

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUC. Y DE LA COM. SOCIAL

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Proyecto de investigación:

***Percepción e imagen de los call centers en la opinión  
pública argentina***

Equipo de investigación

Coordinador: Arri, Francisco Hernando

Investigador Principal: Gutiérrez, Daniel Roberto

Practicantes alumnos

Allegrini, Jorgelina

Arce, Jesica

Ojeda, Pamela

Spagnoli, Alejandro

García, Alejandro

Giunta, Guido

González, Johanna

Ferrari Villalobo, I.

Navarro, Cristian

Vilches, Carolina

**CABA, AGOSTO-DICIEMBRE 2012**

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
<b>HIPÓTESIS INICIAL</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>7</b>
<b>FICHA TÉCNICA</b>	<b>7</b>
<b>PUNTOS MUESTRALES SELECCIONADOS</b>	<b>7</b>
<b>MAPA DE LAS COMUNAS</b>	<b>8</b>
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>9</b>
<b>DURACIÓN Y MODALIDAD DE TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>10</b>
<b>RESULTADOS DE LA ENCUESTA</b>	<b>13</b>
<b>CRUCES DE VARIABLES</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO</b>	<b>51</b>
<b>CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA</b>	<b>51</b>
<b>ARTICULOS PERIODISTICOS E INVESTIGACIONES PREVIAS RELACIONADAS</b>	<b>54</b>
LOS RECURSOS DE UN CALL CENTER	54
CALL CENTERS: ¿POR QUÉ VUELVEN LOCOS A SUS CLIENTES?	56
5 TESIS DEL ÉXITO EN CALL CENTERS	58
CALL CENTERS: EMPRESARIOS DICEN QUE SÓLO EL 1% DE LOS EMPLEADOS TIENE LA "CABEZA QUEMADA"	59
POSICIÓN EMPRESARIA	59
LA VOZ DE LOS "QUEMADOS"	60
POSIBLE LEGISLACIÓN	60
<b>ESTUDIO CHINO: LA PRODUCTIVIDAD DE UN CALL CENTER ATENDIDO DESDE CASA</b>	<b>66</b>
LA OPINIÓN EXPERTA: SONIA BOIAROV	69
NO ATIENDEN EN EL CALL CENTER DE ARBA	70
CALL CENTERS: ¿AYUDA O TRAMPA PARA LOS CONSUMIDORES INSATISFECHOS?	71
PERDIDA DE EMPLEO Y EXPORTACIONES	74
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa requiere de los clientes para funcionar. Una manera de tener una comunicación con ellos es mediante el área de atención telefónica a clientes. El tiempo de vida de una compañía, así como el éxito de la misma, no proviene de sus productos, proveedores o empleados, proviene de los clientes. Sin clientes, no hay ventas; sin ventas, no hay dinero y sin dinero no hay empleados ni proveedores.

Muchos clientes se han quejado porque cuando llaman a cierta compañía que no tiene un área especializada en atención a clientes tardan mucho en atenderlos y resolver sus requerimientos. Los transfieren de una persona a otra y aunque parezca increíble nadie puede ayudarlos, ni si quiera dándoles una buena atención.

En ocasiones, las compañías se concentran más en adquirir clientes nuevos en lugar de mantener los clientes viejos. Una manera de mantenerlos y además lograr que crezcan y mejoren su perspectiva de la empresa es teniendo una estrecha comunicación y atención de calidad mediante un centro de contacto telefónico.

A la hora de elegir el personal se tiene en cuenta el perfil que se está necesitando. El perfil se define como un conjunto de las habilidades y competencias requeridas en un candidato para llevar a cabo las tareas de un puesto de trabajo. Uno de los elementos clave para su construcción, es la descripción de tareas a realizar, para poder determinar así cuales son las habilidades y competencias requeridas al futuro colaborador.

Alberto Torrasi, Gerente la División Contact Centers de Sesa Select, analiza y describe la evolución de los diferentes períodos de la industria de los call centers. El ejecutivo, participó en la génesis de uno de los primeros call centers del país durante los años 90, al encontrarse trabajando para una importante empresa de telecomunicaciones como Gerente de Sistemas; en la cual más tarde se convirtió en Gerente de Atención al Cliente; en 2008 se sumo al equipo de la consultora Sesa Select como responsable de la división contact center. "Hace 20 años, en la empresa de telecomunicaciones donde

trabajaba como responsable del área de sistemas, los reclamos que recibíamos de los clientes en las llamadas “Mesas de Prueba” se registraban en tarjetas de papel. Por esa época recién comenzaban a aparecer las computadoras”.

El ejecutivo comenta: “La primera PC del área fue una Nec XT que llegaba para los usuarios con una disketera de 5 ¼. La usábamos para sacar estadísticas en una aplicación llamada “Supercalc” y con la ayuda de un ejército de data entries, que cargaban todo lo que decían las tarjetas de los clientes, así obteníamos indicadores y podíamos conocer como estábamos gestionando”. Torrisi recuerda la llegada de la primera computadora a la empresa “Se hizo una reunión de staff con quince gerentes y la computadora en el medio, con el objeto de decidir que área de todas las de servicio iba a recibir la única computadora de la empresa”.

A continuación prosigue, “Eran debates eternos para que el director decidiera que sector iba a recibir la primera computadora. En definitiva se terminó ubicando en el lugar donde se sabía que había alguien que la sabía usar, sino carecía de sentido. Además, hubiera vivido tapada, porque en ese entonces, las computadoras se tapaban con fundas ya que había que protegerlas”.

Ahora, con el avance tan grande de la tecnología, los Call Centers tendrían que ser lo suficientemente rápido y atento para complacer al cliente y resolver los problemas. En general las personas reniegan sobre estos servicios, no les gusta “perder el tiempo” llamando a sus empresas para recibir ayuda. Tal vez puede ser esto por una autosuficiencia que cada día crece más entre nosotros, o tal vez simplemente el trato que reciben es malo. Pero esta encuesta ha ido borrando esos prejuicios y nos muestra resultados claros sobre la percepción de los Call Center en Capital Federal.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La industria de los call centers como fenómeno laboral es el reflejo de la deslocalización que alcanza a los empleos del sector servicios.

De acuerdo a varios autores, este proceso se amplificó en la Argentina a fines de la década del 90 y primeros años del siglo XXI, en medio de la crisis

económica, la posterior devaluación de la moneda nacional y la salida de la convertibilidad.

Siguiendo a Andrea del Bono y otros (2008), puede definirse al call center como “el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes en forma no presencial; son plataformas telefónicas que pueden ser gestionadas directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus clientes, o por empresas proveedoras, en las que se ha tercerizado su gestión”.

Esta modalidad de trabajo se ha convertido con el tiempo en una actividad económica que es elegida por miles de jóvenes como su primer empleo, y por lo tanto, su primer contacto con el mundo laboral formal.

Muchas veces son adolescentes recién egresados del colegio secundario, que desean proseguir estudios universitarios, que viven con sus padres y que necesitan de una u otra manera contribuir con la economía del hogar.

