". La Corte Suprema, a partir de los centenares de demandas presentadas por los trabajadores, declaró al Decreto 78 como inconstitucional restituyendo así los regímenes especiales de jubilación, entre ellos el del decreto 4645/72.

En ocasiones, las empresas telefónicas se valen de estas marchas y contramarchas para desconocer elementos del Decreto 4645 que no las beneficia en lo que respecta a nuevos/as empleados/as, la mayoría de los/as cuales fueron tomados/as como contratados/as o pasantes.

Como parte de esta misma política, notamos que se aumenta la jornada de trabajo en una hora para los operadores de tráfico de llamadas y para el resto de los trabajadores de Telefónica y Telecom. La jornada de trabajo de los operadores pasa, mediante un acta de 6 hs. diarias más un refrigerio de 30 minutos a 7 horas por día más el refrigerio; esta extensión de la jornada de trabajo representa un deterioro mayor de las condiciones de trabajo y salubridad de la tarea.

#### Consideraciones sobre la especificidad de la tarea y sus derivaciones:

Los requerimientos del puesto de trabajo de Teleoperador/a son esencialmente psíquicos y mentales exigiendo un permanente uso de la memoria, gran concentración y atención en cada una de las llamadas. Las tareas que realiza ella/o teleoperador/a son generalmente de carácter sedentario y de naturaleza repetitiva, lo que termina por crear una distorsión en el metabolismo del cuerpo.



La fatiga mental es uno de los niveles determinantes de la llamada carga de trabajo que conlleva toda actividad u ocupación. En el caso del teleoperador/a, la carga de trabajo resulta excesiva por referencia al tipo y la naturaleza de las tareas, que derivan en: fatiga mental, estrés, dolor de cabeza, saturación psíquica, irritabilidad y otras dolencias. El compromiso psíquico de esta actividad requiere una "atención" permanente y la utilización de la capacidad del hombre de seleccionar estímulos y accionar los mecanismos de información almacenada en el "depósito" de la memoria que puede ser de corto o largo plazo. El Teleoperador/a recurre a esta memoria, en general de corto plazo de manera sistemática para resolver y tomar innumerable cantidad de decisiones a lo largo de su jornada laboral. Este desgaste mental se ve incrementado por jornadas de trabajo excesivamente largas.

Las pausas y descansos a lo largo de la jornada de trabajo deben estar regulados a fin de impedir que se sobrepase el límite de tolerancia que un trabajador esta en condiciones de efectuar cotidianamente. La fatiga no compensada y el esfuerzo mental exigido por la institución u empresa en oposición a las necesidades personales deriva en un agotamiento nervioso de la actividad volitiva y en una saturación psíquica en la cual el trabajo aparece sin fin, provocando distintos cuadros de desgaste mental, falta de coordinación en el sistema nervioso, estados de depresión, pánico y dolor sistemático que genera un rechazo en el puesto de trabajo y perturba la estabilidad de cada individuo. Los estados de ánimo no son fácilmente mensurables pero existen. No se puede hacer una tabla mensurable por cada golpe anímico, aunque si se puede legislar para impedir que los operadores tengan un estado crónico de desgaste y padecimiento psíquico.

Con respecto a cuestiones de ergonomía -que de ser debidamente considerados ayudan a prevenir la fatiga y los efectos traumáticos acumulativos que son lesiones sutiles que afectan músculos, tendones, nervios y especialmente las manos, muñecas, cuello, músculos de la cara, espalda y rodillas- existe para los/as teleoperadores/as un incremento de los efectos traumáticos debido en gran medida a movimientos repetitivos, posturas incómodas y mal ambiente de trabajo.

La actividad frente a la computadora implica una serie de problemas que requieren un tratamiento especial a fin de limitar la incidencia que se genera por la eminente postura sedentaria de esta actividad. La mayoría de las recomendaciones ergonómicas a escala internacional no se cumplen en nuestro país. Desde la ubicación de los monitores de frente al operador/a para evitar los movimientos repetitivos que afectan a las articulaciones y generan dolor en la espalda y el cuello hasta las sillas con ajuste de altura y respaldo, con curvatura inferior a la columna y movibles a fin de apoyar los pies y poder descargar una parte del peso del cuerpo en el piso. La ergonomía del software y del lugar de trabajo también debe ser contemplada.

