



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**



**“EL IMPACTO DE LA SUBCONTRATACIÓN EN LA  
CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DE LOS  
TRABAJADORES DE UN CALL-CENTER”**

**TESIS**

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**PRESENTA:**

**VALERIA BERNÓN ORDUÑA**

**DIRIGIDA POR:**

**DR. ROLANDO JAVIER SALINAS GARCÍA**

**SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., SEPTIEMBRE DE 2013.**



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Psicología  
Licenciatura en Psicología Área del Trabajo

“El impacto de la subcontratación en la Construcción  
de la Identidad de los trabajadores de un call-center”

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Licenciado en Psicología Área Del Trabajo

**Presenta:**

Valeria Bernón Orduña

**Dirigida por:**

Dr. Rolando Javier Salinas García

**SINODALES**

Dr. Rolando Javier Salinas García  
**Presidente**

Dr. Maro Antonio Carrillo Pacheco  
**Sinodal**

Lic. Jorge Antonio Lara Ovando  
**Sinodal**

Blanca Yasmín Montúfar Corona  
**Sinodal**

Mtro. José Juan Martínez Juárez  
**Sinodal**

  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Firma  
  
Firma

  
Nombre y Firma del Director  
De la Facultad

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Fecha  
México

# ÍNDICE

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	1
I.1. Planteamiento del problema .....	1
I.2. Perspectiva teórica .....	2
I.2.1. El Concepto de trabajo .....	3
I.2.2. El concepto de identidad.....	7
I. 3. El trabajo e identidad en la crisis de la modernidad organizada .....	9
1.3.1. Identidad laboral y los nuevos trabajos .....	10
1.3.2. El trabajo en los Call Centers: ¿Un trabajo para jóvenes? .....	14
CAPITULO II. METODOLOGÍA .....	16
II.1. Enfoque metodológico .....	16
II.2. Perfil de las empresas .....	17
II.2.1. Call Center o Contact Center “A” .....	17
II.2.2. Filosofía organizacional de la empresa “A” .....	20
II.2.3. Servicios ofrecidos por la empresa “A” .....	21
II.3.4. Estrategias de la empresa “A” .....	23
II.4. Call Center o Contact Center “B” .....	29
II.4.1 Filosofía organizacional de la empresa “B” .....	30
II.4.2. Servicios ofrecidos por la empresa “B” .....	32
II.4.3. Estrategias de la empresa “B” .....	33
CAPITULO III. RESULTADOS .....	35
III.1. Análisis de Datos: Encuesta sobre Percepción e Identidad en el Sector de Servicios (EPISS 2013). .....	35
Gráfica 3. Escolaridad de los trabajadores de call-centers. ....	38
Gráfica 4. Integración de personal .....	39
Gráfica 5. Trabajo de tiempo extra .....	40
Gráfica 6. Agrado por el trabajo .....	42
Gráfica 7. Gusto por el trabajo .....	43
Gráfica 8. Oportunidades de desarrollo profesional.....	44
Gráfica 9. Visualización del empleado en la empresa .....	45
Gráfica 10. Razones para el abandono de la empresa .....	46

Gráfica 11. Tipo de relación con jefe inmediato y compañeros de trabajo .....	47
Gráfica 12. Conocimiento de la filosofía organizacional .....	48
Gráfica 13. Razón por la que conoces la filosofía organizacional .....	50
Gráfica 14. Espacios donde laboran los trabajadores y Grado de identidad .....	51
Gráfica 15. Expectativas del trabajo .....	52
Gráfica 16. Percepción sobre el outsourcing.....	53
Gráfica 17. Grado de identidad .....	54
II.2. Conclusiones.....	55
Bibliografía .....	58
Anexos .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de trabajadores por género.. .....	35
Gráfica 2. Trabajadores que se encuentran estudiando y tipo de estudios.....	37
Gráfica 3. Escolaridad de los trabajadores de call-centers .....	38
Gráfica 4. Integración de personal .....	39
Gráfica 5. Trabajo de tiempo extra .....	40
Gráfica 6. Agrado por el trabajo .....	42
Gráfica 7. Gusto por el trabajo .....	43
Gráfica 8. Oportunidades de desarrollo profesional.....	44
Gráfica 9. Visualización del empleado en la empresa .....	45
Gráfica 10. Razones para el abandono de la empresa .....	46
Gráfica 11. Tipo de relación con jefe inmediato y compañeros de trabajo .....	47
Gráfica 12. Conocimiento de la filosofía organizacional de la empresa .....	48
Gráfica 13. Desconocimiento de la filosofía organizacional .....	50
Gráfica 14. Espacios donde laboran los trabajadores .....	51
Gráfica 15. Expectativas del trabajo .....	52
Gráfica 16. Percepción sobre el outsourcing.....	53
Gráfica 17. Grado de identidad .....	54

## CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### I.1. Planteamiento del problema

El creciente interés por el análisis de los procesos que llevan a la construcción de la identidad de los trabajadores tiene su base en las constantes transformaciones que ha sufrido el trabajo. El arribo de problemáticas como la flexibilidad laboral, el salario en torno al desempeño, la subcontratación o outsourcing, el trabajo precario, trabajo riesgoso, etc., implica llevar a cabo una discusión sobre cómo se está afectando la identidad de los trabajadores. Los procesos de construcción de identidad en entornos laborales diversos y cambiantes deben de ponerse nuevamente en el centro de la discusión. Sobre todo, porque a la luz de las condiciones económicas y sociales actuales el trabajo ha sufrido transformaciones que no sólo demandan una mayor calificación de los trabajadores, es evidente que también se ha transformado cómo se relacionan los trabajadores en sus contextos laborales específicos.

Han sido variados los debates que se han puesto en la mesa de discusión; la tesis que nos interesa discutir es aquella que tiene como argumento central el fin del trabajo como constructor de identidades (De la Garza, 2011). Si bien es cierto que los trabajadores experimentan biografías laborales fragmentadas, esto no puede ser la prueba definitiva de que el trabajo está perdiendo un lugar central como articulador de relaciones sociales e identitarias dentro del proceso de trabajo o en las empresas que los contratan. En esta tesis lo que interesa es analizar cuál es la particularidad de la construcción de la identidad en los trabajadores de un call-center, que laboran tanto en las instalaciones de la empresa que los contrata como en los espacios de las empresas que contratan los servicios de call-centers.

Las preguntas iniciales que nos hacemos invariablemente se refieren a qué pasa con el trabajador que es subcontratado, es decir, ¿es posible la construcción de una identidad basada en el compromiso o identificación con la empresa?, ¿existe una identidad con la actividad que se desempeña o esta aparece sin ningún valor

para el trabajador? Estas preguntas serán la base de lo que en esta investigación se argumentará, sin embargo, tampoco dejaremos de lado lo referente a la cultura organizacional de la empresa que se estudiará. En particular lo que responderemos será. ¿Cuáles son los factores organizacionales que favorecen u obstaculizan la construcción de la identidad de los trabajadores?, ¿cuál es el grado de identificación de los trabajadores con el objetivo, misión y visión de la empresa para la cual laboran?.

En suma, lo que se propone es un análisis de los procesos de construcción de la identidad que tomen en cuenta aspectos blandos (los relacionados a la percepción de los trabajadores sobre la actividad productiva que desarrollan, la dinámica social de la empresa y las problemáticas que surgen dentro de las actividades productivas). A la par de lo anterior, también se recopilará información de naturaleza estadística resultado de la aplicación de la *Encuesta sobre Percepción e Identidad en el Sector de Servicios* (EPISS, 2013), análisis de la estructura organizacional de la empresa y cómo esta afecta dichos procesos de construcción identitaria. Esta estrategia de estudio permitirá contar con una perspectiva integral sobre la problemática que se quiere estudiar.

## **I.2. Perspectiva teórica**

En los estudios que se han realizado sobre identidades laborales surgen problemáticas que complejizan su estudio porque incluyen dimensiones que abarcan la vida social y la subjetividad que, a su vez, conviven con elementos objetivos y de naturaleza estructural derivados del contexto donde se desarrollan las empresas. Por ello, parte importante del desarrollo teórico de la presente investigación tiene que ver necesariamente con las transformaciones que ha sufrido el concepto de trabajo, el análisis de las condiciones económicas y sociales que se construyen en los nuevos entornos laborales y el surgimiento de la figura de la subcontratación como una nueva forma de regular el trabajo. A su vez, en la problemática que se está estudiando es necesario incluir las particularidades organizacionales de la empresa que se estudiará porque se parte del supuesto de

que en la construcción de identidades no sólo median procesos de índole subjetiva o social, también están presentes elementos de naturaleza estructural que escapan a los límites y espacios de posibilidad de los actores laborales.

### ***1.2.1. El Concepto de trabajo***

El trabajo ha sido un elemento central en la vida del hombre y ha estado presente como un elemento significativo en la constitución de funciones y estratos sociales, *“los estudios más antiguos del concepto del trabajo surgen dentro de la llamada ciencia económica, por personajes como Adam Smith, David Ricardo, Carlos Marx, Max Weber y Durkheim”* (Pereira, 2008). De estos autores, los escritos que provocaron mayor impacto dentro de las ciencias sociales en la primera mitad del siglo XX fueron los de Marx, quien retoma aspectos importantes de la teoría de Adam Smith y David Ricardo para proponer una distinción entre trabajo y fuerza de trabajo y su transformación como valor de uso y valor de cambio. A la par, los trabajos de Weber también tuvieron un alto impacto porque partían de una doble distinción del trabajo, como un medio para satisfacer necesidades humanas y aumentar la riqueza.

En la actualidad el análisis sobre el concepto del trabajo puede abordarse desde una perspectiva histórica, esto es, desde una perspectiva que analice como se han llevado a cabo las transformaciones socio-productivas en función del cambio en los procesos de trabajo y los regímenes legales que regulaban la relación entre capital y trabajo, las calificaciones profesionales, la automatización y la aplicación de la microelectrónica, etc. A pesar de ello, consideramos que un análisis de esta naturaleza no da cuenta de otro tipo de transformaciones que han impactado la forma en cómo los trabajadores se identifican con el trabajo e interpretan sus condiciones laborales.

Enrique de la Garza (2005:22) habla del concepto de trabajo como *“actividad transformadora de la naturaleza, que se extiende hasta el hombre mismo, en su*

*físico, pero sobre todo en su conciencia”* y en éste sentido caracteriza al trabajo como:

1. *Creador o circulador de riqueza y de objetos que satisfacen necesidades humanas, sean estas materiales o inmateriales:* El trabajo en tanto transformador y productor de material, puesto que arroja como resultado bienes tangibles, y el trabajo en tanto transformador y productor de bienes inmateriales como el trabajo intelectual o artístico, servicios educativos, de salud, etc.
2. *El trabajo como actividad.* Involucra un *desgaste físico y mental*, así como los aspectos *objetivos y subjetivos* que éste conlleva.
3. *Generador de interacción inmediata y mediata entre los sujetos:* Inmediata haciendo referencia a interacciones cara a cara y mediata considerando la interacción a distancia y que se hace posible a través de los medios de comunicación existentes.
4. *El trabajo como mercado de trabajo.* Nos habla de *“una oferta y una demanda que no necesariamente llegan a coincidir”*.

En síntesis, el autor afirma que *“el trabajo es una relación de poder y dominación en la relación obrero-patronal, autoritarismo o convencimiento, fuerza o legitimidad, identidad individual o colectiva, siendo éstas variables que influyen directamente en el significado del concepto”* (De la Garza, 2005:22). Ahora bien, si consideramos los puntos tres y cuatro como aspectos centrales para abordar éste tema, tendríamos que dejar de ver al trabajo como interacción inmediata entre los sujetos. Esto se debe a que en el trabajo de los call-centers se pierde el contacto cara a cara en la relación obrero-patronal y en su lugar hablaríamos de un mediador (el outsourcing) que propicia la comunicación entre ambos actores laborales.

El problema en esto es cómo el trabajador interpreta su condición laboral al prestar sus servicios en un espacio que no son propiedad o no corresponden a quien lo contrato inicialmente. Estas transformaciones nos llevan necesariamente a hablar de un concepto ampliado de trabajo que debería abarcar, además de lo mencionado, formas laborales alternas al trabajo asalariado: el trabajo informal, el trabajo flexible y precario, trabajo riesgoso, frágil, carente de contenido, las nuevas formas de organización y de relaciones laborales, nuevas modalidades de cultura laboral y nuevas discusiones teóricas en torno al trabajo, todo esto nos lleva a la construcción del “concepto ampliado de trabajo” (De la Garza, 2010).

Esto implica considerar los aspectos materiales e inmateriales del mismo, su dualidad objetiva y subjetiva y su relación con fines y medios, su relación con la identidad de los sujetos y su impacto en las relaciones laborales, las relaciones con otros individuos (familiares, laborales, amigos, etc.) así como la relación implícita con la naturaleza y en general, la relación del hombre con todo su entorno. A ello habrá de sumarle, *“la influencia recíproca del mundo de trabajo con otros mundos de vida”* (De la Garza, 2005: 10-11). Por tanto, es evidente que el trabajo no ha perdido importancia en la conformación de subjetividades e identidades en el proceso de dar sentido.

En todo caso, podríamos decir que determinados aspectos del trabajo, como en el trabajo asalariado, han perdido influencia en éste aspecto sin que signifique la pérdida de su centralidad como generador de identidades. La variada gama de significados dentro del trabajo que se han venido desarrollando con el paso del tiempo y que aún coexisten, tienen una alta relación e influyen de manera directa e indirecta en la creación de identidades, ya sean éstas individuales o colectivas. Los aportes de Neffa (2003) en torno a los distintos significados que existen en el trabajo, a partir de un amplio análisis histórico, están relacionados principalmente con tres dimensiones: unas objetivas, propias del sujeto y el trabajo como fin o como medio, es decir, el trabajo en un concepto multidimensional.

1. Dimensiones objetivas: hacen referencia a toda acción realizada por el sujeto con el objetivo de producir bienes materiales, misma que implica un desgaste físico y psíquico. Es la transformación de la naturaleza por el hombre para la satisfacción de sus necesidades.
2. Dimensiones propias del sujeto: están relacionadas con la plena satisfacción del sujeto, su realización personal, misma que le otorga un sentido de pertenencia e identidad y que va acompañado de placer pero también de sufrimiento.
3. El trabajo como fin en sí mismo o como medio. El trabajo no tiene un fin absoluto, se lleva a cabo para la satisfacción momentánea de necesidades, es un medio para alcanzar un fin pero no se tiene que trabajar toda la vida.

El análisis de los significados expuestos por ambos autores puede llevarnos a la siguiente reflexión: Si hablamos de la desaparición del trabajo como generador de interacciones inmediatas entre los hombres, debido a la ausencia del contacto cara a cara entre los sujetos, producto de un mercado en donde domina la demanda sobre la oferta de trabajo, hablaríamos entonces de la ausencia de las dimensiones propias del sujeto de las que nos habla Neffa (2003), puesto que el sujeto trabaja sólo por satisfacer sus necesidades materiales, deja de lado la búsqueda de la satisfacción y/o su realización personal. Es decir, deja de lado la búsqueda de identidad con la empresa.

El trabajo posee una enorme gama de significados, tenemos desde aquellos que van de la Economía hasta los que están más arraigados en la religión. A nivel individual, cada sujeto posee un concepto diferente de trabajo según las circunstancias, experiencias personales y el momento histórico que le rodea. Por ello, es importante ver al trabajo desde un concepto ampliado, relacionado con las

esferas familiar, económica, educativa y social, por señalar algunas, y en este sentido, podríamos ver *el concepto ampliado del trabajo como una configuración que va más allá de la simple esfera laboral* (De la Garza, 2005). Más allá de discutir sobre la polisemia del concepto de trabajo, es trascendental discutir la forma en cómo los sujetos crean y modifican los múltiples significados que construyen alrededor de él.