Jordi Thiri6n (2006) asegura que la posindustrializaci6n pone en escena al sector servicios como uno de los m1s importantes y desarrollados de la actualidad.

En la actualidad, numerosas empresas que ofrecen bienes y servicios han elegido esta modalidad de atenci6n a distancia para resolver cuestiones diversas y heterog6neas a sus clientes.

Adem1s se ha constituido como una herramienta del marketing directo utilizado por distintas compa1as para ofrecer sus productos y servicios a trav6s del denominado *telemarketing* o *telemercadeo*.

De este modo, los call centers se han introducido en la vida cotidiana de cualquier ciudadano. Es dif6cil encontrar hoy en d6a a alguien que no haya realizado una llamada telef6nica ante un problema con un servicio p1blico, para realizar o confirmar una operaci6n bancaria, una compra, o inclusive, que no haya recibido un llamado para ofrecerle un producto, la ampliaci6n de un servicio o una encuesta.

Una encuesta de la empresa D’Alessio-Irol en 2010 afirma que los cinco rubros que reciben mayor n1mero de contactos telef6nicos son:

- Servicios p1blicos (gas, luz, tel6fono)
- Internet

- Bancos/tarjetas de crédito/ compañías financieras
- Cable/Televisión Satelital
- Tecnología/Equipos Electrónicos/Electrodomésticos

Paralelamente se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo una fuerte conciencia colectiva respecto de los derechos de los consumidores. A modo de ejemplo, hay que subrayar que la reforma de 1994 los consagra explícitamente en la Argentina dentro del texto constitucional.

Esto ha generado que los usuarios/consumidores intenten hacer valer sus derechos ante las compañías, y en muchos casos, el primer contacto se hace, precisamente, a través del teléfono.

Por ello los call centers, en muchas ocasiones, aparecen representados, en conversaciones informales, pero también en la prensa masiva, como un elemento que no ayuda a contribuir en la solución de los problemas de los consumidores.

De acuerdo a la encuesta de D'Alessio-Irol de 2010, más de la mitad de los 700 sondeados no encontraron una respuesta a través de esta herramienta. Inclusive, sólo 4 de cada 10 consultados dijo que, en caso de reclamos, obtuvo una contestación satisfactoria a la hora de afrontar un reclamo.

Incluso el hecho del uso y abuso de esta herramienta del marketing para ofrecer productos y servicios ha obligado a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a crear un registro denominado "no llame" en el cual los ciudadanos pueden inscribirse para evitar ser contactados para telemarketing.

Por otra parte, y el hecho de que los call centers aparecieron en plena crisis económica como fuente de primer empleo para los jóvenes, son percibidos en algunos sectores de la población como empleadores irregulares, ligados a la explotación, a las pésimas condiciones de trabajo y al estrés que supuestamente le generan a sus empleados.

Este tipo de relatos, se han multiplicado a través de la prensa, de foros de internet y de redes sociales.

Las empresas necesitan saber cómo hacer para que su cliente esté satisfecho. Intentan brindar soluciones por medio de sus call centers pero no

parece ser suficiente porque el clima de opinión sobre ellos parece ser malo, como si a nadie le gustara llamar y tener ese contacto con la empresa. ¿Qué tienen que hacer los Call Center? ¿Son realmente odiados por sus clientes? ¿Sirven para algo?

## **HIPÓTESIS INICIAL**

Los habitantes porteños de entre 18 y 70 años tienen una mala percepción acerca de los servicios del Call Center. Estos se consideran ineficaces y una pérdida de tiempo.

## **OBJETIVO**

Esta investigación apunta principalmente a poder obtener datos certeros que nos permitan hacer un análisis de la percepción que se tiene en Argentina respecto de este servicio que hoy en día nos acompaña en la vida cotidiana. Con estos resultados se podrán tomar en cuenta todos aquellos aspectos a mejorar para hacer estos servicios más eficientes

## **FICHA TÉCNICA**

Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Universo: Ciudadanos entre 18 y 70 años.

Lugar de realización: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Diseño muestral: por cuotas de edad y lugar de residencia

Tamaño muestral: 400 casos efectivos

Nivel de confiabilidad: 95%

Margen de error +/- 5%

Método: encuesta (cuestionario con preguntas abiertas y cerradas)

Fecha de administración: del 21 de septiembre al 5 de octubre 2012

## **PUNTOS MUESTRALES SELECCIONADOS**

Para la investigación se seleccionaron cuidadosamente nueve puntos muestrales.

En base a la división en 3 (tres) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se seleccionaron 4 (cuatro) esquinas por zona centro, 1 (una) esquina por zona oeste. Además fueron seleccionados 4 (cuatro) sitios de grandes concentraciones, 3 (tres) por zona norte y 1 (uno) por zona sur. Dichos puntos surgen en relación con la creciente cantidad de gente que transita por estas zonas durante el día.

- Plaza Italia (Palermo)
- Cementerio de la Recoleta (Recoleta)
- Recoleta Mall (Recoleta)
- Corrientes y Callao (San Nicolás)
- Florida y Lavalle (San Nicolás)
- Thames y Corrientes (Villa Crespo)
- Plaza Constitución (Constitución)
- Av. Juan B. Justo y Álvarez Jonte (Liniers)
- Av. Warnes y Juan B. Justo (Villa Crespo)

## MAPA DE LAS COMUNAS



Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

### **DIVISIÓN**

**COMUNA 1:** 1, 4, 5, 3.

COMUNA 2: 12, 13, 14, 15, 11, 6, 2.

COMUNA 3: 8, 9, 4, 7, 10.

## TRABAJO DE CAMPO

Según el último censo realizado en 2010, la población total por país de nacimiento, según grupo de edad entre 20 y 69 años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires asciende a más de **1.904.303**. Aproximadamente rondarían cerca de los **2.000.000** el grupo entre 18 y 70 años de edad.

Cuadro P5-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total por país de nacimiento, según sexo y grupo de edad. Año 2010

Sexo y grupo de edad	Población total	País de nacimiento	
		Argentina	Otros
<b>Total</b>	<b>2.890.151</b>	<b>2.508.373</b>	<b>381.778</b>
0-4	165.638	160.327	5.311
5-9	156.372	146.328	10.044
10-14	150.501	139.156	11.345
15-19	167.681	147.887	19.794
20-24	228.125	187.246	40.879
25-29	247.594	202.396	45.198
30-34	248.069	209.687	38.382
35-39	215.326	181.174	34.152
40-44	180.876	150.909	29.967
45-49	171.626	146.839	24.787
50-54	171.021	150.453	20.568
55-59	161.136	143.209	17.927
60-64	152.115	132.600	19.515
65-69	128.415	113.367	15.048
70-74	105.173	92.981	12.192
75-79	93.296	81.503	11.793
80 y más	147.187	122.311	24.876

Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Por lo tanto, para este trabajo se utilizó una muestra representativa de **400** casos, de los cuales **200** poseen entre 18-30, **124** poseen entre 31-45 y **76** entre 46-70 años.