Otras patologías aquejan a quienes trabajan como teleoperadores/as. El ruido constante sobre el aparato auditivo produce un daño que es irreversible. La tolerancia auditiva de un teleoperador/a está sometida a un ruido permanente que se repite en cada comunicación con diferentes niveles de intensidad. El ruido es una agresión que provoca un daño lento y acumulativo y que lleva a una pérdida de la sensibilidad y la capacidad auditiva hasta llegar en muchos casos a diferentes grados de pérdida de la audición (sordera) por la exposición permanente a ruidos y distorsión de las comunicaciones.

El alto nivel de exposición al ruido durante la jornada laboral es otro de los factores que genera enfermedades y perturbaciones como el aumento de la intolerancia y la agresividad social; la disminución del rendimiento laboral e intelectual, cefaleas, estrés, aumentos del ritmo cardíaco y respiratorio, hipertensión, trastornos digestivos, gastritis, úlceras entre otros. El ruido provoca enfermedades extra-auditivas como son los trastornos psicofísicos que afectan el sistema nervioso, interfieren en la calidad del sueño y dificultan la comunicación y atención del trabajador fuera de su horario de trabajo.



La sobreexigencia de la voz produce en muchos casos una disfonía crónica y puede llevar a nódulos en las cuerdas vocales o pérdida de la voz.

La exposición durante varias horas diarias a las pantallas de visualización de información o de ingreso de datos provoca enfermedades en los ojos, músculos y cabeza, caída del cabello, fatiga general, irritabilidad y dolores cardíacos. La queja más común en lo que concierne a molestias visuales, es vagamente descrita como "cansancio de vista". Dichas quejas se refieren a síntomas tales como ardor, ojos rojos, contracción del músculo ocular u ojos secos. Otros síntomas de empeoramiento visual reportados indican empañamiento o dificultad para enfocar objetos de cerca o de lejos, visión vacilante y de colores o doble imagen. Se ha notado que, ante una pantalla, el ojo debe adaptar continuamente su foco. Además, el movimiento desde la pantalla al teclado o al documento de referencia resulta continuo, ya que estos elementos están localizados a una distancia distinta. Este proceso de adaptación y acomodación constante plantea problemas que se ven acrecentados con el correr del tiempo. La naturaleza, contenido o tipo de tarea computarizada, junto con la duración de períodos ininterrumpidos de labor y las características del medio laboral tales como el efecto de las superficies reflectantes, la decoración de la oficina y la ventilación son influyentes en el nivel de afcción que se genera en el trabajador. La pantalla del monitor es otro de los factores que más perjudica al operador, por los efectos causados por sí misma como fuente permanente de luz y por los reflejos de las luces de la sala que se proyectan en la pantalla, llegando en forma directa a los ojos del trabajador.

#### Informes científicos

Para idear este proyecto de ley se tuvieron muy en cuenta reconocidos estudios. La mayoría de los mismos se realizaron con trabajadores/as de las empresas Telecom y Telefónica. El primero de ellos, un estudio realizado en los sectores 110 y 114 conocido como "Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores" realizado por Julio Cesar Neffa, Esther Giraud, Silvia Korinfeld, Nora Mendizabal, Mario Poy y Victor Vera Pinto producto de investigaciones en el marco del CELPIETTE/CONICET del año 1998.

El segundo estudio es el realizado por el TALLER DE ESTUDIOS LABORALES (TEL): "La tarea de los operadores telefónicos y sus condiciones de trabajo en las empresas concesionarias de la ex. ENTEL", cuyos autores son Verónica Lascano y Federico Vocos.

Un tercer trabajo considerado es el producido por un estudio experimental efectuado por el INTITUT NATIONAL de RECHERCHE ET DE SECURITE (INRS) de Francia sobre las exigencias en las tareas que implican determinado nivel y clase de concentración.

Un cuarto informe considerado es el desarrollado por la Cátedra de Psicología, Ética y Derechos Humanos de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA), "Condiciones y medio ambiente de empleados telefónicos afectados al servicio de telegestión (112, 110, 114, 000): diagnóstico preliminar y recomendaciones" realizado por Juan Jorge Farfán y Carlos Gutiérrez en septiembre de 2001.

#### Sobre el presente proyecto

Este proyecto busca proteger y crear condiciones saludables de trabajo para quienes realizan tareas como teleoperadoras/as.