### ***1.2.2. El concepto de identidad***

El interés que ha adquirido el significado de identidad en los últimos tiempos demuestra la preocupación sobre la misma por parte de la sociedad moderna, todo ello a causa de los importantes cambios culturales que se han experimentado a consecuencia del gran avance tecnológico que ha permitido acortar las distancias, la globalización económica que empuña la bandera de la racionalidad y la eficacia, las transformaciones urbanas que han dado lugar a grandes ciudades donde es difícil mantener los lazos sociales, el desempleo y los cambios en la concepción de trabajo, la inmigración masiva, el cambio de roles sexuales, etc.

Las teorías sociales hasta los años setenta fueron principalmente estructuralistas por lo que consideraban que eran las estructuras las que determinarían los sentidos y las acciones del individuo. Esto tuvo implicaciones importantes porque disciplinas como la sociología o la psicología se orientaban a buscar explicaciones sobre sus objetos de estudio en función de acciones o comportamientos determinados por las estructuras que estaban en juego. Las consecuencias metodológicas y epistemológicas fueron importantes porque implicaba el desdibujamiento de los actores sociales como elementos fundamentales del cambio social al estar atados a las estructuras dominantes (De la Garza, Gayosso y Horacio, 2010).

Esto explica la razón por la que el concepto de identidad no ocupó un papel central en éste periodo, fue hasta finales de los setenta con la caída de los paradigmas estructuralistas y con la emergencia de nuevos movimientos sociales

donde la importancia del concepto empezó a cobrar fuerza, *“se relacionaba particularmente con el desencanto sobre todo de los países desarrollados”* (Gortz, 1982, citado en De la Garza, 2010). El tema de la identidad empezó a complejizarse a partir del surgimiento de las nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones que cada vez acortaban más las distancias y que permitían el libre flujo de tendencias, formas culturales y pautas de comportamiento originados en otros contextos socio-culturales. En el seno del modelo económico capitalista y el neoliberalismo, la crítica al papel del sujeto lo colocaba como un elemento pasivo dentro de las relaciones interpersonales.

En el campo de la psicología, la identidad es un concepto ampliamente trabajado por diversos autores, muchos de ellos ponen énfasis en las características que la comprenden como *“una suma pasiva de roles a lo largo de toda la vida de las personas”* (Longo, 2006). Claude Dubar, por su parte, nos da una definición primaria dual de la identidad como: *“definición de sí, de lo que somos o queremos ser, hecha por nosotros mismos (identidad con frecuencia llamada individual) y definición de nosotros hecha por los otros (...) en función de la pertenencia a una categoría principal (identidad a menudo llamada colectiva)”* (Dubar, 2001:5).

Años atrás, el autor antes citado mencionaba que *“la identidad no es otra que el resultado a la vez estable y provisorio, individual y colectivo, subjetivo y objetivo, biográfico y estructural, de los diversos procesos de socialización que, conjuntamente, construyen los individuos y definen las instituciones”* (Dubar, 1991). Estas definiciones ponen de manifiesto a la identidad no como un atributo o característica del individuo sino más bien como una construcción que implica una interacción dinámica entre los elementos subjetivos del individuo que, a su vez, se construyen en la constante interacción con los demás y la realidad concreta u objetiva que les rodea. Identidad comprendida, dentro de éste nuevo mundo globalizado donde se acortan cada vez más las distancias, como un fenómeno que se encuentra en constante movimiento, en constante construcción y reconstrucción.

### **I. 3. El trabajo e identidad en la crisis de la modernidad organizada**

Podemos reafirmar entonces la inexistencia de una identidad pura del individuo construida por las estructuras sociales de las que se hablaba antes de los años setenta. Más bien, lo que se tendría que considerar es una identidad propia del individuo que se forma a lo largo de su vida, de los valores, costumbres, ideologías, creencias que le son heredadas e inculcadas por sus antecesores o que han sido aprendidas del entorno en el que se va desarrollando desde la infancia y que interioriza en el contacto con otros individuos. Hablamos de un tipo de identidad no como un fenómeno acabado sino, como ya se mencionó anteriormente, en constante construcción.

En éste sentido, el concepto de trabajo está relacionado directamente con el aspecto subjetivo del individuo, mismo que se construye a lo largo de su vida dentro de una constante interacción con el entorno material e inmaterial que presenta continuidades y crisis, *“al hablar de crisis de la modernidad organizada hablamos del tránsito de un paradigma productivo taylorista-fordista a uno flexible”* (Díaz, Godoy y Stecher, 2010). Lo anterior significa pasar de un modelo rígido de trabajo, que se caracteriza por la especialización y la producción en masa, a otro que supone nuevas formas de regulación social y política flexibles que permiten la acumulación del capital en mercados globales cada vez más complejos, interconectados, volátiles, diferenciados y competitivos.

Este nuevo paradigma de la flexibilidad impone nuevas formas de organización de la producción que levantan la bandera de la descentralización del trabajo, la apertura, la polivalencia, la elasticidad y la agilidad. Es un paradigma en donde se erosiona la relación laboral *normal* que coexistía con el modelo productivo taylorista-fordista y que se expresa en las diferentes formas de empleo dependiente como los contratos temporales, la subcontratación, contratos colectivos flexibles, contratación por honorarios, trabajo a distancia, el tele mercado, nuevas formas de trabajo a domicilio. En su conjunto, este tipo de

problemáticas trae como consecuencia trayectorias laborales discontinuas en las cuales se alteran las diversas biografías laborales de los sujetos, transitando de un empleo a otro que, en ocasiones, no tiene ninguna relación con el anterior en cuanto a la actividad realizada y los conocimientos técnicos que se requieren para su desempeño.

A pesar de los cambios que experimenta el concepto de identidad, tampoco estamos hablando de la existencia de un tipo de identidad laboral que adopte mecánicamente las características de las nuevas formas laborales y del mercado, que sea volátil, efímera o líquida como ya lo ha mencionado Bauman (2003). Si la identidad hubiera adoptado una forma líquida, serían incomprensible múltiples respuestas que se están dando alrededor del trabajo, por ejemplo, aquellos movimientos sociales que luchan por la mejora de las condiciones de vida de las masas trabajadoras, los movimientos de los trabajadores informales y de todos aquellos que se han denominado trabajos atípicos.

### **1.3.1. Identidad laboral y los nuevos trabajos**

El crecimiento del sector de los Call Centers ha sido un fenómeno característico de la sociedad actual, sobre todo por el impulso que ha tenido el sector de los servicios que actualmente, en México, ha superado a la manufactura en el número de puestos de trabajo que representa, *“la población ocupada con relación al sector económico en el que labora, 6.7 millones de personas (13.5% del total) trabajan en el sector primario, 11.7 millones (23.6%) en el secundario o industrial y 30.9 millones (62.3%) están en el terciario o de los servicios. El restante 0.6% no especificó su actividad económica”* (INEGI, 2013).

Los Call Centers son producto de la sociedad actual, de las necesidades de las empresas que, en la lógica del servicio de calidad orientado al cliente, ponen a su disposición herramientas para satisfacer sus necesidades. Los Call Centers se definen como:

*Fábricas de comunicación y gestión que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y de la digitalización de tecnología de información y comunicación (...). Surgen en la década de los años 70's con el propósito de satisfacer las necesidades de las empresas de brindar mayor atención a sus consumidores y/o clientes potenciales (Thirión, 2006:49).*

La orientación hacia el cliente tiene el propósito de rebasar sus expectativas respecto al servicio que le ofrecen las empresas; ampliar los mercados en los cuales participa la firma y, por ende, incrementar sus ganancias. Además, se tienen que reducir costos, por ello gran parte de los trabajos en los Call Centers tienen un nivel de ingreso bajo, donde se busca un tipo de fuerza de trabajo que es multifuncional o polivalente, es decir, que respondan a una lógica de producción de servicios en masa atendiendo varias actividades a la vez. Esto ha sido posible gracias al desarrollo tecnológico de la telefonía tradicional hasta su convergencia con la tecnología digital, lo cual ha hecho posible la utilización intensiva e innovadora de las habilidades de comunicación humanas en un nuevo espacio de interacciones mercantiles mediadas por la tecnología: *el Telemercado*.

Los procesos innovadores recientes en materia de telefonía e internet permitirán nuevas formas de gestión y contacto con los clientes, lo que permitirá una nueva fase de desarrollo de los Call Centers. Las actividades productivas dentro del telemercado que se realiza en los Call Centers se ha convertido en una de las nuevas formas de organizar el trabajo e instaurar la producción en serie, lo cual implica: *“la necesidad de administrar de modo competitivo los flujos de información y comunicación dentro de las empresas y las organizaciones; la notable actividad de innovación de los sectores de las tecnologías de información y el desempleo estructural entre jóvenes universitarios o egresados”* (Thirión, 2006:49).

Uno de los aspectos más alarmantes de lo que explica Thirión (2006) es el referente al desempleo. Si bien el sector de los servicios ha generado más empleo

que la manufactura en los últimos años, el trabajo que está generando no necesariamente significa buenos empleos, ocurre lo contrario, parte de las entrevistas y de los cuestionarios que se aplicaron de la EPISS (2013) indican que no se trata de empleos bien remunerados. Sin embargo, los trabajadores se instalan en dichos empleos por las ventajas que implica la flexibilidad de horarios para realizar otras actividades que en un empleo más rígido serían imposibles de llevar a cabo. La posibilidad de crear empleos bien remunerados en el país, está determinada por el comportamiento de la economía nacional, el problema es que no hemos tenido periodos de crecimiento y estabilidad económica, por lo que la oferta de profesionistas no encuentra una demanda aceptable en el mercado de trabajo:

*“En términos agregados, la oferta neta de profesionistas acumulada durante la década de los 90’s ascendió a 1.9 millones de personas, en tanto que la demanda agregada disminuyó a 1.8 millones de profesionistas. El excedente neto de oferta fue del 7%, es decir 135 000 personas” (Hernández, 2002:105).*

Estos problemas estructurales de desarticulación de demanda y oferta de trabajo es lo que está aprovechando los Call Centers y contratan a profesionistas, con un alto grado de preparación y dominio de plataformas tecnológicas como la computadora y software, para desempeñar las actividades productivas que se requieren de manera eficiente y a bajo costo. Las consecuencias de tener este tipo de trabajadores son menores a los beneficios que brindan y por ello, fenómenos como el ausentismo, alta rotación e insatisfacción en el trabajo son simples efectos colaterales del trabajo en los Call Centers y no se hace un mayor esfuerzo por detenerlos.

El servicio que se ofrece en un Call Center está relacionado con la satisfacción de una necesidad por parte de los usuarios del producto que ofrece la marca a la cual el Call Center presta sus servicios. El servicio que ofrece el Call Center a una

compañía se denomina *campaña* y cuenta con ejecutivos expertos en el producto. En general, la dinámica de trabajo que se sigue involucra a un teleoperador y a un usuario telefónico, la llamada puede ser iniciada por el primero (*out bond*) o por el segundo (*in bond*) y los servicios que se ofrecen pueden ser sólo de información, solicitud de algún producto, problemas con su servicio y/o ventas. El proceso y la organización del trabajo particulares de esta industria conforma un cuadro especial de condiciones de trabajo y modos de coordinación por parte de la empresa. Como 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, las necesidades de la telenegociación se tornan menos susceptibles de rutinización, se habla así del paso de ésta industria a una fase en la cual los Call Centers se transforman en Contact Centers, que ya no solo ofrecen servicios vía telefónica si no también vía correo electrónico y dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundamentan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada. La cantidad de trabajo requerido en los Contact Centers por las llamadas *horas pico* (horario de abundancia de llamadas), exige la polivalencia de los trabajadores obligándolos a manejar varias campañas o actividades a la vez con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad.

La forma en cómo se mide la productividad está relacionada con los requerimientos del cliente comercial, mismos que generalmente se basan en: *i)* el total de llamadas atendidas, *ii)* el tiempo de conversación entre el teleoperador y el usuario telefónico, *iii)* el tiempo que tuvo que esperar en la línea para ser atendido el cliente, *iv)* el tiempo de espera al que fue sujeto el cliente dentro del proceso de solución, *v)* el nivel de calidad, y *vi)* los comentarios finales que el cliente pueda proporcionar sobre el servicio recibido.

### **1.3.2. El trabajo en los Call Centers: ¿Un trabajo para jóvenes?**

Una de las características de la era post-industrial es el gran auge que ha tenido el sector de los servicios en la creación de empleo, situación que actualmente ha llegado a representar la principal fuente de empleo en el país (INEGI, 2013). La fuerza de trabajo en los Call Centers está constituida por jóvenes desempleados, su gran mayoría cuenta con estudios de Universidad o se encuentran cursándola. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al trabajo de los Call Centers como uno de los más precarios dentro del sector de las comunicaciones, ya que al manejarse vía outsourcing, no cumplen con los parámetros con los que debe de contar un trabajo formal o estructurado conforme a los lineamientos mínimos establecidos por la Ley Federal de Trabajo (LFT). Las prestaciones a las cuales acceden los jóvenes trabajadores son las mínimas establecidas por ley.

La importancia del sector de los servicios para la empleabilidad de los jóvenes es tal que, *“en muchos países de América Latina, el sector de los servicios ofrece empleo a ocho o nueve de cada diez jóvenes y el resto trabaja en el sector de la manufactura o la construcción”* (OIT, 2004, citado en Thiri6n, 2002). Otro aspecto a se1alarse es la poca o nula relaci6n entre el trabajo que desempe1an los j6venes en el sector de los servicios y los estudios que realizaron o se encuentran realizando. Lo cierto es que a pesar de la precariedad de los j6venes universitarios o egresados que trabajan en los Call Centers, trabajar en estas empresas es una estrategia de sobrevivencia mientras encuentran un mejor empleo o algo relacionado con lo que estudiaron. Las condiciones laborales que tienen que soportar los j6venes trabajadores son cr6ticas, tienen horarios y ritmos de trabajo excesivos y desgastantes, con el fin de cumplir con los est6ndares de productividad que exige la empresa. Cuando no se cumplen las metas de productividad, la sombra del despido se empieza a avizorar.

Por otro lado, un Call Center maneja una estructura jer6rquica muy plana, donde los tele-operadores son la base de la pir6mide, seguido de los supervisores quienes se encuentran a un nivel intermedio, la gerencia en la parte superior, los

directores en la cima de la pirámide y son quienes reportan directamente a los dueños de la Organización. El tema de la regulación no debe tocarse dentro de la coordinación responsable o al menos no es un tema importante al que se le deba dedicar tiempo. Cabe mencionar que hasta dentro de los Call Centers es muy frecuente que los trabajadores no sean contratados por el centro para el que laboran si no por una tercera empresa, *el outsourcing*. Una segunda empresa es la que maneja la relación contractual, mismo que contiene anexa una hoja en blanco que se pide firmar al empleado aceptando que puede ser despedido en cualquier momento.

Los llamados contratos de 90 días o contratos de corta duración que se renuevan varias veces para evitar que el trabajador genere antigüedad o derecho laboral alguno, son una de las formas de contratación más utilizadas en las empresas estudiadas. En resumen la baja regulación y los bajos salarios definirán nuevas formas de estructurar el mercado de trabajo masificado del siglo XXI. La visión de la empresa tradicional, donde el trabajador tenía la posibilidad de ver un futuro en la empresa, oportunidades de crecimiento dentro de ella que le permitían elaborar un plan de vida a largo plazo, es inexistente en los Call Centers, aún para los trabajadores de puestos directivos.

La rotación de personal, los despidos injustificados y las suspensiones están a la orden del día en los Call Centers, sin embargo, la necesidad económica de los trabajadores y los altos niveles de desempleo que azotan al país llevan a los trabajadores a tolerar no sólo el maltrato, sino agravios como la reducción a su salario sin razón aparente, la realización forzosa de horas extras y el reacomodo de horario de trabajo sin previo aviso. Frente a estas condiciones laborales precarias, creemos que el trabajador del Call Centers construye una identidad que, si bien no es con la empresa que lo contrata, está basada en la actividad que realiza y las relaciones interpersonales que establece en el área de trabajo. Sobre estos últimos puntos, la EPISS (2013) aporta información importante.