La metodología empleada para realizar las encuestas fue en entrevistas personales (cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas), cara a cara con el entrevistado, de esta manera se observó de modo más preciso las actitudes y reacciones ante las preguntas.

## **DURACIÓN Y MODALIDAD DE TRABAJO DE CAMPO**

**El trabajo de campo involucró tres semanas:** del 21 de septiembre al 5 de octubre de 2012.

**Tipo de muestreo:** Probabilístico, incidental.

**Aclaración:** durante la investigación los investigadores se dividieron las zonas para realizar dicha encuesta. Considerando los puntos muestrales mencionados, como los más representables.

## **MARCO TEORICO**

Tomaremos en cuenta la teoría de “La espiral del silencio” de Noelle-Neumann, Elizabeth. La autora habla sobre cómo se forma la opinión pública y creemos que es lo que ha pasado con la opinión y percepción de los Call Center. Exponemos los siguientes fragmentos que nos parece son importantes para entender el proceso de formación de la opinión sobre estos servicios que brindan las empresas:

“Entre las distintas ponencias procedentes, de Tocqueville, Tönnies, Bryce y Allport, apenas Allport presenta el ejemplo de un proceso de formación de la opinión pública: la presión que se ejerce sobre los habitantes de un barrio para que despejen de nieve sus aceras. Este ejemplo demuestra que las convenciones sociales, las costumbres y las normas, junto con las cuestiones políticas, están entre las "situaciones" y las "proposiciones de significación" capaces de multiplicar las posturas públicas. Si la opinión pública es el resultado de la interacción entre los individuos y su entorno social, deberíamos encontrar en ejecución los procesos que Aschs y Milgram han confirmado de modo experimental. Para no encontrarse aislado, un individuo puede renunciar a su propio juicio. Esta es una condición de la vida en una sociedad humana; si fuera de otra manera, la integración sería imposible. Ese temor al aislamiento (no sólo el temor que tiene el individuo de que lo aparten sino también la duda sobre su propia capacidad de juicio) forma parte integrante, según nosotros, de todos los procesos de opinión pública. Aquí reside el punto vulnerable del individuo; en esto los grupos sociales pueden

castigarlo por no haber sabido adaptarse. Hay un vínculo estrecho entre los conceptos de opinión pública, sanción y castigo”.<sup>1</sup>

“Basándonos en el concepto de un proceso interactivo que genera una "espiral" del silencio, definimos la opinión pública como aquella que puede ser expresada en público sin riesgo de sanciones, y en la cual puede fundarse la acción llevada adelante en público.

Expresar la opinión opuesta y efectuar una acción pública en su nombre significa correr peligro de encontrarse aislado. En otras palabras, podemos describir la opinión pública como la opinión dominante que impone una postura y una conducta de sumisión, a la vez que amenaza con aislamiento al individuo rebelde y, al político, con una pérdida del apoyo popular. Por esto, el papel activo de iniciador de un proceso de formación de la opinión queda reservado para cualquiera que pueda resistir a la amenaza de aislamiento. “

Noelle Newman expone 5 hipótesis sobre esto:

1. Los individuos se forman una idea del reparto y del éxito de las opiniones dentro de su entorno social
2. La disposición de un individuo a exponer en público su punto de vista varía según la apreciación que hace acerca del reparto de las opiniones en su entorno social y de las tendencias que caracterizan la fortuna de esas opiniones.
3. Se puede deducir de esto que si la apreciación del reparto de una opinión está en flagrante contradicción con su efectiva distribución es porque la opinión cuya fuerza se sobrevalora es la que con más frecuencia se expresa en público.
4. Hay una correlación positiva entre la apreciación presente y la apreciación anticipada: si a una opinión se la considera dominante, es plausible pensar que seguirá siéndolo en el futuro (y viceversa). Esta correlación, no obstante, puede variar.

---

<sup>1</sup> Extraído de VV.AA.. *El nuevo espacio público*, Gedisa, Barcelona, 1992 y NOELLE-NEUMANN, Elizabeth. *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*, Paidós. Barcelona, 1995 (capítulos 20 y 21).

5. Si la apreciación de la fuerza presente de una opinión determinada difiere de la de su fuerza futura, lo que determinará el punto hasta el cual el individuo esté dispuesto a exponerse será la previsión de la situación futura, pues se supone que la mayor o menor buena disposición de un individuo depende de su temor a encontrarse aislado

Basándonos entonces en lo que dice la autora, si la opinión sobre los Call Center se genera de esta forma, con personas que han tenido buenas experiencias pero pensar que los demás no piensan igual, o que la mayoría piensa que los servicios son malos, entonces esta opinión recae en La Espiral del Silencio. Por miedo a sentirse "diferentes" si dicen que es bueno el servicio, dicen que es malo. En este caso, los encuestados expusieron sus puntos de vista sin miedo por ser una encuesta anónima. Pero aún así, el clima de opinión, concepto de la misma autora, sigue siendo el mismo y es algo a lo que el individuo no puede escapar: "el clima rodea totalmente al individuo desde el exterior. El individuo no puede escapar de él. Pero simultáneamente está dentro de nosotros, ejerciendo la mayor influencia sobre nuestra sensación

de bienestar. La espiral del silencio es una reacción ante los cambios en el clima de opinión. La expresión «clima de opinión» representa mejor que la de «opinión pública» la idea de una distribución de frecuencias, de una fuerza relativa de las diversas tendencias contradictorias. El término «clima», además, trae a la mente la imagen del espacio y el tiempo, como el concepto de «campo» de Kurt Lewin; y «clima» también incluye el sentido más completo de lo «público». En épocas de revolución, como la nuestra, merece la pena buscar hechos que puedan revelar la naturaleza de la opinión pública"<sup>2</sup>.

Walter Lippmann en su obra "Public Opinion" (1922), especifica como "...las imágenes que se hallan dentro de las cabezas (...) de los seres humanos, las imágenes de sí mismos, de los demás, de sus necesidades, propósitos y relaciones son sus opiniones públicas". En otras palabras, consiste en un

---

<sup>2</sup> NOËLLE-NEUMAN, E.: «Public Opinion and the Classical Tradition». Public Opinion Quarterly, 43, Pp. 143-156.