*H. Cámara de Diputados de la Nación*

Las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur son Argentinas

En el Artículo 1º se precisa quienes pueden ser considerados trabajadores de esta índole. Como toda enunciación, jamás alcanza a abarcar todas las situaciones. Sin embargo, establece un mínimo de características muy razonable.

El ámbito de aplicación es nacional, sea de carácter privada o pública la institución en donde los/as trabajadores/as desarrollan su actividad (Art. 2º).

Para el establecimiento de la jornada de trabajo (Art.3º) se tuvo especial consideración de las sugerencias y conclusiones de los estudios empleados. Incluir sus recomendaciones hubiera sido propio de un extenso documento anexo. De ser necesario, pueden acercarse para su estudio a las Comisiones pertinentes. De igual manera, para los descansos y condiciones técnico-ambientales (Arts. 4º y 5º).

Sobre la organización del proceso de trabajo (Art.6º), la metodología de controles (Art. 7º) y los exámenes médicos de rutina (Art. 8º) se adoptaron las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El presente proyecto legisla en aspectos específicos de la actividad de los/as teleoperadores/as. En los aspectos generales, siempre remite a lo previsto en la Ley de Contrato de Trabajo, 20.744.

La elaboración del presente proyecto de ley es producto del dialogo de los/as diputados/as con trabajadores/as del sector, principalmente de la Comisión Administrativa (2001-2005) de la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina (FOETRA), Sindicato Buenos Aires.

Señor Presidente, por todo lo expuesto solicitamos el pronto tratamiento y sanción del presente proyecto de ley.

*Agustino Filomeno*  
Filomeno  
*José A. Rosales*

*[Firma]*  
SECRETARÍA DE ESTADO  
SECRETARÍA DE LEGISLACIÓN  
SECRETARÍA DE CONVENCIONES

*[Firma]*  
ALBERTO PICCINI

*[Firma]*  
*[Firma]*  
Dip. Nacional

*[Firma]*

*[Firma]*

*[Firma]*  
Dra. ANABELLE ROSA DE FORRETA  
SECRETARÍA DE LA CAMARA

## BIBLIOGRAFIA

Barraco, Nicolás; Marzo, Kris (2006) “*¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*” Editorial Tinta Limón, Bs. As., Argentina

Chiavenato, Idalberto (1996) “*Introducción a la teoría general de la administración*” Editorial Mc Graw Hill, 4ta Ed., México

Diez de Castro, Enrique; Navarro García, Antonio y Peral Peral, Begoña (2003) “*Dirección de la Fuerza de Ventas*” ESIC Editorial, Sevilla, España

Fernández Ríos, Manuel (1999) “*Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección*” Ediciones Díaz de Santo, Madrid, España

Hodgetts, Richard; Altman, Steven (1989, Reimpr 1994) “*Comportamiento en las organizaciones*” Editorial Mc Graw Hill, México

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2001) “*Marketing*” Editorial Pearson Educacion, 8va Ed, México

Lardent, Alberto; Gómez Echaren, Manuel; Loro, Alberto (1984) “*Técnicas de organización, sistemas y métodos*” Editorial Club Estudio, Argentina

Manning, Gerald; Reece, Barry (1997) “*Las ventas en el mundo actual*” Editorial Prentice Hall, 6ta Ed , México

Mínguez Vela, Andrés (2006) “*Dirección práctica de recursos humanos.*” ESIC Editorial, 2da Ed, Madrid, España

Porret Gelabert, Miquel (2007) “*Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*” ESIC Editorial, 2da Ed, Madrid, España

Mintzberg, Henry (1994) “*Diseño de organizaciones eficientes*” El Ateneo, 1ra Ed 4ta Reimp, Bs. As, Argentina