## CAPITULO II. METODOLOGÍA

### II.1. Enfoque metodológico

El estudio se llevo a cabo dentro de dos empresas de Call Center situadas dentro de la Ciudad de Querétaro. Estas empresas pueden considerarse las más importantes dentro del estado, no sólo por la cantidad de empleos que generan sino por la cantidad de interacciones mensuales que cada una lleva a cabo y el número de clientes para los cuales trabajan. Para cumplir con los objetivos de la investigación se construyó la Encuesta sobre Percepción e Identidad en el Sector de los Servicios (EPISS, 2013) que se aplicó a 164 trabajadores de las dos empresas estudiadas. Este instrumento se elaboró exclusivamente para la presente investigación y consta de seis módulos agrupados de la siguiente forma:

**Modulo 1. Datos generales:** El objetivo de este modulo es conocer el perfil sociodemográfico de la población que será objeto de estudio.

**Modulo 2. Implicación, satisfacción y desarrollo en el trabajo:** Se orienta a conocer el grado de participación y apoyo del trabajador en cada una de las actividades recreativas que se ejecutan en la empresa: el nivel de satisfacción con el ambiente de trabajo y las herramientas con las que lo desempeña y, por último, conocer cuál es su percepción respecto a las oportunidades de desarrollo en la organización, tanto personal como profesionalmente.

**Modulo 3. Seguridad en el trabajo y entorno laboral:** Tiene como intencionalidad conocer la percepción del trabajador respecto al ambiente de trabajo en el que se desenvuelve, la relación con sus compañeros, jefe inmediato y entorno en general, ello como eje rector de su permanencia en la organización.

**Modulo 4. Identidad con la empresa:** Tiene como interés fundamental conocer el grado de identidad del trabajador con la empresa que lo contrata y la que lo subcontrata, así como identificar las razones que la favorecen o desfavorecen.

**Modulo 5. Identidad con el trabajo:** Permite conocer el grado de identidad del trabajador con la actividad que desempeña, así como identificar las razones que la favorecen o desfavorecen.

**Modulo 6. Percepción sobre el outsourcing:** Brinda información sobre la percepción que tiene cada trabajador acerca de la contratación por Outsourcing y el impacto en la construcción de su identidad, en relación a la empresa que los contrata, la que los subcontrata y a la actividad que desempeñan en general.

Respecto al análisis de los datos, se realizó en el programa SPSS v20 y consistió en un análisis de frecuencias que se complementó con sesiones de trabajo con grupos focales de trabajadores de ambas empresas. El trabajo con los grupos focales sirvió para llenar algunos vacíos de información que quedaron con la aplicación de la encuesta.

## **II.2. Perfil de las empresas**

Como ya se mencionó, el espacio de estudio fueron dos Call Centers que se encuentran operando en la Ciudad de Querétaro. Con el fin de mantener la confidencialidad de las empresas, se les denominará de ahora en adelante Call Center “A” y Call Center “B”. Ambos suelen llamarse centros de contacto puesto que la atención a sus clientes ya no se efectúa sólo por llamada, actualmente ambos han implementado diversas tecnologías que permiten satisfacer a sus clientes por otros medios.

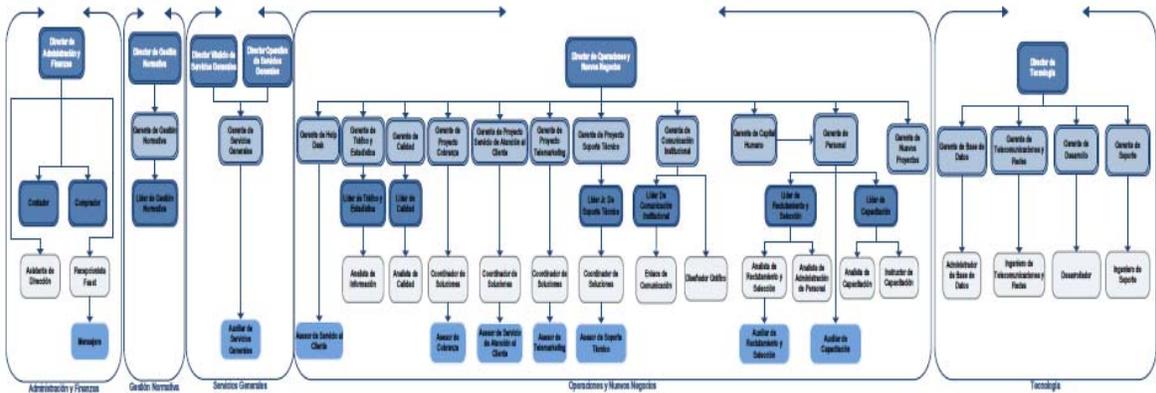
### **II.2.1. Call Center o Contact Center “A”**

Inicia operaciones en 1999, en la Ciudad de Santiago de Querétaro, con capital 100% mexicano. Su servicio se distingue por ser especialistas en Atención a Clientes y Soporte Técnico, cuenta con más de 11 años dentro del mercado de Centros de Contacto. Este Centro de Contacto cuenta con un perfil corporativo, es decir, parte de un grupo de empresas que desde 1980 ofrece productos y servicios

de Tecnologías de Información. Actualmente cuenta con capacidad instalada de 1,100 posiciones, más de 1,800 empleados y recibe alrededor de 1.7 millones de interacciones mensuales.

Funge como cliente y proveedor al mismo tiempo, esto debido a que los accionistas han segmentado la empresa creando una razón social diferente (aunque dentro de las mismas instalaciones) para que lleve a cabo la labor de reclutamiento, selección y contratación del personal, con el objetivo de que a futuro otros clientes puedan contratar estos servicios. Es decir, el personal subcontratado se encuentra laborando en las instalaciones de la empresa que los contrata. Se esfuerza en satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de sus Clientes, mediante la capacitación de capital humano experto y la aplicación de tecnologías que permitan la integración de vanguardia y la mejora continua. Trabaja bajo un modelo BPO (*Bussines Process Outsourcing*) a través de una plataforma multicanal (teléfono, fax, Internet, etc.) que permite cubrir todos los requerimientos tecnológicos necesarios para el desarrollo y éxito de cualquier proyecto de sus Clientes Comerciales.

La estructura Organizacional del Centro de Contacto está conformada por cinco niveles como se muestra a continuación:



- i. Primer nivel (Dirección). Está conformado por seis direcciones: *Director de Gestión Normativa, Director de Operaciones y Nuevos Negocios, Director de Tecnología, Director de Administración y Finanzas, Director*

*Operativo de Servicios Generales y Director Vitalicio de Servicios Generales.* En los cinco primeros niveles recae la responsabilidad de liderar la Organización hacia los objetivos que se ha trazado tanto la dirección como los accionistas de la empresa.

- ii. Segundo nivel (Gerentes). Se encuentra conformado por gerentes de área y/o campaña y son quienes aportan el liderazgo mediante el cual la visión de la Dirección se transforma en actividades para la operación.
- iii. Tercer Nivel (Líderes y Líderes Jr.). Se forma por: *Líder de Calidad, Líder de Tráfico y Estadística, Líder de Capacitación, Líder de Reclutamiento y Selección, Líder de Gestión Normativa, Líder de Comunicación Institucional, Líder Jr. De Soporte Técnico, Contador y Comprador.* Estas posiciones son quienes apoyan a sus jefes inmediatos superiores en el cumplimiento de las directrices que ha marcado la Dirección.
- iv. Cuarto Nivel (Mandos Medios). Conformado por *Recepcionista, Analistas, Coordinadores de Soluciones, Enlaces de Comunicación, Instructores, Desarrolladores, Auxiliar Contable, Administradores de Base de Datos, Ingenieros de Soporte y Telecomunicaciones y Diseñadores Gráficos.* Estos miembros de la organización son los que aseguran el cumplimiento de los requerimientos de los Clientes Comerciales.
- v. Quinto Nivel (Operación). Se conforma por asesores de: *Servicio de Atención al Cliente, Soporte Técnico, Cobranza, Telemarketing.* En ellos recae la responsabilidad de generar los servicios que ofrece el Centro de Contacto, con la calidad suficiente para satisfacer los requerimientos del *Cliente Comercial.*

Las funciones, responsabilidades y autoridades de cada uno de los puestos que conforman la organización están especificados en las descripciones de perfiles de

puestos, y son administrados por el departamento de Capital Humano. Estos serán comunicados a la organización al ingreso del personal al centro de contacto.

### ***II.2.2. Filosofía organizacional de la empresa “A”***

#### ***Misión***

Hacer eficientemente los procesos de negocios de organizaciones medianas y grandes, mediante el uso de tecnologías de información y comunicaciones líderes; fomentando una relación estrecha y dando respuesta oportuna a sus requerimientos.

#### ***Visión***

Somos una empresa que tiene presencia y reconocimiento internacional, con productos y servicios propios alineados a estándares mundiales de calidad, atractiva a cualquier inversionista.

#### ***Valores***

Trabajamos con liderazgo empleando una administración basada en valores, con enfoque en nuestros clientes. Lealtad, Honestidad, Congruencia, Confianza, Respeto, Responsabilidad.

Los valores de la empresa A son:

- ***Respeto:*** Aceptamos y acatamos las normas y preceptos establecidos por la empresa con los clientes, proveedores y sociedad.
- ***Responsabilidad:*** Cumplimos los compromisos adquiridos con nuestros, clientes, proveedores, empresa, medio ambiente y sociedad.
- ***Confianza:*** Creemos en la palabra y actuación de nuestros clientes, proveedores, empresa y sociedad como base de todas nuestras relaciones.

- **Congruencia:** Pensamos y actuamos acorde a nuestros valores para el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes, proveedores, empresa y sociedad.
- **Honestidad:** Somos íntegros y actuamos de forma transparente con los clientes, proveedores, empresa y sociedad para lograr los objetivos comunes.
- **Lealtad:** Respaldamos los compromisos adquiridos con nuestros clientes, proveedores, empresa y sociedad consistentemente.

### ***Política de Calidad***

Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, ofreciendo un servicio de calidad distintivo a través de la Mejora Continua basada en la participación del Capital humano y la optimización de los procesos.

### ***II.2.3. Servicios ofrecidos por la empresa “A”***

El portafolio de servicios que ofrece la empresa A le permite operar bajo un esquema de costos diseñado a la medida y necesidades de cada uno de sus clientes. Ofrece servicios en el mercado local, *nearshore* y *offshore*, los cuales incluyen la gestión de Cobranza, Telemarketing, Soporte Técnico y Servicio de Atención a Clientes.

***Atención a Clientes:*** Como especialistas en atención al cliente, la empresa trata de garantizar la satisfacción de sus clientes, siendo proveedores de servicios integrales tales como:

- Atención y servicio a usuarios
- Toma de pedidos
- Altas/Bajas de servicios

- Aclaración y dudas
- Campañas virtuales
- Recordatorios vía Mail y SMS
- Reservaciones/Citas
- Recepción de pagos
- Consultas de información

**Soporte Técnico:** Brindan asesoría técnica de primer y segundo nivel, ya sea directamente al usuario final o a través de procesos de escalación y seguimiento mediante grupos de trabajo especializados, entre los que destacan:

- Solución y atención de Preguntas Frecuentes (FAQs)
- Guía en la instalación, actualización y mantenimiento de Software
- Diagnósticos: servidores, periféricos, redes, dispositivos móviles, automotrices, etc.
- Mesa de Ayuda
- Seguimiento, revisión y escalación a reportes
- Campañas focalizadas en la solución de casos de reincidencia

**Cobranza:** Ofrece soluciones dedicadas de cobranza telefónica con resultados altamente efectivos, entre las que destacan:

- Análisis y Administración de cartera para cobranza
- Recuperación de cartera vencida
- Campañas virtuales
- Cobranza preventiva: Mail y SMS

**Telemarketing:** Para atender las necesidades de marketing telefónico proporcionan servicios de:

- Activación de servicios

- Lanzamiento de productos
- Campañas Up-Sell / Cross-Sell
- Colocación de Tarjetas de Crédito / Seguros
- Promoción de productos y servicios (telefónico, SMS, mail, web)

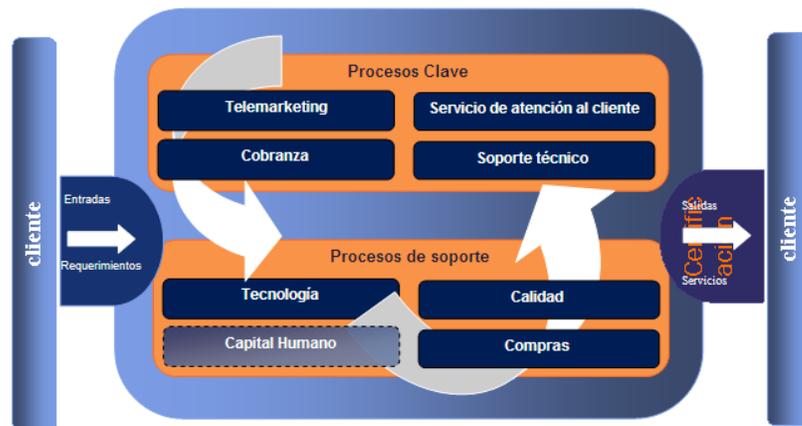
Actualmente cuenta con experiencia de servicio en diversos sectores de la industria, sus principales clientes son: Telcel, Telmex, CEA, Wal-Mart, Dish, CFE, Groupalia, Libertad Servicios Financieros, IOM, Cibersons. Algunos de estos clientes tienen contratos por tiempo determinado otros son temporales, entendiendo como temporales aquellos que solicitan el servicio por menos de tres meses.

#### ***II.3.4. Estrategias de la empresa “A”***

La ubicación del Centro de Contacto en la Ciudad de Querétaro ha sido una de las estrategias para posicionarlo en el Centro de México y de esta manera poder tener alcance a todos los estados de la República Mexicana. La empresa A cuenta y trabaja bajo un Sistema de Gestión de Calidad certificado en la Norma ISO 9001:2008, con acreditaciones validas en México, Estados Unidos y Europa, lo que garantiza un enfoque de Servicio al Cliente altamente calificado. En este sistema se establece, documenta, implementa, mantiene y mejora el servicio que la empresa ofrece a sus clientes comerciales y así cumplir con los requerimientos especificados por ellos.

Por tal motivo, la empresa A ha determinado los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, su secuencia e interacción. A continuación se muestra el mapa de procesos, así como el esquema de relaciones y conexiones entre estos:

## Mapa de Procesos



Fuente: Información interna de la empresa A.

En la parte superior se encuentran los procesos claves que son el conjunto de actividades que dan razón de ser al Centro de Contacto, es decir, todos aquellos procesos que encierran, en su totalidad, el punto de venta de la organización. Los cuatro procesos clave representan los cuatro servicios que se ofrecen en el mercado y que ya se han mencionado anteriormente. En la parte inferior se encuentran el resto de los procesos considerados como procesos de soporte, que son actividades que ayudan y aseguran la ejecución oportuna y correcta de los cuatro procesos claves.

- I. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que la operación y el control de estos procesos son eficientes.
- II. Se asegura de la disponibilidad de los recursos e información necesarios para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos.
- III. Realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.

**IV. Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.**

La interrelación entre los procesos claves y los de soporte se puede observar con ayuda de la siguiente tabla:

Interacciones	Tecnología	Calidad	Compras	Capital Humano	Telemarketing	Cobranza	Servicio de Atención al Cliente	Soporte Técnico
Tecnología		x	x	x	x	x	x	x
Calidad	x		x	x	x	x	x	x
Compras	x	x		x	x	x	x	x
Capital Humano	x	x	x		x	x	x	x
Telemarketing	x	x	x	x		0	0	0
Cobranza	x	x	x	x	0		0	0
Servicio de Atención al Cliente	x	x	x	x	0	0		0
Soporte Técnico	x	x	x	x	0	0	0	

Fuente: Información interna de la empresa A.

Nota: Donde la "x" señala una relación fuerte y "0" una relación nula.