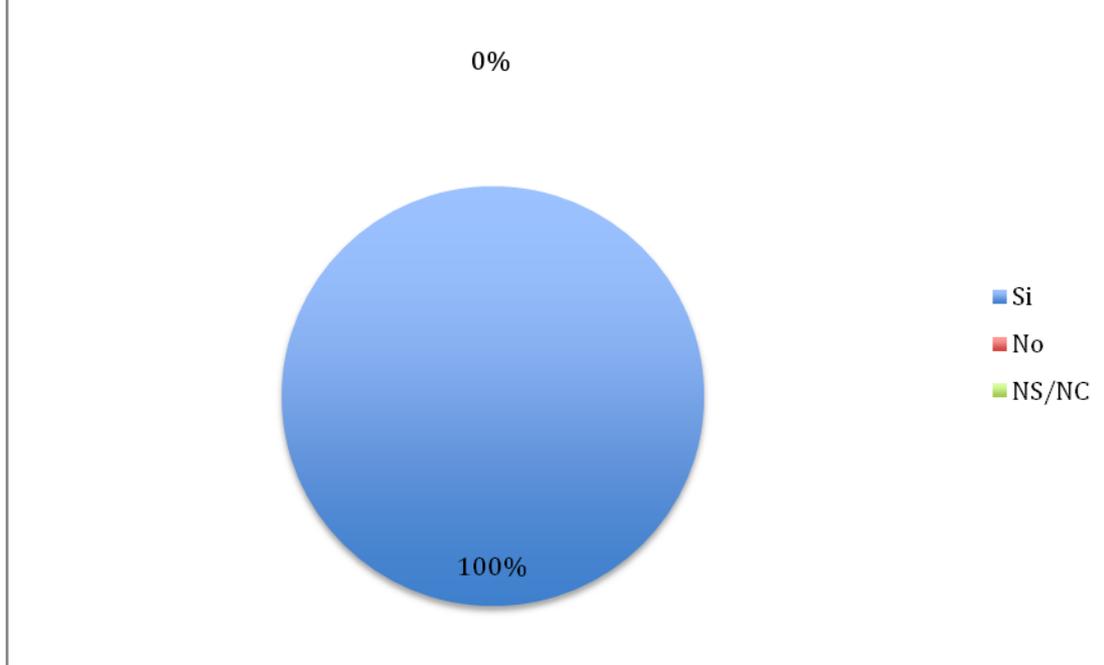
mecanismo mental mediante el cual se asigna a cada una de las realidades que percibimos en nuestro entorno una referencia, una imagen mental.

**En referencia a esto, podemos mencionar como ejemplo la investigación realizada por Catalina Correia** (Directora de Proyectos at Almabrand), quien se basó en el estudio social de Oracle (empresa estadounidense de software), que reveló un alto grado de insatisfacción por parte de los usuarios con el funcionamiento de los call centers. En verbigracia, un 54% considera que son ineficaces, y un 25% los califica de "bastante o muy ineficaces". El tiempo de espera razonable en una llamada telefónica debe ser inferior a cinco minutos, y un 7,1% ha llegado a estar más de una hora al teléfono hasta resolver su problema. Con estos datos, se refuerza la noción de imágenes mentales.

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **1. ¿Vive usted en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?**

## 1. ¿Vive usted en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?



Vive en Capital Federal	Casos
Si	400
No	0
NS/NC	0

*Total de encuestados: 400*

### Conclusiones

El total de los encuestados vive en la ciudad de Buenos Aires. Este era un requisito para continuar con las siguientes preguntas. Si el encuestado decía NO, el proceso terminaba.

2.¿Ha realizado usted algún llamado a uno o más call center en los últimos noventa días?



Total de encuestados: 400

Llamadas en los últimos 90 días	Casos
Si	250
No	113
NS/NC	137

### Conclusiones

Más de la mitad de los encuestados (**63%**) realizó algún llamado a uno o más call center en los últimos noventa días. Para el porcentaje que contestó sí, las respuestas van a ser teniendo en cuenta la última experiencia.

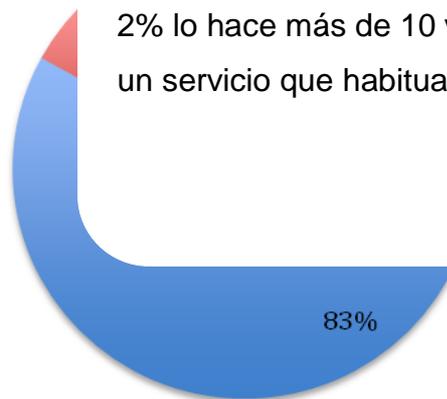
### 3. Aproximadamente, ¿cuántas veces por mes llama usted a Call Centers?

Total de encuestados: 400

### 3. Aproximadamente, ¿cuántas veces por mes llama usted a Call Centers?

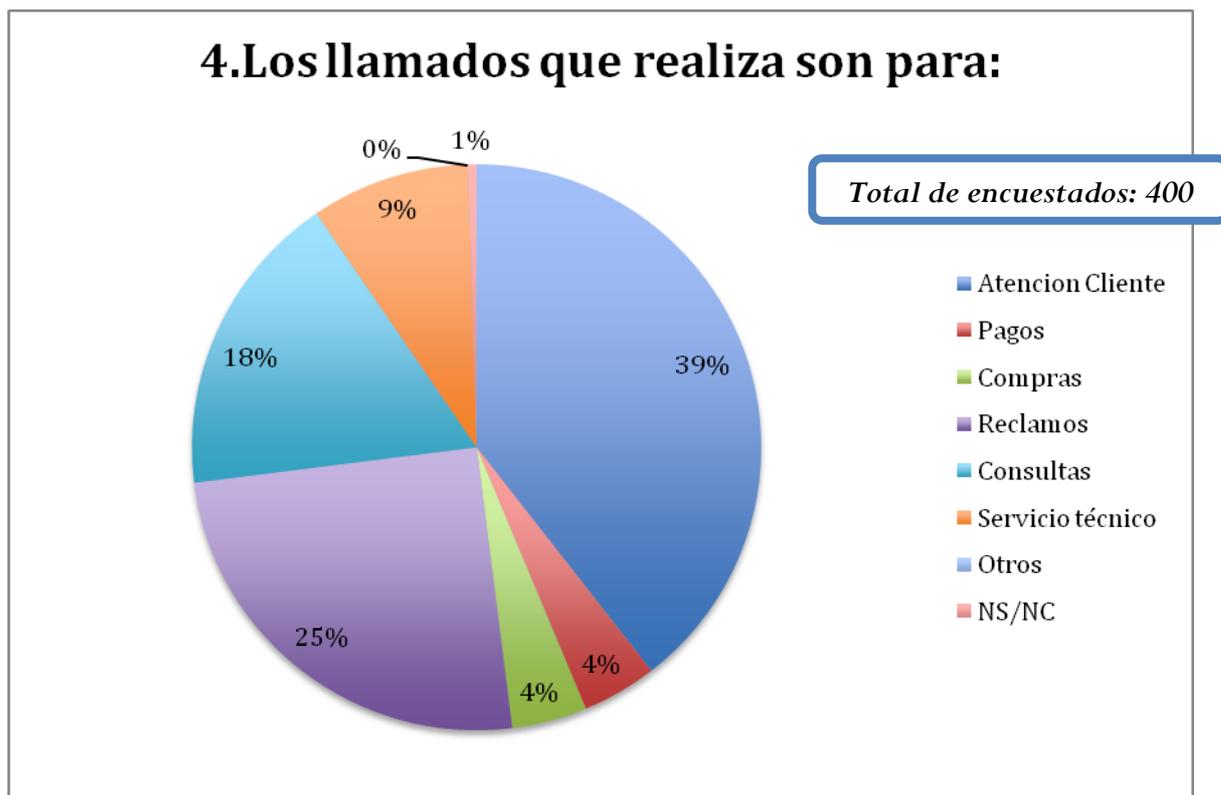
#### Conclusiones

El 83% llama de 1 a 3 veces por mes a Call Centers, solo el 2% lo hace más de 10 veces. Es decir, los Call Centers son un servicio que habitualmente usan los clientes.