- Mondy, Wayne R; Noe, M. Robert (2005) “*Administración de recursos humanos*” Editorial Pearson Educación, 9na Ed, México
- Pereda Marin, Santiago; Berrocal, Francisca (2006) “*Gestión de recursos humanos por competencias*” Editorial Universitaria Ramon Areces, 2da Ed, Barcelona, España
- Puchol Moreno, Luis; Ongallo, Carlos (2005) “*Dirección y gestión de recursos humanos*” Ediciones Díaz de Santos, 6ta Ed, Madrid, España
- Robbins, Stephen; Coulter, Mary (2005) “*Administración*” Pearson Educación, 8va Ed México
- Rodríguez, Alejandra (2005) “*Recursos humanos: como conseguir y retener a la gente mas capaz*” V.3 Arte Gráfico, Bs. As, Argentina
- Rodríguez-Serrano, Juan Carlos (2004) “*El modelo de gestión de recursos humanos: Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas*” Editorial UOC, Barcelona, España
- Santa Cruz, Rubén (2005) “*Recursos humanos: métodos para incentivar a empleados y colaboradores*” V.5 Arte Grafico, Bs. As, Argentina
- Santesmases Mestre, Miguel; Sanchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela (2000) “*Marketing, Conceptos y estrategias*” Colección Economía y empresa, Ediciones Piramide, Madrid, España
- Trottini, Ana María (2007) “*La especificidad de la gestión universitaria: gobierno y administración de su capital humano*” Reimp. Editorial Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina
- Velaz Rivas, José Ignacio (1996) “*Motivos y motivación en la empresa*” Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España
- Villegas Ayala, Sabino (2004) “*Administración de Recursos Humanos*”. Editorial Universidad Nacional de San Martín, Perú
- Orozco, Arturo (1999) “*Investigación de Mercados: Conceptos y Práctica*” Editorial Norma S.A, Bogotá, Colombia

### **Soporte Web**

- Aldrovandi, Mariano (08/2007) “*La mafia de los Call Centers en Argentina*” Teleperforados ,<http://www.teleperforados.com.ar/menu.htm>, dic-2008

- Álvarez López, Luis (05/2005) “*Consideraciones generales acerca de la satisfacción laboral su medición y evaluación*” Gestipolis,  
<http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/rrhh/conlaboral.htm>, jun-2008
- Caballero Rodríguez, Katia (2002) “*El concepto de Satisfacción en el Trabajo y Su proyección en la enseñanza*” Universidad de Granada, España,  
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>, sep-2008
- Camacaro, Pedro (07/1999) “*Satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo*” Emagister, <http://www.emagister.com/satisfaccion-laboral-calidad-vida-trabajo-cursos-1052928.htm>, sep-2008
- Cañas, Maria Celeste (2005) “*Gestión del e-trabajo: una mirada desde la Psicología Organizacional*” (Tesis de Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Psicología) Centro de teletrabajo y teleformación, <http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/tesis.php>, ene-2009
- Cifarelli, Viviana; Martínez, Oscar; Rodríguez, Gloria; Romero Martín (06/2006) “*Informe seminario: la situación laboral en los call centers y los desafíos para su organización*” Taller de estudios laborales. Bs. As., <http://www.tel.org.ar/lectura/infcall.html>, ago-2008
- Gago, Verónica (12/2006) “*Una voz en el teléfono*”, Diario Página12,  
<http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-2738-2006-12-10.html>, ene-2009
- Gallusser, Lía Pamela (2004) “*Creciente avance del Teletrabajo como modalidad laboral: El caso de la Teletraducción en Rosario*” (Tesis de Universidad Nacional de Rosario, Licenciatura en Comunicación Social) , Centro de teletrabajo y teleformación,  
<http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/tesina/indice.php>, oct -2008
- Gómez Docena, Fernando (08/2007) “*Llega el gurú de los call centers*” Diario La Nación,  
[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=933497](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=933497), nov-2008
- Márquez Pérez, Mónica (01/2002) “*Satisfacción laboral*” Gestipolis,  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>, abr-2008
- Nicolosi, Alejandra “*Informe sobre teletrabajo*” (Tesis de Universidad Nacional de Quilmes, Facultad de Comunicación Social) Centro de teletrabajo y teleformación,  
<http://www.caminandoutopias.org.ar/tesis/tesis.php>, dic-2008
- Schejtman, Natali (04/2007) “*No quiero ser del head-set*” Diario Página12,  
<http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/radar/9-3776-2007-04-29.html>, ago-2008
- Tririon, Jordy Micheli (01-05/2007) “*Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*” CONfines, volumen 5; México, <http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>, sep-2008

Vocos, Federico; Martínez, Oscar (2004) *“Teletrabajo ¿Otro canto de sirenas? El movimiento obrero frente a una nueva estrategia empresarial”* Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, <http://www.tel.org.ar/libros/teletrabajo.html>, nov-2008