Adicional a ello existen procedimientos o *áreas staff* que sirven de apoyo a los procesos clave y procesos de soporte que se visualizan en el mapa de procesos. Estos procedimientos son: *i) Comunicación Institucional:* Encargado de llevar a cabo toda las actividades recreativas entre los empleados, así como la difusión de información para impulsar la participación del personal; *ii) Gestión Normativa:* Departamento encargado de validar el cumplimiento del SGC (Sistema de Gestión de Calidad); *iii) Help Desk:* Área que funge como intermediario para solicitar y brindarse apoyo entre todas las áreas; *iv) Servicios Generales:* Departamento encargado de mantener en buenas condiciones todos los espacios de trabajo de la organización; *v) Tráfico y Estadística:* Encargado de controlar la entrada y salida del personal de la organización; *vi) Administración y Finanzas:* Controla el capital con el que funciona la organización.

En lo que toca a la infraestructura, las necesidades de equipos (tanto hardware como software) y sistemas de información son cubiertas por la *Dirección de Tecnología*, quienes proveen el desarrollo, implementación y mantenimiento de las tecnologías de información del Centro de Contacto para mejorar los procesos y resultados de la organización. Determinar, proporcionar y mantener los edificios, espacios de trabajo y servicios asociados está a cargo de la *Dirección de Servicios Generales*. Para lo Recursos Humanos, el Centro de Contacto busca, en primera instancia, que el personal tenga la educación, experiencia, habilidades y capacitación necesarios para el desempeño del puesto.

La competencia del personal se evalúa desde el momento en el que se inician las actividades de Reclutamiento y Selección o se promociona una persona para otro puesto. Esta responsabilidad queda a cargo del Proveedor Institucional (*Atracción y Vinculación*) que ha separado el Centro de Contacto, pero que se encuentra dentro de sus instalaciones y funciona con capital del mismo centro. La capacitación y concientización del personal para lograr la competencia necesaria se gestiona a través del área de *Capital Humano*.

El centro de contacto trabaja por proyectos y/o campañas, las cuales desde el inicio se planean y se define el ámbito en el cual se desarrollan. Lo anterior genera un *plan de campaña* antes de la fecha de inicio de operaciones y desarrollado por los gerentes de proyecto. Durante la planeación se definen los requerimientos especificados por el *Cliente Comercial*, en particular los requisitos de la entrega del servicio. El Centro de Contacto define como *ambiente de trabajo adecuado* el proporcionar los descansos programados a los asesores durante las jornadas laborales. Lo anterior con la finalidad de evitar la fatiga y prevenir un posible error que pueda derivar en un servicio no conforme de acuerdo a los criterios establecidos por los clientes comerciales. Los *Coordinadores de Soluciones* serán los encargados de gestionar los descansos, de acuerdo a las jornadas laborales de cada *Asesor*:

Jornada	Tiempo de descanso
De 4 hrs	De 5 a 10 minutos
De 6 hrs	De 5 a 30 minutos
De 7 hrs	De 30 a 40 minutos
De 7 hrs (nocturna)	A partir de 30 min
De 8 hrs	De 15 a 25 minutos
De 8 hrs (nocturna)	A partir de 35 minutos

Fuente: Información interna de la empresa A.

El Centro de Contacto utiliza páginas web, publicaciones en revistas y boletines informativos para mantener informado al cliente sobre el servicio que proporciona. Es responsabilidad de los *Directores* y los *Gerentes* mantener constante comunicación con el cliente comercial para brindarle información del servicio prestado en el momento en el que lo requiera y asegurar el cumplimiento de sus requerimientos. Así como, dar seguimiento a las solicitudes o modificaciones en las campañas. El Centro de Contacto mantiene informado al cliente del estado de los proyectos/campañas mediante el envío de reportes de resultados, con la frecuencia que el cliente los haya solicitado o la definida por el Gerente de Proyecto/Campaña.

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Centro de Contacto cuenta con un procedimiento documentado para medir la satisfacción del cliente, de forma periódica, que permite evaluar el nivel de servicio prestado por el centro. Las quejas se reciben a través de los Gerentes de Proyecto y de acuerdo a lo documentado en los procedimientos asociados en las campañas. La gestión de las quejas será a través de la metodología especificada dentro del SGC y/o alguna otra metodología que determine el Gerente de Proyecto. Los Gerentes de Proyecto en conjunto con su equipo de trabajo son los encargados de monitorear y evaluar la capacidad de los procesos para determinar si cumplen con los resultados planificados.

Si al momento de monitorear y medir se detecta el incumplimiento de los resultados, se evaluará la necesidad de aplicar acciones correctivas para asegurar el cumplimiento de los requerimientos del servicio. El Centro de Contacto monitorea y mide las características del servicio para verificar que cumplan con los requisitos del mismo. Esta actividad se realiza en etapas apropiadas del proceso y es responsabilidad del área de Calidad (proceso de soporte), misma que determinará el “*Control de Producto No Conforme*”. Se determina *Producto No Conforme*, por el Centro de Contacto, a todas aquellas interacciones en donde se detecta una acción que afecta directamente los intereses del Cliente Comercial y se asegura su identificación y tratamiento a través de:

- Acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- Acciones para impedir su uso.
- Acciones apropiadas a los efectos potenciales.

Cabe destacar que para el caso del Centro de Contacto no es posible un reproceso del *Producto no Conforme*, esto debido a que no es posible reprocesar la llamada. Con base en la planeación de los procesos, el Centro de Contacto ha determinado los datos que serán recopilados y analizados de forma trimestral, a través de diversas herramientas estadísticas, para demostrar la eficacia del SGC. En análisis de datos considera, aunque no se limita, la siguiente información:

1. Nivel de satisfacción del Cliente.
2. Conformidad con los requisitos del servicio.
3. Tendencias del comportamiento de los procesos y del servicio.
4. Proveedores.

Cada una de las actividades realizadas, en general, permiten el análisis del funcionamiento del SGC, lo que hace posible su reforzamiento y el cumplimiento de los requisitos establecidos por el Cliente Comercial. Trabajar bajo esta

estructura le ha permitido al Centro de Contacto seguir siendo competitivo en el mercado y sobre todo extender sus servicios a EEUU y Europa.

#### **II.4. Call Center o Contact Center “B”**

El Call Center “B” fue creado por la misma empresa que por su capacidad se vio en la necesidad de ofrecer servicios de Call Center a sus clientes e inaugurado el 23 de Junio del 2009. Es un edificio que alberga alrededor de 2,000 a 3,000 empleados, las instalaciones son de la empresa que requiere ofrecer el servicio de Call Center a sus Clientes. A nivel interno está conformado por tres patios que articulan el estacionamiento, la planta baja y la planta superior, dotando de iluminación y ventilación al conjunto y generando a su alrededor las circulaciones y la organización de las plantas. Para los momentos de ocio se han creado unas salas de descanso en comunicación con el ambiente exterior gracias a sus patios, quedando los espacios donde se produce los intercambios de los sentidos, luz, aire, sonido, circulaciones verticales, etc. Los ascensores hacen posible la comunicación con la azotea y la planta baja, donde quien quiera una alternativa a las salas de descanso puede estar del aire libre, vistas sobre el entorno, área de restauración, zona de recursos humanos, etc.

Es un proyecto donde el color se ha controlado mucho por razones corporativas, se ha decidido concentrarlo en torno a estos patios, para dar un ambiente más distendido. Los muebles que conforman las agrupaciones de atención telefónica han reducido al mínimo su altura para ampliar en lo posible la percepción del espacio continuo. En el perímetro exterior se ubican los despachos y salas de reunión. Todo el espacio cuenta con paneles para el aislamiento acústico y por los ductos de los tres silos discurren las instalaciones necesarias que luego se distribuyen por falso suelo.

El objetivo del Call Center es ofrecer asistencia al cliente según el tipo de producto, servicio o información que él requiera las 24 horas del día los 7 días de la semana por asesores especializados y previamente capacitados.

#### **II.4.1 Filosofía organizacional de la empresa “B”**

**Misión:** Brindar a nuestros clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades financieras de manera eficiente, segura y oportuna, buscando el liderazgo en el mercado, con un equipo de gente altamente capacitado y orientado a la mejora continua.

**Visión:** Ser el líder en el mercado nacional y latinoamericano en rentabilidad, competitividad, innovación, calidad de servicio, confiabilidad y compromiso con la sociedad.

#### **Valores**

- **Dinamismo.** Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que los principales competidores y flexibilidad para la adaptación a los cambios del mercado.
- **Fortaleza.** La solidez de balance y la prudencia en la gestión del riesgo son las mejores garantías de la capacidad de crecimiento y de generar valor para sus accionistas en el largo plazo.
- **Innovación.** Búsqueda constante de productos, servicios y procesos que anticipen y satisfagan las necesidades del cliente y permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de sus competidores.
- **Liderazgo.** Vocación de liderazgo en todos los mercados donde está presente, contando con los mejores equipos y una constante orientación al cliente y a los resultados.

- **Orientación comercial y calidad de servicio.** El cliente es el foco de la estrategia, se aspira a mejorar de manera continua la captación, la satisfacción y la vinculación de sus clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios, así como de una mayor calidad de servicio.
- **Ética y sustentabilidad.** Más allá del estricto cumplimiento de las leyes, de los códigos de conducta y de las normas internas, se exige a todos los empleados.

La empresa B cuenta con proveedores externos, para abastecer el personal que requiere; algunos de los servicios que la empresa ofrece a los trabajadores subcontratados son: *i)* Comedor subsidiado, *ii)* Herramientas de trabajo de calidad, *iii)* Bonos mensuales (adicionales a su sueldo), *iv)* Prestamos a tasas de interés más bajas. La relación del Centro de Contacto con sus proveedores se establece desde un compromiso sólido, que fomenta el respeto mutuo y que hace de la transparencia y de unos principios compartidos los nexos de unión entre ambos. Una empresa de outsourcing es la principal proveedora de personal para este Centro de Contacto de servicios bancarios.

La estructura de esta empresa está diagramada en función de las áreas de negocio y distribución geográfica de la empresa en todo el país. Las Gerencias Regionales y Zonales reportan directamente a la Gerencia General ya que las sucursales del interior del país son núcleos muy importantes para el negocio. Este formato permite tener una continua comunicación con cada una de las sucursales locales y así coordinar todas las actividades de la compañía. La empresa está constituida por una Gerencia General de la cual dependen 9 Gerencias Regionales, 4 Gerencias Zonales, 10 Departamentos. Por su parte, las 9 Gerencias de Unidades de Negocio dependen de la Subgerencia General.



Fuente: Información interna de la empresa B.

#### **II.4.2. Servicios ofrecidos por la empresa “B”**

Este Centro de Contacto proporciona de manera sencilla, ordenada y actualizada toda la información de los productos financieros y campañas promocionales que la empresa ofrece a sus clientes, en promedio se reciben alrededor de 3 millones de llamadas cada mes. El servicio que brinda el Centro de Contacto se ha caracterizado los últimos años por mantenerse en un nivel superior al óptimo en un 83%. Este es un canal especializado en resolver eficazmente todos los requerimientos del cliente y, con ello, aumentar su nivel de satisfacción, fortaleciendo la imagen y la marca de la Institución.

A continuación se enlistan los servicios que ofrece la empresa dueña de la marca a sus clientes por medio de su Call Center:

- Consulta de Saldos, movimientos y transacciones.
- Atención especializada.
- Activación de claves.
- Soporte especializado.
- Trámites de oficina.
- Pagos de facturas.
- Domiciliar facturas de servicios públicos y/o privados.
- Redimir los puntos acumulados en tarjetas.
- Habilitar tarjetas para compras en el exterior.
- Actualización de datos personales y financieros.

#### ***II.4.3. Estrategias de la empresa “B”***

Uno de los principales problemas de la empresa fundadora del Call Center “B” es lo que ellos llaman “Fuga de Clientes”. A continuación se enuncian algunas causas presentadas por el Call Center, resultado de encuestas realizadas por el corporativo a los clientes:

- Tiempos prolongados en trámite para cancelación de tarjetas.
- La información recibida no fue la correcta.
- Los tiempos de respuesta son demasiado prolongados.
- Los reclamos casi siempre son escalados.
- Cancelar un seguro requiere mucho trámite.
- No informan-desinforman.
- Es preferible ir a una oficina a que me solucionen mi trámite

La estrategia propuesta por el Call Center fue implementar un “Plan de Mejora para el Servicio de Atención a Clientes” que contemplara en primera estancia a los ejecutivos, puesto que son quienes tienen el primer contacto con los clientes y quienes deben de contar con la capacitación necesaria para poder resolver todas las dudas de los usuarios y ejecutar cada una de las solicitudes hechas por ellos.

Es por esto que aunque contratan proveedores externos que se encargan de toda la parte legal de empleado, el corporativo por su parte promueve su propia filosofía Institucional dentro del Call Center, ofrece la capacitación necesaria para que el empleado pueda desempeñar sus actividades, se encarga de mantener un espacio integro con todas las herramientas necesarias para el desarrollo de las mismas, otorga bonos adicionales a los empleados sobre el sueldo ofrecido por la empresa que los contrata, subsidia el comedor común, ofrece préstamos a los trabajadores con intereses más bajos, promueve las vacantes directas del corporativo de manera interna en el Call Center para que estas puedan ser ocupadas por el personal contratado por el proveedor externo y pasen a ser contratadas directamente por la empresa fundadora del Call Center.

El objetivo de la estrategia es contar con clientes satisfechos con el servicio que ayude reducir el nivel de desvinculación y por otra parte contar con personal involucrado con los objetivos organizacionales.

## CAPITULO III. RESULTADOS

### III.1. Análisis de Datos: Encuesta sobre Percepción e Identidad en el Sector de Servicios (EPISS 2013).

Los resultados que se presentan en este apartado se obtuvieron mediante la aplicación de 164 cuestionarios relativos a la *Encuesta sobre Percepción e Identidad en el Sector de Servicios (EPISS, 2013)*. Este instrumento se elaboró exclusivamente para la presente dimensión y consta de seis módulos agrupados de la siguiente forma:

**Modulo 1. Datos generales**

**Modulo 2. Implicación, satisfacción y desarrollo en el trabajo**

**Modulo 3. Seguridad en el trabajo y entorno laboral**

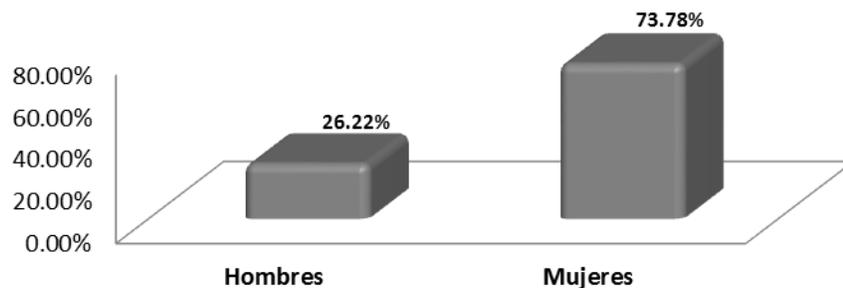
**Modulo 4. Identidad con la empresa**

**Modulo 5. Identidad con el trabajo**

**Modulo 6. Percepción sobre el outsourcing**

Dentro del *Modulo 1*, los datos más significativos respecto a la población encuestada indican que el 26.22% son hombres (43 sujetos) y el 73.78% mujeres (121 sujetos). Ver *Gráfica 1: Porcentaje de trabajadores por género*.