Llamadas por mes	Casos
1-3	332
4-7	47
7-10	13
10 o +	8

#### 4. Los llamados que realiza son para:



Tipo de llamados	Casos
Atención cliente	158
Pagos	17
Compras	17
Reclamos	100
Consultas	70
Servicio técnico	36
Otros	0
NS/NC	2

Total de encuestados: 400

5. ¿Con qué tipo de empresa se comunica generalmente?



Tipo de empresa	Casos
-----------------	-------

Bancos	49
Celular	174
Internet	114
Servicio público	39
Transporte	9
Otras	13
NS/NC	2

**6. Las llamadas que habitualmente realiza ¿fortalecen la imagen de la empresa?**

**6. Las llamadas que habitualmente realiza ¿fortalecen la imagen de la empresa?**



**Conclusiones**

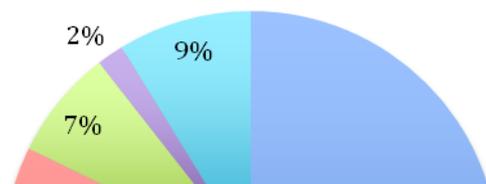
Las empresas de telefonía celular son las que más llamadas reciben con el 40%, seguidas por las de Internet con un 29%.

Las llamadas fortalecen	Casos
Muy de acuerdo	25
De acuerdo	200
Desacuerdo	115
Muy en desacuerdo	21
NS/NC	39

### 7. Para usted, los Call Center están ubicados en

Total de encuestados: 400

### 7. Para usted, los Call Center están ubicados en



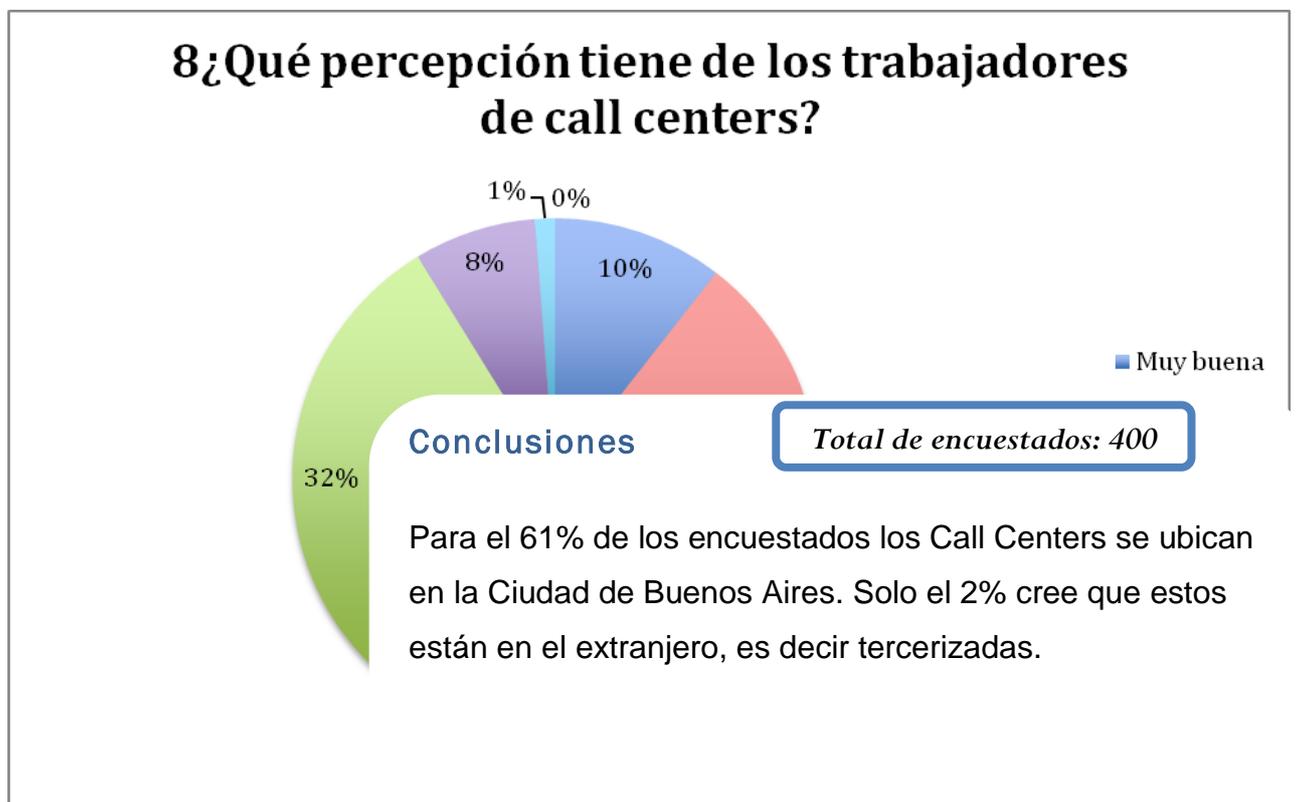
#### Conclusiones

Más de la mitad de los encuestados están de acuerdo (56%) en que los llamados que realizan fortalecen la imagen de la empresa. Esto quiere decir que cada vez que utilizan el servicio, quedan satisfechos con su empresa.

Ubicación	Casos
CABA	244
Buenos Aires	85

Otra provincia	29
Extranjero	7
NS/NC	35

8. ¿Qué percepción tiene de los trabajadores de call centers?



Percepcion	Casos
Muy buena	44
Buena	193
Regular	126
Mala	30
Muy mala	6

**9. ¿Cómo es el trato que recibe por lo general del los trabajadores de call center?**

**9. ¿Cómo es el trato que recibe por lo general del los trabajadores de call center?**



**Conclusiones**

La percepción que se tiene de los trabajadores de Call Centres es positiva, ya que más de la mitad de los encuestados opina que esta entre muy buena y buena, solo el 2% opina que es muy mala. En esta pregunta se tomó el criterio de preparacion (si son aptos para el trabajo) y capacidad de entendimiento y resolución de problemas.