**Gráfica 1. Porcentaje de trabajadores por género**



Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

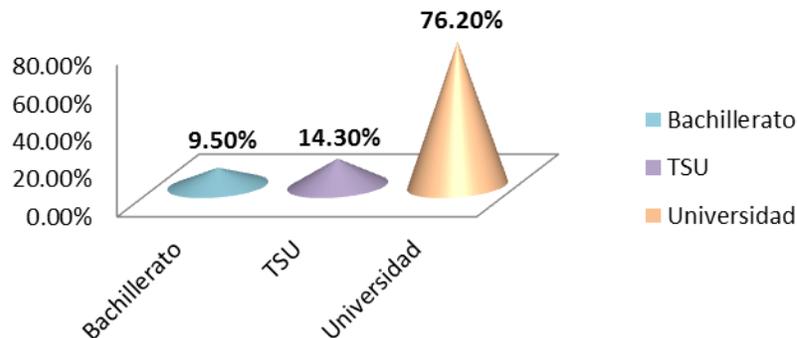
Esto nos habla de que el trabajo en los call-centers es una actividad bastante feminizada. En los grupos de discusión que se organizaron en el transcurso de la investigación arrojaron que gran parte de las mujeres participantes tenían al menos un hijo; este último dato se corrobora al momento de aplicar los cuestionarios de la EPISS 2013, ya que el 53.72% (65 mujeres) tiene como mínimo un hijo y, dentro de este mismo rubro el 52.30% (34 mujeres) son madres solas.

Por otra parte, en los grupos de discusión que se organizaron con los trabajadores, quedó patente que una de las razones por las cuales las mujeres tienden a ser más que los hombres en los call-centers es porque, desde su argumentación, más que un trabajo bien remunerado, ellas buscan un trabajo flexible que pueda ajustarse a los horarios de la guardería de sus hijos. Con los hombres ocurre lo contrario, prefieren un trabajo mejor remunerado aunque tengan que invertir la mayor parte de su tiempo.

En lo que toca al estado civil, de los 164 encuestados el 59.9% de la población es soltera (98 sujetos) y el porcentaje restante, 40.1% (66 sujetos), se encuentra casada o en unión libre

Del total de la muestra sólo el 26.1% estudia y trabaja al mismo tiempo (43 sujetos), si desagregamos más este porcentaje tenemos que el 9.5% se encuentra estudiando la Educación Media Superior (4 sujetos), el 14.3% estudia alguna carrera técnica (6 sujetos) y el 76.2% se encuentra estudiando la Educación Superior (33 sujetos). Ver *Gráfica 2: Trabajadores que se encuentran estudiando y tipo de estudios.*

**Gráfica 2. Trabajadores que se encuentran estudiando y tipo de estudios**



Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

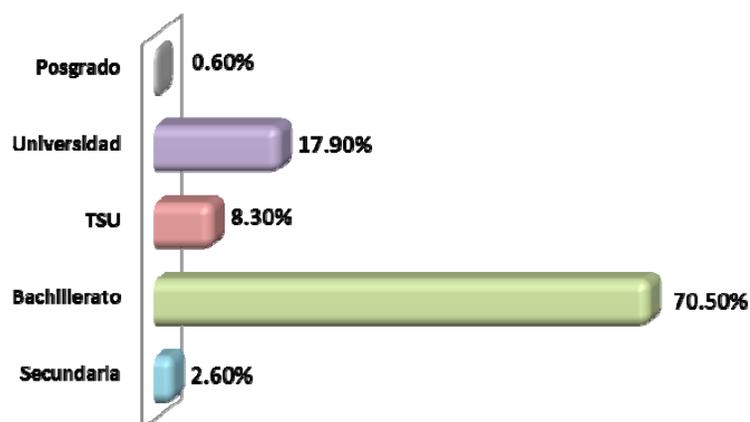
Las razones por las cuales los estudiantes eligen a los call-centers como una opción para laborar es prácticamente la misma que la expresada por las mujeres que tienen hijos, esto es, la flexibilidad que brinda este tipo de trabajo para adaptarse a los horarios de estudio.

Al contrastar los resultados expuestos con los grupos de discusión, se encontró que los estudiantes que están en los call-centers se encuentran laborando ahí por presiones económicas pero también cuestiones de naturaleza social. Existe una presión social que legitima el argumento que indica que un estudiante será exitoso en la medida que esté produciendo algo a la par que estudia. Entonces, el trabajo en los call-centers es un espacio donde encuentra la flexibilidad para realizar ambas actividades: estudiar y trabajar. Es necesario mencionar que la aseveración anterior sólo es aplicable en el caso de los estudiantes de Nivel Técnico y de Licenciatura, porque en los estudiantes del Nivel Medio Superior no está presente presión porque aún se parte del supuesto de que este nivel de estudios aún es responsabilidad y, por lo tanto, deben proveerlo los padres de familia.

En lo que toca a la escolaridad, la población que sólo cuenta con secundaria terminada representa el 2.6% de la población encuestada (4 personas), los trabajadores que sólo cuentan con bachillerato son la gran mayoría con el 70.5%

(116 personas), el personal con grado de TSU suman el 8.3% (14 personas), mientras que los que cuentan con una carrera universitaria representan el 17.9% (29 personas). Es de llamar la atención que a pesar de que el porcentaje es muy bajo, 0.6% de los trabajadores encuestados cuenta con estudios de posgrado -1 caso- Ver *Gráfica 3: Escolaridad de los trabajadores de call-center.*

**Gráfica 3. Escolaridad de los trabajadores de call-centers.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

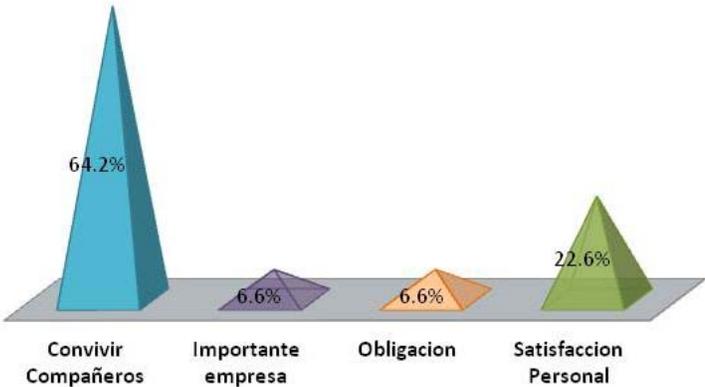
¿Cuál es el perfil que buscan las empresas que cuentan con call-centers o que brindan ese tipo de servicios? El perfil ideal de trabajadores que buscan este tipo de empresas son principalmente jóvenes que cuenten con requisitos mínimos como el Bachillerato o Preparatoria trunca, en proceso o terminada. Para el caso de los Universitarios, el perfil ideal es el de aquellos hombres y mujeres que apenas van comenzando sus estudios. Por otro lado, si bien es cierto que se llegan a contratar personas con secundaria, un requisito fundamental es que éstas tengan habilidades suficientes para el manejo de equipo de cómputo.

El objetivo de estas contrataciones es mantener bajos costos laborales, la *ventaja* que la empresa ofrece a los estudiantes, la flexibilidad de horarios, se cobra vía los bajos salarios. A pesar de que el bajo salario no garantiza que el trabajador se

quede en la empresa por un periodo de tiempo considerable, el objetivo de estas empresas es disminuir el nivel de rotación. Por esta razón se opta por los estudiantes, ya que es más probable que un licenciado titulado o pasante cambie el empleo por una mejor oferta de trabajo, que alguien que apenas comienza y necesita el empleo para poder continuar con sus estudios.

A la par de la flexibilidad de horarios de trabajo que la empresa les ofrece a sus trabajadores y trabajadoras, también se realizan actividades orientadas a la integración del personal, tales como: *torneos de futbol, torneos de boliche, torneos de básquetbol, concursos de altares, concursos de calaveras, rifas semestrales y anuales por desempeño, colectas, etc.* Sin embargo, los efectos en la integración del personal dejan mucho que desear, en los resultados obtenidos podemos ver que del total de la muestra sólo 68.7% del personal participa en ellos (113 encuestados), apenas el 6.6% (7 sujetos) de quienes si participan, lo hacen porque creen que es importante para la empresa. El personal restante (106 encuestados) lo hace porque lo considera como una obligación, por convivir con sus compañeros o por simple satisfacción personal. Respecto a quienes no participan (51 sujetos), el 61.5% (31 encuestados) indica que es por falta de tiempo, el 21.2% (11 encuestados) por falta de información y el 17.3% (9 encuestados) no le interesa participar en este tipo de actividades. Ver *Gráfica 4: Integración de personal.*

**Gráfica 4. Integración de personal**

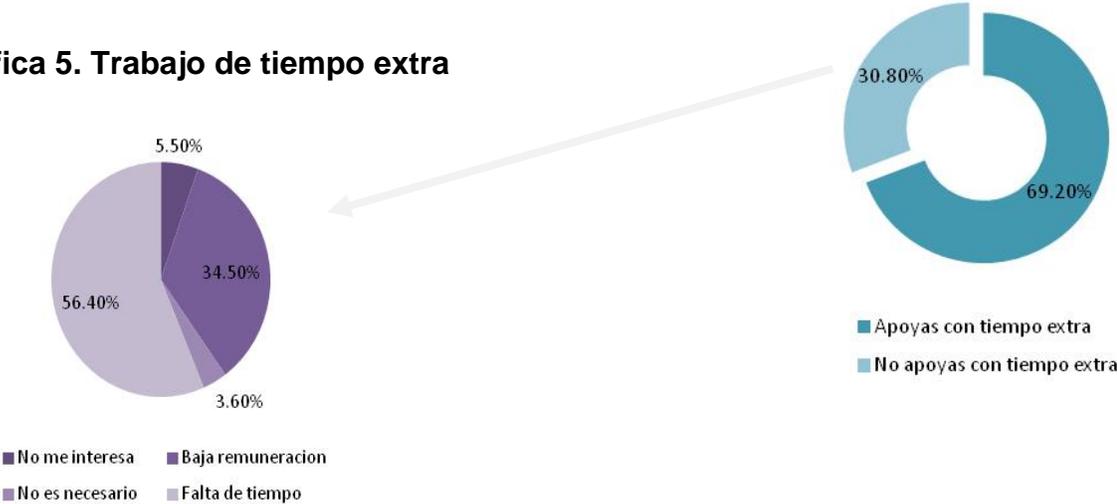


Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

En este sentido, es posible concluir que el personal que participa en las actividades que organiza la empresa lo hace para convivir con sus compañeros de trabajo, dejando de lado que la motivación de su participación se debe a que se siente identificado con la empresa o porque es importante para ella.

Otra variable que puede ser un indicador para conocer el grado de implicación del trabajador con la empresa, corresponde al *tiempo extra*. En este apartado encontramos que, del total del personal encuestado, el 69.2% apoya con tiempo extra (113 personas) y el 30.8% no lo hace (51 personas), de este último el 56.4% comenta que no apoya por falta de tiempo (29 encuestados), el 3.6% considera que no es necesario para su proyecto (2 encuestados), el 34.5% por baja remuneración (17 encuestados) y al 5.5% por que no le interesa (3 encuestados). Ver *Gráfica 5: Trabajo de tiempo extra*.

**Gráfica 5. Trabajo de tiempo extra**



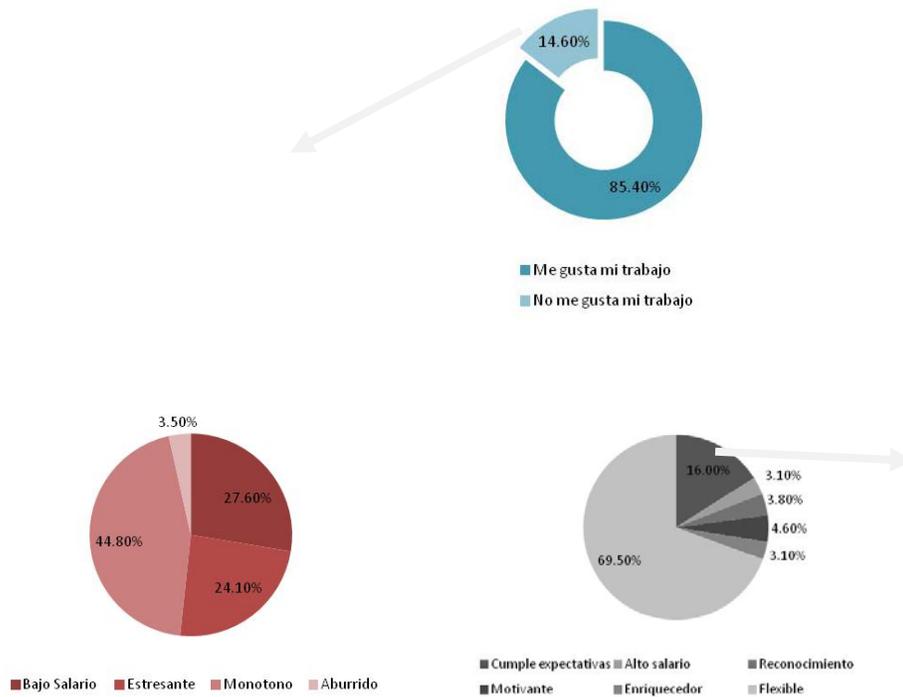
Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

Como se puede ver en estos datos es muy bajo el número de trabajadores que no lo hacen por falta de interés, sin embargo, pudo observarse en los grupos de discusión que esto no significa que quienes lo hagan sea porque esté presente un alto grado de implicación con la empresa. Quienes apoyan con el tiempo extra lo

hacen para poder incrementar su ingreso y, en algunos casos porque la relación con su jefe inmediato es muy buena y lo hacen únicamente para apoyarlo. Esto hace que los resultados positivos que pueda obtener la empresa son resultado del jefe inmediato de los trabajadores operativos y de su capacidad para poder tener empatía con los trabajadores, en ningún momento es resultado de la identificación e implicación que el trabajador tenga con la empresa. Esta dinámica genera que las presiones sobre la productividad de la empresa recaigan sobre los jefes inmediatos de los trabajadores operativos ya que ellos no sólo tienen la responsabilidad de cubrir el personal solicitado para la operación de la empresa, también es el acreedor directo de las sanciones.

Una de las hipótesis que manejamos en la presente investigación es que los trabajadores y trabajadoras se sienten identificados con la actividad productiva que realizan, no con los valores, misión, visión y objetivos de la empresa que los contrata. Este supuesto se valida ya que, de los 164 encuestados, el 85.4% (140 personas) menciona que es de su agrado el trabajo que realiza, de ellos el 69.5% (97 personas) comenta que este gusto se debe a la flexibilidad que tienen para poder realizar dos actividades al mismo tiempo, el 16.0% (22 personas) porque cumple con sus expectativas y el resto con puntaje menor al 5.0% (21 personas) porque consideran que es motivante, enriquecedor, por reconocimiento o porque el salario es alto. Del 14.6% restante y que expresa un desagrado por el trabajo que desempeña (24 personas) señalan que las principales causas para esto son: porque el salario es muy bajo con el 27.6% (7 personas), es un trabajo estresante 24.1% (6 personas) es un trabajo muy monótono con el 44.8% (10 personas), es decir, el puesto que desempeñan no es enriquecedor y no se ven realizando la misma actividad por largo tiempo; y por último el 3.5% (1 persona) porque considera que es aburrido. Ver *Gráfica 6: Agrado por el trabajo*.

**Gráfica 6. Agrado por el trabajo**

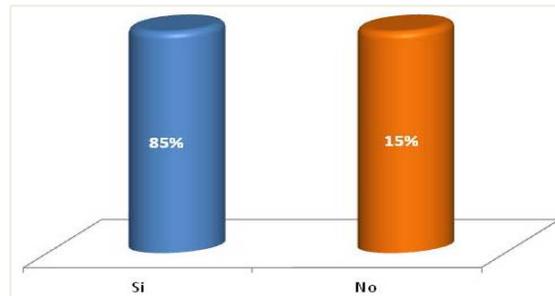


Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

A lo anterior se le suma que la mayor parte de los trabajadores solo cuentan con bachillerato o preparatoria trunca y, por tanto, pierden toda posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, por el hecho de que las oportunidades de ascenso solo las pueden tomar personal que cuente con Licenciatura o TSU trunca, en proceso o terminada.