Trato que recibe	Casos
Muy agradable	58
Agradable	271
Regular	28
Malo	33
Muy malo	8
NS/NC	2

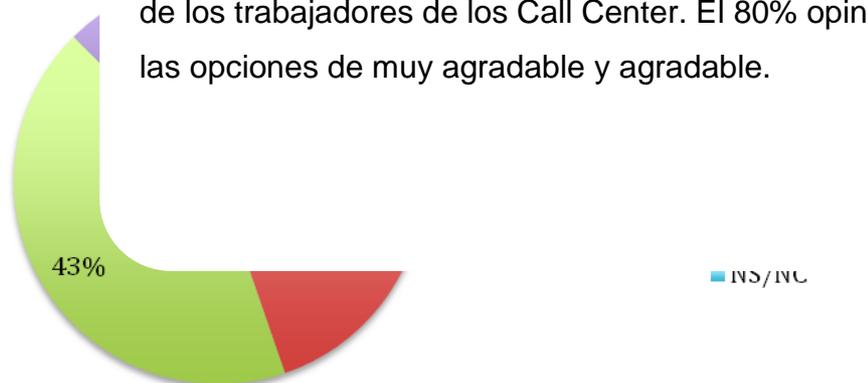
10. El tiempo de espera para que contesten en el Call Center es, en general:

Total de encuestados: 400

### 10. El tiempo de espera para que contesten en el Call Center es en

#### Conclusiones

Los encuestados están satisfechos con el trato que reciben de los trabajadores de los Call Center. El 80% opino entre las opciones de muy agradable y agradable.



Tiempo de espera	Casos
Muy corto	42
Corto	137
Largo	171
Muy largo	56
NS/NC	5

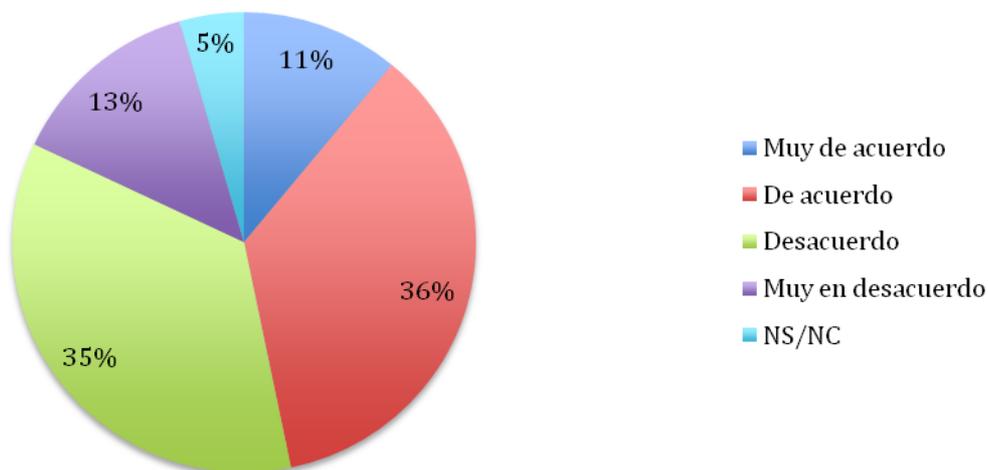
11. Con respecto a la siguiente afirmación “La atención de los Call Center es rápida”, usted esta:

*Total de encuestados: 400*

### Conclusiones

A diferencia de la opinión de los trabajadores, la gente considera que el tiempo de espera para que contesten es largo con un 43%. Curiosamente, el Muy corto y Muy largo comparten el 11%, y la gente que opinó que el tiempo es Corto no se diferencia mucho del Largo.

## 11. Con respecto a la siguiente afirmación “La atención de los Call Center es rápida”,



De acuerdo con esa frase	Casos
Muy de acuerdo	44
De acuerdo	143
Desacuerdo	141
Muy en desacuerdo	54
NS/NC	18

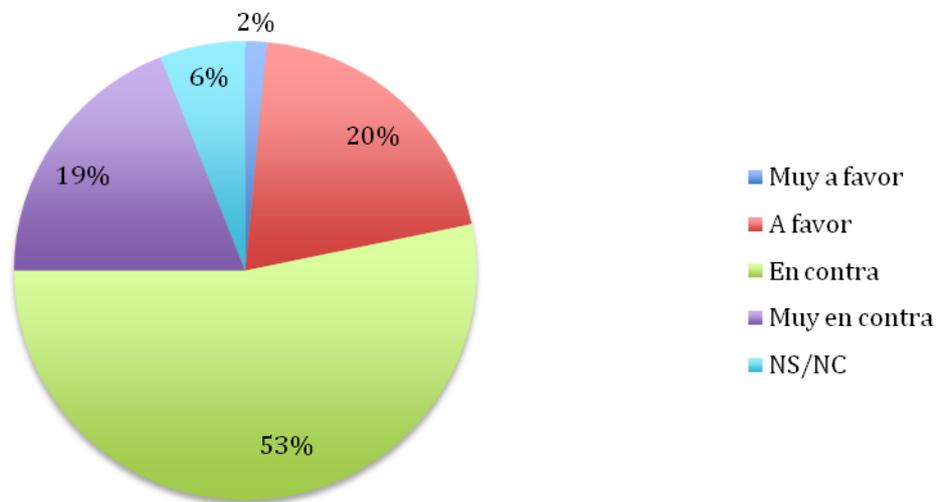
Total de encuestados: 400

### Conclusiones

Con respecto a la afirmación “La atención de los Call Center es rápida”, ocurre una contradicción, y encontramos a los encuestados divididos. El 36% está de acuerdo y el 35% en desacuerdo.

## 12. ¿Está usted a favor o en contra de que lo atienda una máquina?

## 12. ¿Está usted a favor o en contra de que lo atienda una máquina y no una persona?



A favor o en contra	Casos
Muy a favor	6
A favor	81
En contra	213
Muy en contra	76
NS/NC	24

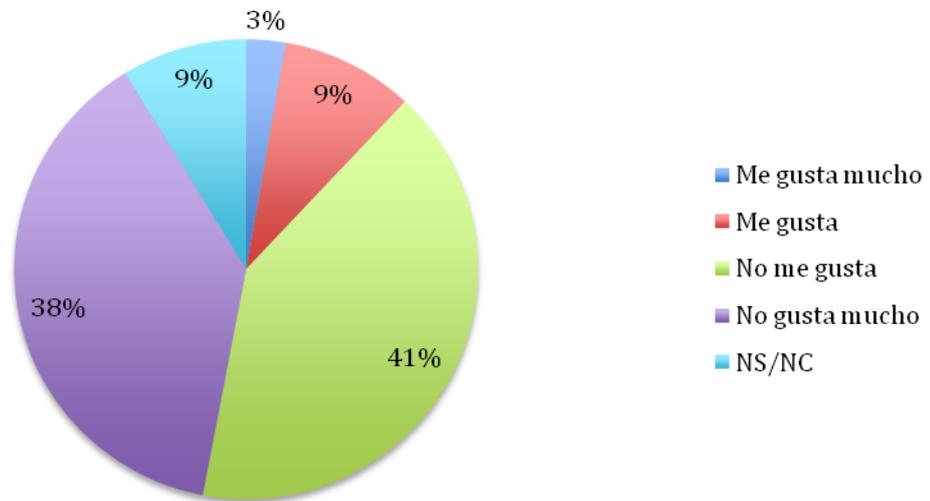
Total de encuestados: 400

### Conclusiones

Los encuestados están en contra de que los atienda una maquina, algo que se esta haciendo con más frecuencia en los Call Centers. Aún predomina la atención perdonalizada.