A pesar de los datos obtenidos respecto al personal que expresa un desagrado por el trabajo la hipótesis planteada no es desechada puesto que el porcentaje no es significativo dentro del total de la muestra encuestada (14.6%). Ver *Gráfica 7: Gusto por el trabajo.*

### Gráfica 7. Gusto por el trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

De acuerdo a una entrevista que se realizó con los encargados de reclutamiento y selección de las dos empresas estudiadas, las condiciones de las personas que acuden a solicitar empleo corresponden, en el caso de las mujeres, a madres que necesitan una actividad laboral que les ayude al gasto familiar y que no implique descuidar a sus hijos, la escuela u otro trabajo. En el caso de los recién egresados de alguna Licenciatura o Carrera Técnica, lo hacen porque están desesperados por no encontrar empleo en lo que estudiaron, es por ello que optan por tomar un empleo que, aunque en condiciones precarias y salarios bajos, les ofrece la oportunidad de lograr un mayor ingreso al término del mes sumando las comisiones por las ventas realizadas.

Otra estadística importante está relacionada con el desarrollo profesional que puede ofrecer el trabajo, a este respecto fue posible encontrar que, del total de la muestra, el 68.9% (113 personas) considera que su trabajo si les brinda desarrollo profesional, esto debido a las posibilidades de ascenso (40.7%), capacitación continua (44.2%), son tomados en cuenta (13.3%) y el salario es alto (1.8%). Del 31.1% restante (51 personas) que considera que el trabajo no brinda posibilidad de desarrollo profesional se pueden desglosar las siguientes razones por las que lo consideran de esta manera: *pocas posibilidades de ascenso* (40.7%), *salario bajo* (24.1%), *no son tomados en cuenta* (22.2%) y, finalmente, *capacitación escasa* (13.0%). Es importante destacar que a pesar de los bajos salarios que se ofrecen dentro de los call-centers, un porcentaje significativo de los empleados

(68.9%) establece que sí existen oportunidades de desarrollo al interior de la empresa. Ver *Gráfica 8: Oportunidades de desarrollo profesional*.

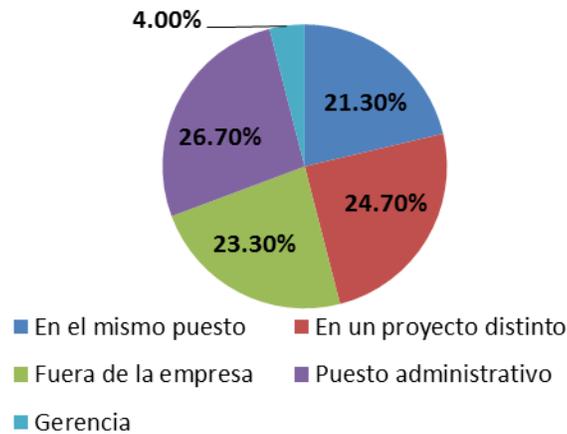
**Gráfica 8. Oportunidades de desarrollo profesional**



Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

Lo cierto es que las oportunidades de desarrollo al interior de los call-centers son más claras para aquellos trabajadores que cuentan con preparatoria o bachillerato terminado o bien carrera profesional viéndose disminuidas por el contrario para aquellos quienes apenas comienzan a estudiar la educación media superior o que en el peor de los casos la suspendieron por alguna razón. Otra importante consideración está relacionada en cómo se visualiza el trabajador dentro de un año en la organización. De lo anterior se tiene que, del total de encuestados, el 21.3% (35 personas) no ve ningún tipo de crecimiento ya que se visualiza en el mismo puesto, el 24.7% (41 personas) en el mismo puesto pero en un proyecto distinto, el 23.3% (37 personas) fuera de la empresa, el 26.7% (44 personas) en un puesto administrativo y solo el 4.0% (7 personas) en un nivel gerencial. Ver *Gráfica 9: Visualización del empleado en la empresa*.

### Gráfica 9. Visualización del empleado en la empresa



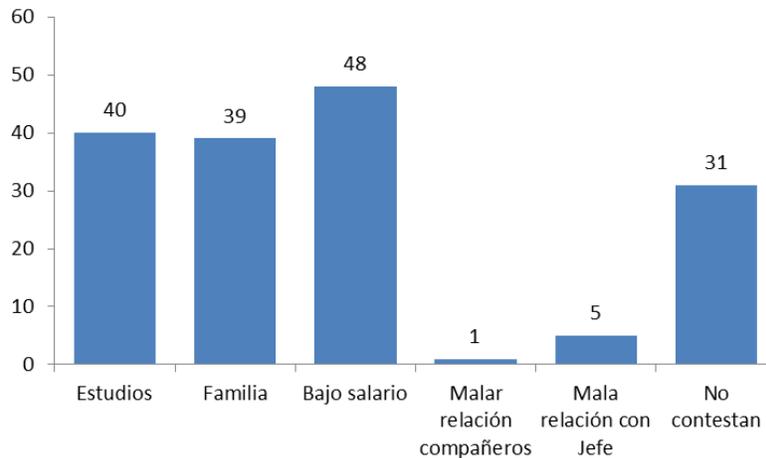
Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

Es inevitable dejar de apreciar que los porcentajes dominantes indican que los trabajadores detectan oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, ya sea de manera lineal o hacia arriba en la jerarquía. Este resultado es consistente con los resultados de la *gráfica 8 oportunidades de desarrollo profesional*, ya que un porcentaje significativo de la población encuestada se está visualizando dentro de la empresa.

En lo que toca al abandono laboral, la población que estaría en condiciones de abandonar a la empresa manifiesta que, lo haría, principalmente por el bajo salario (48 personas) porque consideran que la remuneración económica que se ofrece es muy baja en comparación con otras empresas. En segundo lugar se encuentra la opción de *Estudios*, es decir, que el trabajo les impidiera seguir estudiando. Este dato resalta porque, como ya mencionamos, un número importante de trabajadores son estudiantes que optan por este tipo de trabajos por los beneficios que les otorga la flexibilidad en el horario. La tercera razón más importante de abandono del empleo sería la familia, sobre todo para las madres trabajadoras, porque también ven el trabajo en el call-center como una oportunidad de generar

un ingreso extra sin sacrificar los horarios de convivencia. Ver *Gráfica 10: Razones para el abandono de la empresa.*

**Gráfica 10. Razones para el abandono de la empresa**



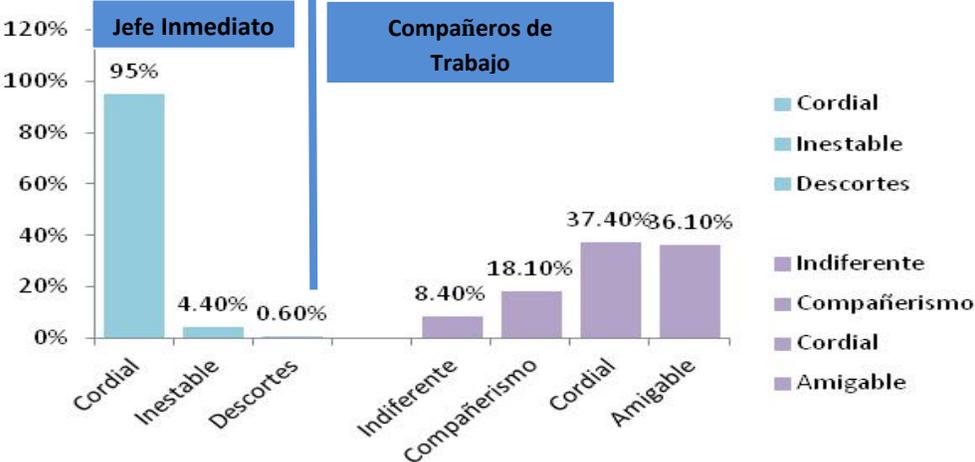
Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

Adicional a las razones comentadas, en los grupos de discusión se llegó a comentar otras razones de abandono, que no se encuentran incluidas en la encuesta: un mejor empleo y, la estancia en la empresa –call-center– es un paso necesario para la obtención de experiencia..

Otro aspecto que no se puede dejar de lado, para conocer más sobre la identidad del trabajador con la empresa, es el tipo de relación existente entre el trabajador como *ejecutivo telefónico* y su *supervisor*, o bien con sus mismos compañeros de trabajo. A este respecto observamos lo siguiente en el total de personal encuestado: El 95% (156 trabajadores) consideran que la relación que llevan con su jefe es cordial, el 4.4% (7 trabajadores) menciona que es estable y solo el 0.6% (1 trabajador) considera que es descortés. Respecto a la relación con los compañeros de trabajo el 37.4% (61 encuestados) contestaron que esta es

cordial, el 36.1% (59 encuestados) opinan que es amigable, el 18.1% (30 personas) de compañerismo y al 8.4% (14 personas) les es indiferente. Esta información lo que nos indica es que este elemento de relación social al interior de la empresa no es un determinante en la construcción de una percepción negativa respecto a la dinámica social del trabajo. Ver *Gráfica 11: Tipo de relación con jefe inmediato y compañeros de trabajo*.

**Gráfica 11. Tipo de relación con jefe inmediato y compañeros de trabajo**



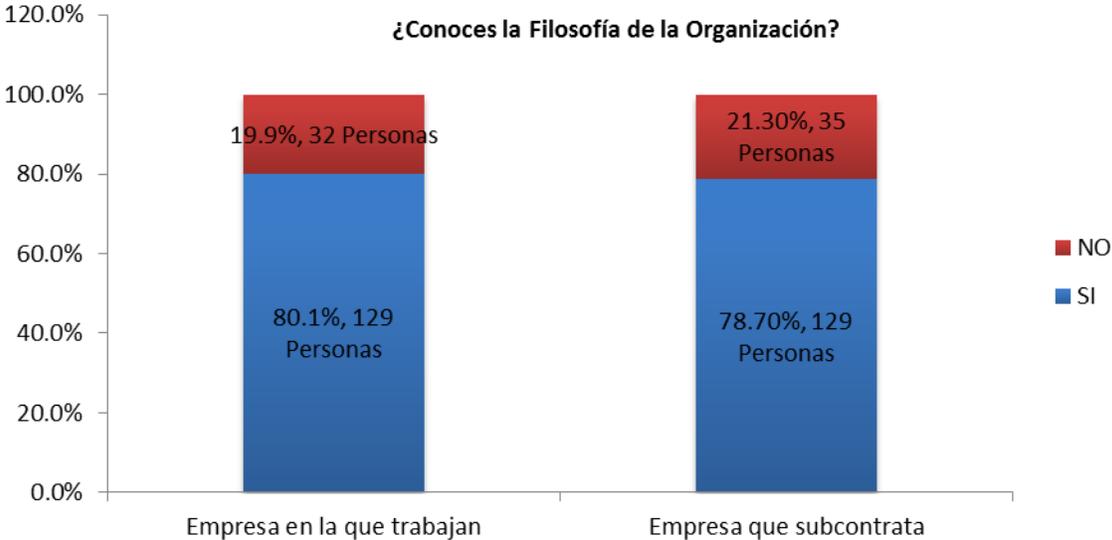
Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

Como se puede observar, la mayor parte de los trabajadores están conformes con el trato que tienen en la relación con sus superiores y compañeros de trabajo. Esta conclusión se valida con la *gráfica 4 Integración del personal*, donde queda patente que la participación en actividades de integración se hacen para convivir con los compañeros de trabajo. Respecto al papel del supervisor y la relación que los trabajadores tienen con él, de igual forma se valida lo expuesto en la parte correspondiente a las razones para apoyar con el tiempo extra, es decir, una buena relación entre el personal operativo y el supervisor, lo cual le permite a la empresa sortear parte de los problemas que se dan día a día. Se podría decir que la dinámica de trabajo genera lazos de compañerismo fuertes porque finalmente ambos tienen que solucionar los requerimientos de los clientes.

Uno de las preguntas de investigación que se plantearon, residía en conocer el tipo de involucramiento que el trabajador tenía con la filosofía organizacional de la empresa. Partimos del hecho que conocer la forma en cómo la empresa organiza y pone en funcionamiento su filosofía organizacional podría proporcionar información para conocer el impacto que tiene en la construcción de la identidad de los trabajadores en los call-centers.

Para contestar estas interrogantes, el tema se trabajó en dos ejes, uno enfocado al conocimiento de la filosofía de la empresa en la que trabajan (empleador directo ó call-center) y otro enfocado a la empresa que subcontrata (cliente). Ver *Gráfica 12: Conocimiento de la filosofía organizacional*.

**Gráfica 12. Conocimiento de la filosofía organizacional**



Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

Bajo el primer eje se obtuvo que, de 161 personas que contestaron esta pregunta de los 164 encuestados, el 80.1% (129 personas), conoce la misión, visión y valores de la empresa además de cómo participan en ella. El 43.3% (56 personas)

considera que es importante conocer la filosofía organizacional para el logro de los objetivos de la empresa. El 27.5% (35 personas) conoce los principios de la filosofía organizacional porque éstos se promueven constantemente, el 13.3% (17 personas) considera que los principios y valores organizacionales son importantes para la empresa y el 15.8% (21 personas) los conoce porque son obligatorios. Ver *Gráfica 13: Razón por la que conoces la filosofía organizacional*.

Del 19.9% (32 personas) que no conocen la filosofía organizacional, el 87.5% (28 personas) comenta que es por falta de información y sólo el 12.5% (4 personas) porque no le interesa conocerlos.

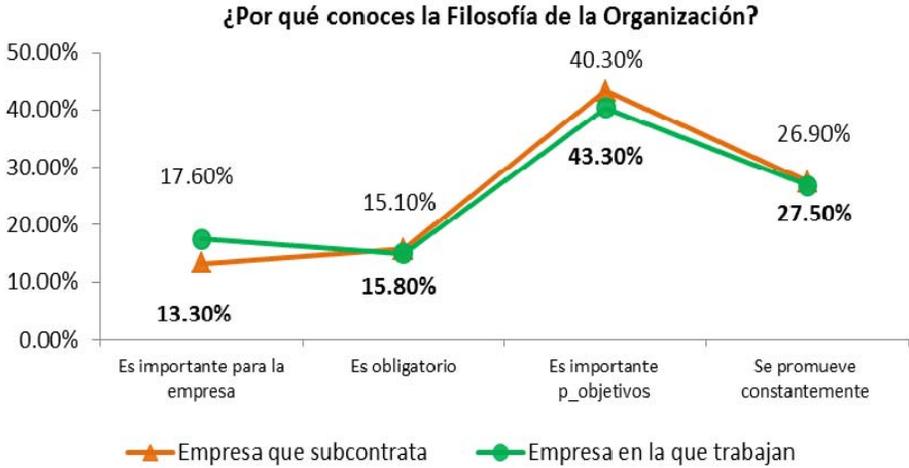
En este contexto es posible observar una participación positiva por parte de los trabajadores hacia la empresa que los subcontrata, empero es importante también conocer el grado de participación con la empresa en la que trabajan. Es decir, además de conocer la filosofía organizacional del empleador directo (call-center), también se les preguntó sobre el conocimiento de la filosofía organizacional de la empresa para la cual prestan el servicio (cliente). Los datos obtenidos también se observan en la *Gráfica 12: Conocimiento de la filosofía organizacional*): el 78.7% de los trabajadores contestó que conoce la filosofía organizacional de la empresa a la cual prestan el servicio y el 21.3% restante menciona que no la conoce.

Del porcentaje dominante el 40.3% de los empleados considera que es importante conocer la filosofía organizacional para el logro de los objetivos de la empresa que subcontrata el servicio del call-center. El 26.9% de los trabajadores conoce la filosofía organizacional de la empresa a la cual prestan el servicio porque se promueve constantemente, el 17.6% sabe que es importante para la empresa y sólo el 15.1% de los trabajadores encuestados lo hace porque es obligatorio. Ver *Gráfica 13: Razón por la que conoces la filosofía organizacional*.

Del 21.3% de empleados que contestó no conocer la filosofía organizacional, el 72.2% de ellos opina que no se promueve, el 5.6% considera que no la conoce

porque no es importante, mientras que el 22.2% mencionó que no conoce este aspecto de la empresa a la cual presta un servicio simplemente porque no le interesa.