## 13. ¿Qué siente cuando le habla una máquina y no una persona?

### 13. ¿Qué siente cuando le habla una máquina y no una persona?



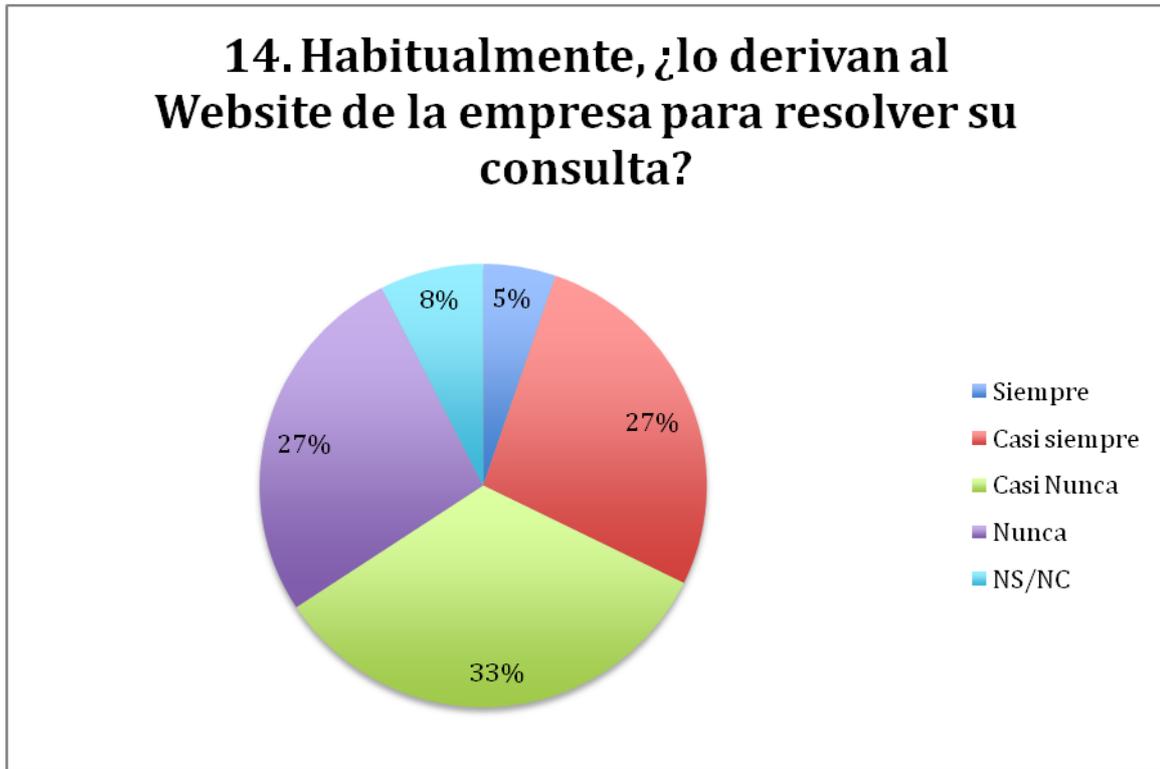
Que siente	Casos
Me gusta mucho	11
Me gusta	37
No me gusta	165
No gusta mucho	153
NS/NC	34

*Total de encuestados: 400*

#### Conclusiones

Definitivamente a los usuarios no les gusta que los atienda una maquina y no una persona. Casi el 80% contestó entre el No me gusta y el No me gusta mucho .

**14. Habitualmente, ¿lo derivan al Website de la empresa para resolver su consulta?**



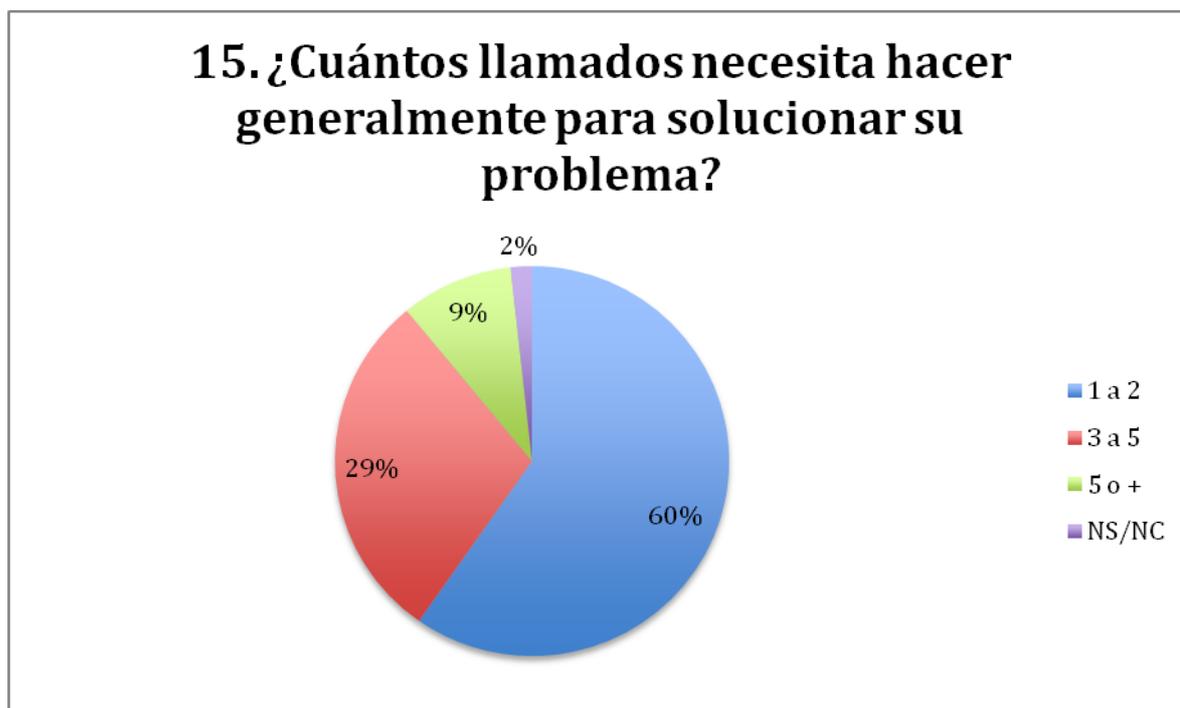
*Total de encuestados: 400*

Derivan al Website	Casos
Siempre	21
Casi siempre	108
Casi nunca	134
Nunca	107
NS/NC	30

**Conclusiones**

Al 33% casi nunca lo derivan al Website de la empresa para resolver su consulta, pero al 27% casi siempre, por lo tanto aquí también hay una igualdad en las respuestas.

15. ¿Cuántos llamados necesita hacer generalmente para solucionar su problema?