**Gráfica 13. Razón por la que conoces la filosofía organizacional**



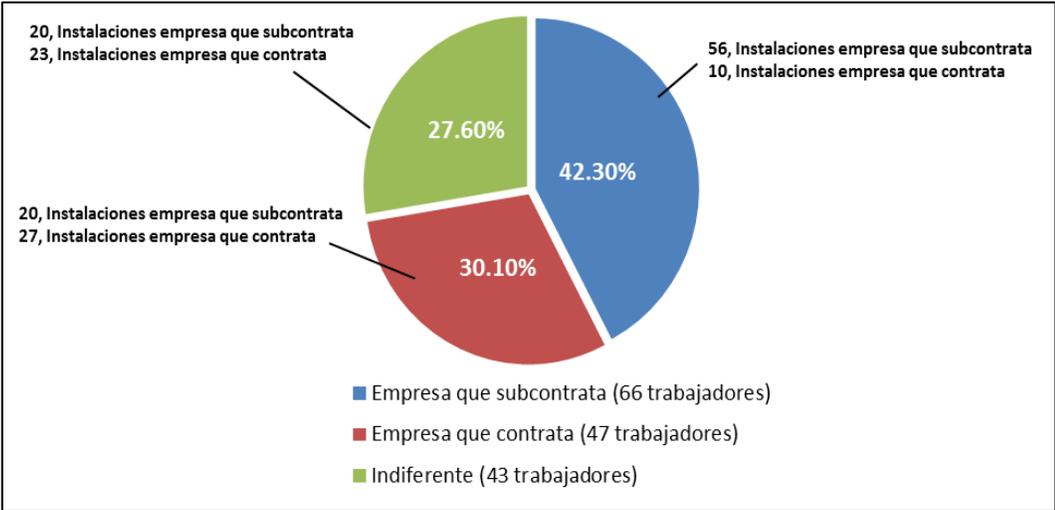
Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

Como podemos observar la diferencia no es significativa para ninguno de los casos, sin embargo, es necesario analizar otras variables antes de poder hacer una conclusión de esta naturaleza.

En lo que respecta a la propiedad de las instalaciones donde desempeñan sus actividades los trabajadores, los resultados de las 164 encuestas aplicadas, indican que el 55.7% (91 encuestados) se encuentran en las instalaciones de la empresa que los subcontrata mientras que el 29.1% (48 encuestados) se encuentra dentro de la empresa por la que están contratados directamente, el 15.2% restante (25 personas) no contestan esta pregunta. Cabe mencionar que este dato no es del todo verídico, en los grupos de discusión se detectó que los trabajadores no tienen bien claro este concepto. Existen trabajadores que creen que la empresa para la cual prestan un servicio (el cliente del call-center) es quien los contrata, por lo tanto, no tienen conocimiento de la existencia de la subcontratación.

En lo que toca al grado de identidad e implicación que han desarrollado los trabajadores, tanto con la empresa que los contrata como la que los subcontrata, fue posible encontrar lo siguiente: el 42.3% de los trabajadores se siente más identificado con la empresa que los subcontrata, aún cuando no están en constante interacción con ella. El 30.1% de los empleados sólo se identifica con la empresa que los contrata y al 27.6% les es indiferente este punto. En los grupos de discusión lo que resalta es que los trabajadores comentaron que realizan su trabajo por mera satisfacción personal, es decir, porque les gusta la actividad antes que sentirse identificados con alguna de las empresas. Es importante considerar que de las 66 personas que representan el 42.3% de trabajadores que se sienten identificados con la empresa que los subcontrata, 56 de ellos trabajan en instalaciones de esta empresa, en condiciones menos precarias que aquellos quienes trabajan en instalaciones de la empresa que los contrata, siendo este último un total de sólo 10 trabajadores. Ver *gráfica 14: Espacios donde laboran los trabajadores y Grado de identidad*.

**Gráfica 14. Espacios donde laboran los trabajadores y Grado de identidad**

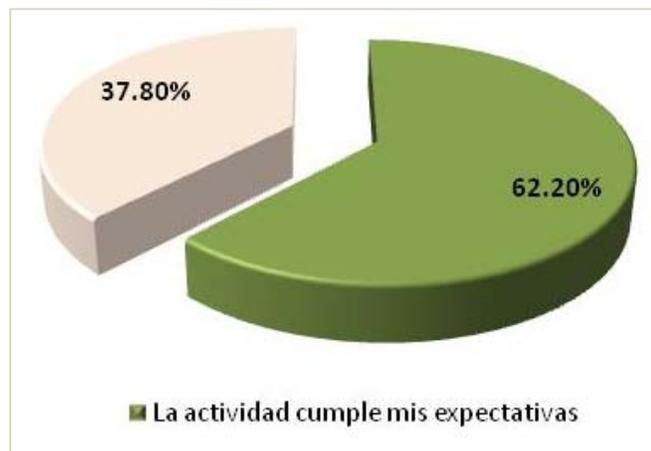


Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

Por otra parte, como ya se ha mencionado previamente, los trabajadores lejos de desarrollar una identidad con alguna de las dos empresas, lo que sucede es que los empleados se sienten más identificados con su trabajo. Los resultados en este

rubro indican: el 62.2% (102 encuestados) mencionan que la actividad que desempeña cumple plenamente con sus expectativas debido a que ofrece horarios flexibles, les permite satisfacer sus gastos de manera momentánea y ven un crecimiento dentro de la empresa. El otro 37.8% (62 encuestados) considera que no cumple con sus expectativas porque la capacidad intelectual con la que cuentan es mayor a la que exige su trabajo, además de que el salario es bajo, o simplemente porque las oportunidades de crecer son muy pocas. Ver *Gráfica 15: Expectativas del trabajo*.

### **Gráfica 15. Expectativas del trabajo**



Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

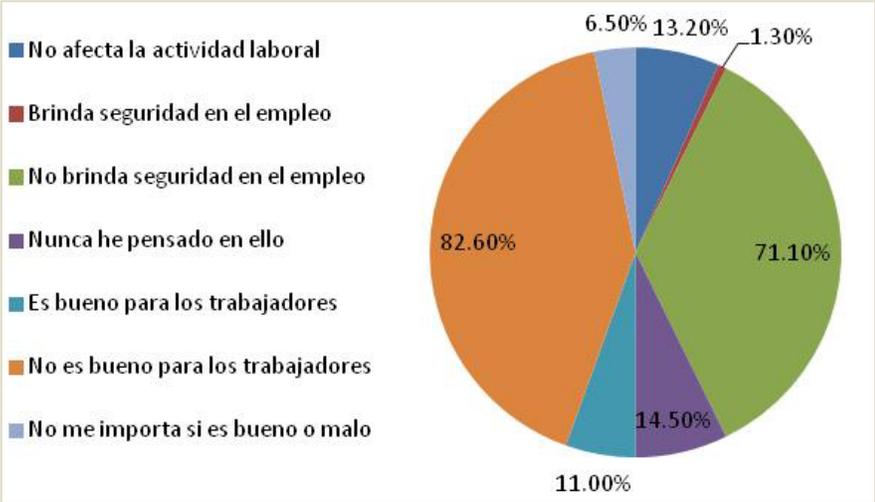
Como podemos observar, el número de trabajadores que se siente satisfecho con el trabajo que desempeña es mayor que quienes no se encuentran satisfechos. Este indicador nos permite concluir que el trabajador no desarrolla una identidad directa ni con la empresa que contrata ni con la que subcontrata, sino con el trabajo en sí, con la actividad que se desempeña.

En este mismo sentido, las 164 encuestas realizadas arrojan los siguientes datos respecto a la implicación que el trabajador operativo del call-center tiene con el cliente: el 94.9% de los empleados se preocupa por la satisfacción del usuario final, mismo que representa 150 personas del total de la encuesta. ¿Por qué es importante el cliente? En los grupos de discusión comentan que la satisfacción del

cliente es central porque es importante para su equipo de trabajo, es decir, para el logro de los objetivos de su supervisor y sus compañeros, no para la empresa en general sino para aquellos con quienes comparten gran parte de su tiempo laboral.

Por otra parte, con el objetivo de conocer la percepción que se tiene sobre la contratación por outsourcing, encontramos: el 71.1% de los trabajadores considera que este tipo de contratación no brinda seguridad en el empleo, por el hecho de que su sueldo está integrado por salario base mínimo y bonos de productividad que pueden ser variables en relación al *desempeño* alcanzado y, si éste no es el adecuado, existe ya un contrato de 90 días (tiempo considerado como *periodo de prueba*) que puede respaldar en su caso un despido por bajo desempeño. El 27.7% de los encuestados comenta que nunca ha pensado en ello y que no les importa tanto si brinda o no seguridad en el empleo. Finalmente, el 1.3% de la población encuestada considera que la contratación por outsourcing sí le ofrece seguridad en el empleo. Ver *Gráfica 16: Percepción sobre el outsourcing*.

**Gráfica 16. Percepción sobre el outsourcing**



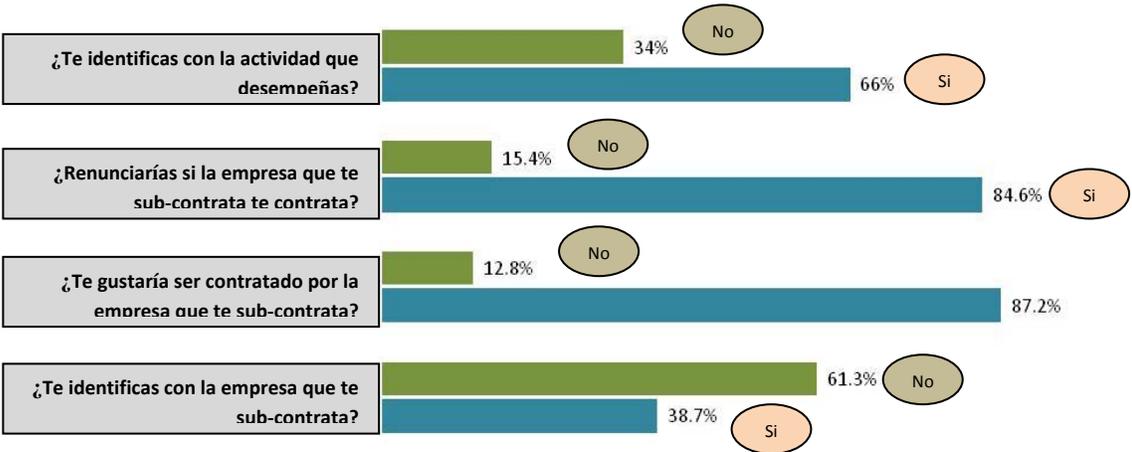
Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

¿Cómo perciben los trabajadores el outsourcing? El 82.6% opina que la contratación por outsourcing no es buena para ellos porque, a pesar de que en muchos de los casos los sueldos ya no están tan alejados de los que puede ofrecer una empresa que contrata directamente, ellos no se encuentran dados de

alta en el IMSS con las prestaciones mínimas de Ley. El 11.0% de los empleados considera que sí es bueno porque ofrece horarios flexibles a las madres solteras y/o estudiantes para que puedan desempeñar otras actividades en el tiempo restante y sólo al 6.5% le es indiferente si es bueno o malo. Ver *Gráfica 16: Percepción sobre el outsourcing*.

ara concluir se preguntó sobre el grado de identidad que siente cada trabajador con: *i)* empresa que subcontrata, *ii)* la empresa que contrata y *iii)* la actividad que desempeñan. En esta pregunta encontramos lo siguiente: El 61.3% no se siente identificado con la empresa que lo contrata directamente; el 38.7% menciona que sí se siente identificado con la empresa que lo subcontrata. Al 87.2% de los trabajadores le gustaría ser contratado por la empresa que lo subcontrata y el 12.8% restante comenta que le es indiferente el tipo de contratación. El 66.0% lejos de sentirse identificado con la empresa que lo subcontrata o contrata se sienten identificados con la actividad que desempeñan. De esta forma volvemos a validar el planteamiento que sostiene que los trabajadores no se identifican con la empresa, sino con la actividad que desempeñan. Ver *Gráfica 17: Grado de identidad*.

**Gráfica 17. Grado de identidad**



Fuente: Elaboración propia con datos de la EPISS, 2013.

## **II.2. Conclusiones.**

La presente tesis tuvo como objetivo conocer el impacto de la subcontratación en la construcción de identidad de los trabajadores de call-center y las preguntas que conformaron el eje de la investigación son:

1. ¿Es posible la construcción de una identidad basada en el compromiso o identificación con la empresa?
2. ¿Existe una identidad con la actividad que se desempeña o esta aparece sin ningún valor para el trabajador?, y;
3. ¿Cuáles son los factores organizacionales que favorecen u obstaculizan la construcción de la identidad de los trabajadores?

Para ello se llevó a cabo una encuesta enfocada a obtener la respuesta de cada una de estas preguntas y grupos de discusión que permitieran hacer énfasis en aquellos temas que quedaban poco claros o que bien podían arrojarnos más datos importantes para fundamentar los resultados obtenidos por la EPISS 2013. Durante todo el estudio fue posible observar que, debido a la precariedad del espacio físico en el que los trabajadores desarrollan sus actividades, el nivel de exigencia que podría compararse con una producción en masa y los bajos salarios, no les permite a los trabajadores desarrollar ningún tipo de identidad con la empresa que los contrata y por ende en mucho menor grado con la empresa que los subcontrata. Sin embargo, los trabajadores sí se sienten identificados con la actividad que desempeñan y con sus compañeros de trabajo.

La empresa que subcontrata obtiene un beneficio a corto plazo al ahorrarse gastos de capacitación y los trámites legales que implican contratar directamente a un empleado, sin embargo, a largo plazo los beneficios son nulos, esto debido a que si un trabajador no se siente identificado con la empresa dueña de la marca (la que lo subcontrata), difícilmente podrá ofrecer un servicio de calidad que impacte en la satisfacción del usuario final. Por otra parte es evidente el bajo nivel de participación e involucramiento por parte de los trabajadores en las diferentes

actividades de recreación y apoyo que se llevan a cabo en la empresa. Lejos de responder a algún grado de identidad con la empresa que los contrata o subcontrata, responden sin duda a aspectos de carácter personal, como lo son: la calidad de la relación que tienen con sus jefes y/o compañeros de trabajo, el convivir con sus compañeros y la necesidad de recibir una recompensa monetaria al término de la quincena.

En otro ángulo, el que toca a la identidad con la actividad que los trabajadores desempeñan, podemos observar resultados más alentadores. En la construcción de la identidad, no es la empresa que los contrata, la marca o el salario la razón de la antigüedad de los trabajadores en la empresa, es por el contrario el significado de la actividad que desempeñan, es mera satisfacción personal, la flexibilidad de horario que el trabajo les ofrece, por un lado, poder dedicar tiempo a sus hijos, en el caso de las madres solas, y por el otro, poder continuar con sus estudios, para el caso de los jóvenes que tienen la iniciativa de estudiar alguna carrera profesional

Siendo el sexo femenino y estudiantes de educación media superior la población dominante, encontramos la respuesta al por qué de la tendencia hacia una identidad con la actividad que se desempeña. Ambos buscan un trabajo flexible que les permita realizar otras actividades y en este sentido, la empresa, sabiéndose como una de las pocas en el mercado que ofrecen este tipo de trabajo, ofrece salarios bajos y condiciones precarias que les generen un bajo costo y por ende una mayor ganancia. La relación que el trabajador entabla con sus compañeros de trabajo incluyendo su jefe inmediato es otra de las razones por las que existe esta tendencia, todos se saben víctimas de la misma situación y por ello se comprenden y apoyan para lograr sin ningún problema los objetivos impuestos por aquellos que lideran la empresa.

Los Call-center buscan siempre menos costos y mayor ganancia, ofreciendo las prestaciones mínimas de ley, espacios apenas justos para desempeñar el trabajo

y herramientas obsoletas con las que obligan a los trabajadores a ser eficientes y eficaces, aplicando sanciones en caso de incumplimiento. Las sanciones van desde la cancelación de días de descanso hasta el retiro de bonos de productividad que integran su salario. Todas estas razones son las que obstaculizan una construcción de identidad de los trabajadores con la empresa, el no sentir ningún grado de apoyo en búsqueda de su beneficio los empuja a desarrollar una identidad con la actividad que desempeñan.

Es la situación económica del país y la falta de mecanismos legales y de regulación sobre la forma en que operan estas empresas lo que ha permitido su aumento. Los Call Centers se han convertido en albergues de estudiantes de educación media superior y estudiantes en curso o egresados de carrera profesional, puesto que cuentan con la capacidad e intelecto necesario para desarrollar el trabajo y porque a falta de mayores y mejores oportunidades de empleo no tienen otra opción que aceptar este tipo de trabajos precarios. Es evidente la falta de actuación de las instituciones públicas en este tema, esto porque por un lado no regulan la operatividad de estas empresas y, por el otro, desarrollan programas para apoyo a los jóvenes que por el contrario las benefician. Tal es el caso de la Secretaría de la Juventud (SEJUVE) que organiza eventos o ferias del empleo a las que invitan a participar sólo a empresas con este perfil, empresas que ofrecen sueldos bajos y espacios de trabajo precarios con los que tienen que conformarse los estudiantes, recién egresados o madres solas.

Ante todo esto, es necesario sumar esfuerzos para lograr una revolución del mercado de trabajo, por un lado las instituciones gubernamentales deben regular a todas las empresas que trabajan bajo el concepto de Call Centers y que usan la subcontratación como medio para evadir impuestos, así como apoyar a las instituciones educativas para que puedan dotar a los estudiantes de una preparación más amplia que les permita ser competitivos en otro tipo de empresas y actividades productivas

## **Bibliografía**

Bauman, Z. (2003) Modernidad líquida. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

De la Garza, E. (2011) Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. Tomo II. Plaza y Valdés. UAM-I. México.

De la Garza, Enrique (2000). El papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX. En: De la Garza (comp.). (2000) Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. FCE, México, 2000.

De la Garza Toledo, Enrique (2005). Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto ampliado. Nuevo tratado de Estudios laborales. UAM. México. 2005 (en proceso de edición)

De la Garza, Enrique y Hernández, Juan Manuel (2000). Fin del trabajo o trabajo sin fin. En: De la Garza (comp.). (2000) Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. FCE, México, 2000.

De la Garza, Enrique (2001). Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En: De la Garza, Enrique y Neffa, Julio César (coord.) (2001) El trabajo del futuro, el futuro del trabajo. CLACSO, ASDI. Buenos Aires, 2001

Dubar, Claude (2001) El trabajo y las identidades profesionales y personales. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 7, n°13. Buenos Aires 2001

Neffa, Julio C. (2001) Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo. En: De la Garza, Enrique y Neffa, Julio César (coord.) (2001) El trabajo del futuro, el futuro del trabajo. CLACSO, ASDI. Buenos Aires, 2001

Hernández Sampieri, Roberto (2003). Metodología de la investigación. McWraw-Hill, Interamericana. México D.F. (2003).

INEGI, 2013. Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Consultado el 11/Junio/2013.

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Indicadores%20estructurales%20de%20ocupacion%20y%20empleo/2013/agosto/comunica.pdf>

Pereira Jardim, Lourdes, "Teoría social y concepción de trabajo: una mirada a los teóricos del siglo XIX",

Consultado el 25/05/2012.

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/336/33614104.pdf>

Thiri6n, Jordy Micheli, (2010) "Los Call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI",  
Consultado el 25/05/2013.

<http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>

Thiri6n, Jordy Micheli, (2010) "Call centers: Todo por un empleo",  
Consultado el 25/05/2013.

<http://www.voltairenet.org/article164288.html>

De la Garza Toledo, Enrique, "La subcontrataci6n, formas y consecuencias laborales",

Consultado el 10/06/2012

<http://docencia.izt.uam.mx/egt/congresos/subycl.pdf>

De la Garza, E. (2011) Trabajo no cl6sico, organizaci6n y acci6n colectiva. Tomo I. Plaza y Vald6s. UAM-I. M6xico.

Weber, M. (1922) ECONOMÍA Y SOCIEDAD. Editorial Fondo de Cultura Econ6mica. M6xico, D.F.

P6rez, G. (2006) G6nero y trabajo: la identidad ocupacional de las operadoras de Telmex, Universidad Aut6noma Metropolitana, M6xico, D.F.

Ritzer, G. (2005) Teoría Sociol6gica Cl6sica. Editorial McGRAW-HILL Interamericana. Espa±a, S.A.U.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta sobre Percepción e Identidad en el Sector de Servicios (EPISS 2013).

La encuesta aplicada fue la siguiente:

El objetivo de la presente investigación es conocer cuál es tu percepción sobre el trabajo que actualmente desempeñas en la empresa. La encuesta es anónima y toda información recabada será usada exclusivamente con fines académicos. Agradecemos tu tiempo y disposición para contestarla y el único requerimiento es que contestes lo más apegado a la realidad de tu actividad laboral.

#### MODULO I. DATOS GENERALES

<b>Sexo:</b>	<b>Masculino ( )</b>	<b>Femenino ( )</b>	<b>Estado civil:</b>	<b>Soltero/a: ( )</b>
<b>Antigüedad:</b>	<b>Años ( )</b>	<b>Meses ( )</b>		<b>Casado/a: ( )</b>
<b>Estudias Actualmente:</b>	<b>Si ( )</b>	<b>No ( )</b>	<b>Último grado de estudios:</b>	<b>Unión libre: ( )</b>
	<b>Bachillerato: ( )</b>			<b>Primaria: ( )</b>
	<b>TSU: ( )</b>			<b>Secundaria: ( )</b>
	<b>Universidad: ( )</b>			<b>Bachillerato: ( )</b>
<b>Hijos:</b>	<b>Si ( )</b>	<b>No ( )</b>		<b>TSU: ( )</b>
	<b>No. Hijos ( )</b>			<b>Universidad: ( )</b>
				<b>Posgrado: ( )</b>

## **MODULO II. IMPLICACIÓN, SATISFACCIÓN Y DESARROLLO EN EL TRABAJO**

**2.1.** ¿Participas en los eventos que organiza la empresa?

Si (  ), pase a pregunta 2.2

No (  ), pase a pregunta 2.3

**2.2.** ¿Por qué participas en los eventos que organiza la empresa?

a) Convivir con los compañeros de trabajo

b) Es importante para la empresa

c) Es una obligación

d) Satisfacción personal

e) Otro: \_\_\_\_\_

**2.3.** ¿Por qué no participas en los eventos que organiza la empresa?

a) No me interesa

b) Falta de tiempo

c) Falta de información

d) Otra: \_\_\_\_\_

**2.4** ¿Apoyas con tiempo extra?

Si (  ), pase a pregunta 2.5

No (  ), pase a pregunta 2.6

**2.5** ¿Por qué apoyas con tiempo extra? (Si eliges más de una opción jerarquiza según el grado de importancia, siendo 1 la razón primordial)

\_a) Necesidad

\_b) Es obligatorio

\_c) Es importante para la empresa

- \_d) Promoción
- \_e) Alta remuneración
- \_f) Buena relación con mi jefe

**2.6** ¿Por qué no apoyas con tiempo extra?

- a) No me interesa
- b) Baja remuneración
- c) No es necesario en mi proyecto
- d) Falta de tiempo
- e) Mala relación con mi jefe

**2.7.** ¿Te gusta el trabajo que realizas?

Si ( ), pase a pregunta 2.8

No ( ), pase a pregunta 2.9

**2.8** ¿Por qué te gusta el trabajo que realizas? Pase a pregunta 2.10

- a) Cumple tus expectativas
- b) Alto salario
- c) Reconocimiento
- d) Motivante
- e) Enriquecedor
- f) Flexible

**2.9** ¿Por qué no te gusta el trabajo que realizas?

- a) Bajo salario
- b) Estresante

- c) Monótono
- d) Aburrido
- e) Desgastante físicamente

**2.10** ¿Cómo consideras las herramientas con las que realizas tu trabajo?

- a) Eficientes
- b) Suficientes
- c) Insuficientes
- d) Otro: \_\_\_\_\_

**2.11** ¿Tu trabajo te brinda posibilidades de desarrollo profesional?

- a) Si ( ), pase a pregunta 2.12
- b) No( ), pase a pregunta 2.13

**2.12** ¿Por qué te brinda posibilidades de desarrollo profesional?

- a) Altas posibilidades de ascenso
- b) Capacitación continua
- c) Me toman en cuenta
- d) Salario alto

**2.13** ¿Por qué no te brinda posibilidades de desarrollo profesional?

- a) No hay posibilidades de ascenso
- b) Salario bajo
- c) No me toman en cuenta
- d) Escasa capacitación

**2.14** ¿Has llevado a cabo propuestas para mejorar las forma en cómo se organiza el trabajo?

- a) Si ( ), pase a pregunta 2.15
- b) No ( ), pase a pregunta 2.16

**2.15** ¿Se han implementado tus propuestas de mejora?

- a) Si (  ), pase a pregunta 3.1
- b) No (  ), pase a pregunta 2.16

**2.16** ¿Cuál fue tu reacción al saber que no se había tomado en cuenta tu propuesta de mejora?

- a) Enojo
- b) Frustración
- c) Decepción
- d) Tristeza
- e) Otro: \_\_\_\_\_

### **MODULO III. SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y ENTORNO LABORAL**

**3.1** ¿Cómo te visualizas en la organización dentro de un año?

- a) En el mismo puesto
- b) En el mismo puesto pero en un proyecto distinto
- c) En un puesto administrativo
- d) En una gerencia
- e) Fuera de la empresa
- f) Otro: \_\_\_\_\_

**3.2** ¿Cómo consideras la capacitación recibida para el desempeño de tu trabajo? (elige dos opciones)

- a) Suficiente
- b) Ineficiente
- c) Eficiente
- d) Pobre

**3.3** ¿Cómo consideras el trabajo que desempeñas? (elige dos opciones)

- a) Competitivo
- b) Estable
- c) Indiferente
- d) Inestable
- e) Bien remunerado

**3.4** ¿Cuáles son las causas primordiales por las que abandonarías la empresa?

- a) Estudios

- b) Familia
- c) Bajo salario
- d) Mala relación con mis compañeros
- e) Mala relación con mi jefe inmediato
- f) Otra \_\_\_\_\_

**3.5** ¿Cómo es la relación con tu jefe?

- a) Cordial
- b) Conflictiva
- c) Inestable
- d) Descortés

**3.6** ¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de trabajo?

- a) Indiferente
- b) Compañerismo
- c) Cordial
- d) Amigable
- f) Conflictiva

**3.7** ¿Cómo describe usted a su jefe inmediato? (elija dos opciones)

- a) Autoritario
- b) Equitativo
- c) Impositivo
- d) Carismático
- f) Brinda apoyo
- g) Impaciente

**3.8** ¿Cómo describirías las actitudes de tus compañeros de trabajo?

a) Respetuosas

b) Intolerantes

d) De confianza

e) Honestas

f) Leales

g) Responsables

h) Otras \_\_\_\_\_

## **MODULO IV. IDENTIDAD CON LA EMPRESA**

**4.1** ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa por la cuál está contratado?

- a) Si ( ), pasar a pregunta 4.2
- b) No ( ), pasar a pregunta 4.3

**4.2** ¿Por qué conoces la misión, visión y valores de la empresa bajo la cuál estás contratado?

- a) Es importante para la empresa
- b) Es obligatorio
- c) Es importante para el logro de los objetivos
- d) Se promueve constantemente
- e) Otra \_\_\_\_\_

**4.3** ¿Cuáles son las razones por las que no conoce la misión, visión y valores de la empresa por la cual está contratado?

- a) No me interesa
- b) Falta de información
- c) No me han informado de ellas
- c) Otra \_\_\_\_\_

**4.4** ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa para la cual trabajas?

- a) Si ( ), pasar a pregunta 4.5
- b) No ( ), pasar a pregunta 4.6

**4.5** ¿Por qué conoces la misión, visión y valores de la empresa bajo la cuál trabajas?

- a) Es importante para la empresa

- b) Es obligatorio
- c) Es importante para el logro de los objetivos
- d) Se promueve constantemente
- e) Otra \_\_\_\_\_

**4.6** ¿Cuáles son las razones por las que no conoce la misión, visión y valores de la empresa por la cual trabajas?

- a) No me interesa
- b) No es importante
- b) No se promueve
- c) Otra \_\_\_\_\_

**4.7** ¿Las instalaciones donde llevas a cabo tu trabajo es propiedad de la empresa que te contrató o de la empresa que te subcontrata?

- a) De la empresa que me contrató
- b) De la empresa para la que trabajo
- c) No lo se

**4.8** ¿Te sientes más identificado con la empresa que te contrata o con la empresa que te subcontrata?

- a) Con la empresa que me contrató
- b) Con la empresa para la que trabajo
- c) Me es indiferente

## MODULO V. IDENTIDAD CON EL TRABAJO

**5.1** ¿Consideras que la actividad que realizas cumple con tu expectativas?

- a) Si ( ), pasar a pregunta 5.2
- b) No ( ), pasar a pregunta 5.3

**5.2** ¿Por qué consideras que tu trabajo cumple con tus expectativas? (Si eliges más de una opción jerarquiza según el grado de importancia que consideres, siendo 1 la razón primordial)

- \_a) Es acorde a mi preparación profesional
- \_b) Me brinda oportunidad de crecimiento
- \_c) Sirve para solventar mis gastos momentáneamente
- \_d) Me visualizo en la empresa a largo plazo
- \_e) Otra \_\_\_\_\_

**5.3** ¿Por qué consideras que tu trabajo no cumple con tus expectativas? (Si eliges más de una opción jerarquiza según el grado de importancia que consideres, siendo 1 la razón primordial)

- \_a) Mi capacidad es mayor a lo que exige mi trabajo
- \_b) No se me brinda la oportunidad de desempeñarme en un puesto acorde a mis competencias.
- \_c) Salario bajo
- \_d) Escasas oportunidades de desarrollo
- \_e) Otra \_\_\_\_\_

**5.4** ¿Cuándo realizas tu trabajo te preocupas por la satisfacción del usuario final?

- a) Si ( ), pasar a pregunta 5.5
- b) No ( ), pasar a pregunta 6.1

**5.5** ¿Por qué te preocupas por la satisfacción del usuario final? (Elige dos opciones como mínimo y jerarquiza según el grado de importancia, siendo 1 la más importante)

- a) Es importante para la empresa que me contrató
- b) Es importante para la empresa para la cual trabajo
- c) Es importante para mi equipo de trabajo
- c) Satisfacción personal

## **MODULO VI. PERCEPCIÓN SOBRE EL OUTSOURCING**

**6.1** ¿En términos generales cuál es su percepción sobre la contratación por outsourcing? (Selecciona dos opciones).

- a) Limita derechos laborales
- b) Me es indiferente
- c) No me hace sentir parte de la empresa
- d) No me motiva
- e) Otro

**6.2.** ¿Cómo afecta el outsourcing tu estabilidad laboral?

- a) No la afecta
- b) NO brinda seguridad en el empleo
- c) Me brinda seguridad en el empleo
- d) Nunca he pensado en eso
- e) Otro

**6.3.** ¿Consideras que el outsourcing es bueno para los trabajadores?

- a) No es bueno
- b) Sí es bueno
- c) No me importa si es bueno o malo

**6.4.** ¿Te identificas con la empresa que te subcontrata?

- a) Si
- b) No

**6.5.** ¿Te gustaría ser contratado por la empresa que te subcontrata?

- a) Si
- b) No

**6.6.** ¿Renunciarías a la empresa si dónde trabajas actualmente (subcontratado) te contratara?

- a) Si
- b) No

**6.7.** ¿Te identificas con la actividad profesional que desempeñas en la empresa que te subcontrata?

- a) Si
- b) No