Total de encuestados: 400

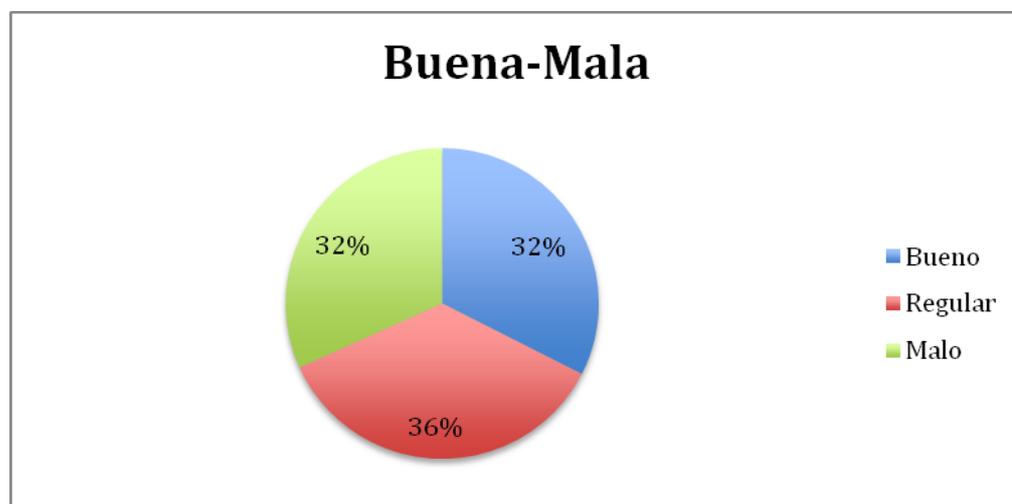
Llamados	Casos
1-2	239
3-5	117
5 o +	37
NS/NC	7

### Conclusiones

La cantidad de llamados que hay que realizar para la solución del problema es muy bajo, entre 1 y 2, con un 56%. Esto es algo que dice mucho a favor de este servicio, sobre todo por su solución de problemas.

## 16. Del 0 al 10, ¿qué puntaje le darías a la resolución de problemas de los Call Center?

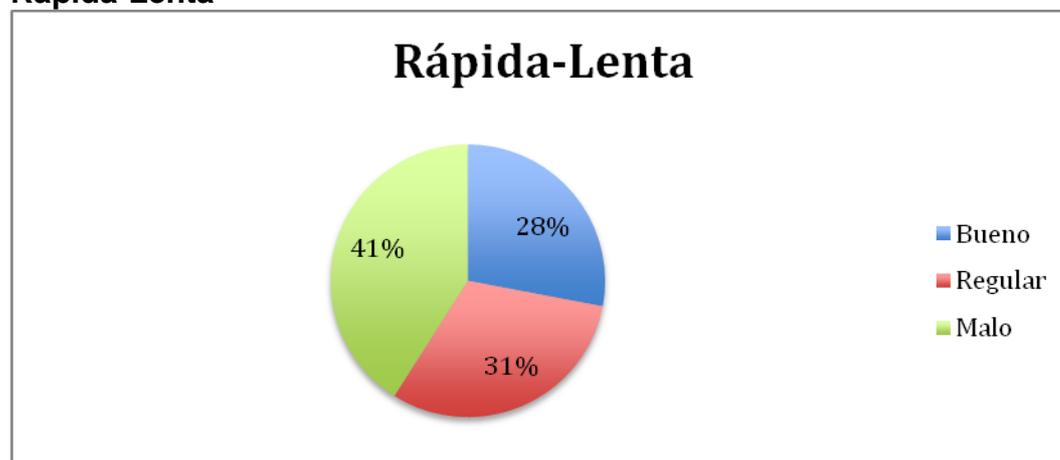
### Buena-Mala



Buena-Mala	Casos
Bueno	130
Regular	143
Malo	127

Total de encuestados: 400

### Rápida-Lenta

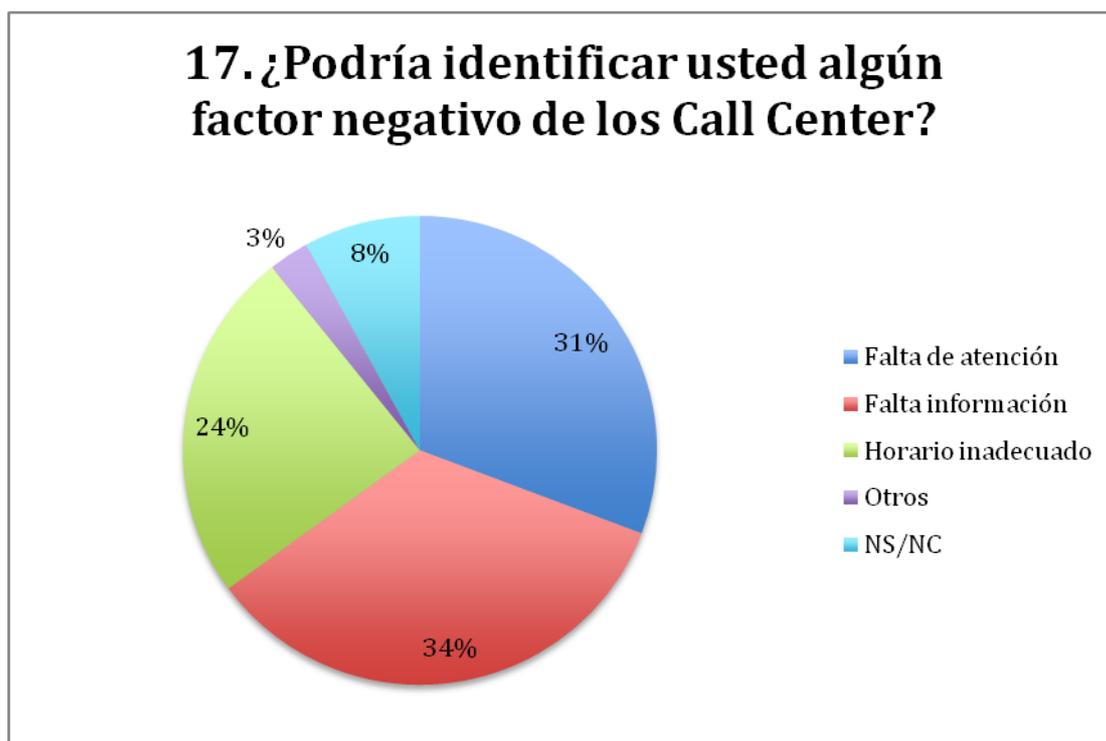


Rápida-Lenta	Casos
Bueno	112
Regular	124
Malo	164

### Conclusiones

Las respuestas más parejas se dieron en el puntaje le darían a la resolución de problemas de los Call Center, entre buena-mala las personas respondieron que el 32% le pareció buena, el 36% regular y el 32% mala. En el caso de rápido-lento al 41% le pareció malo y al 28% bueno.

## 17. ¿Podría identificar usted algún factor negativo de los Call Center?



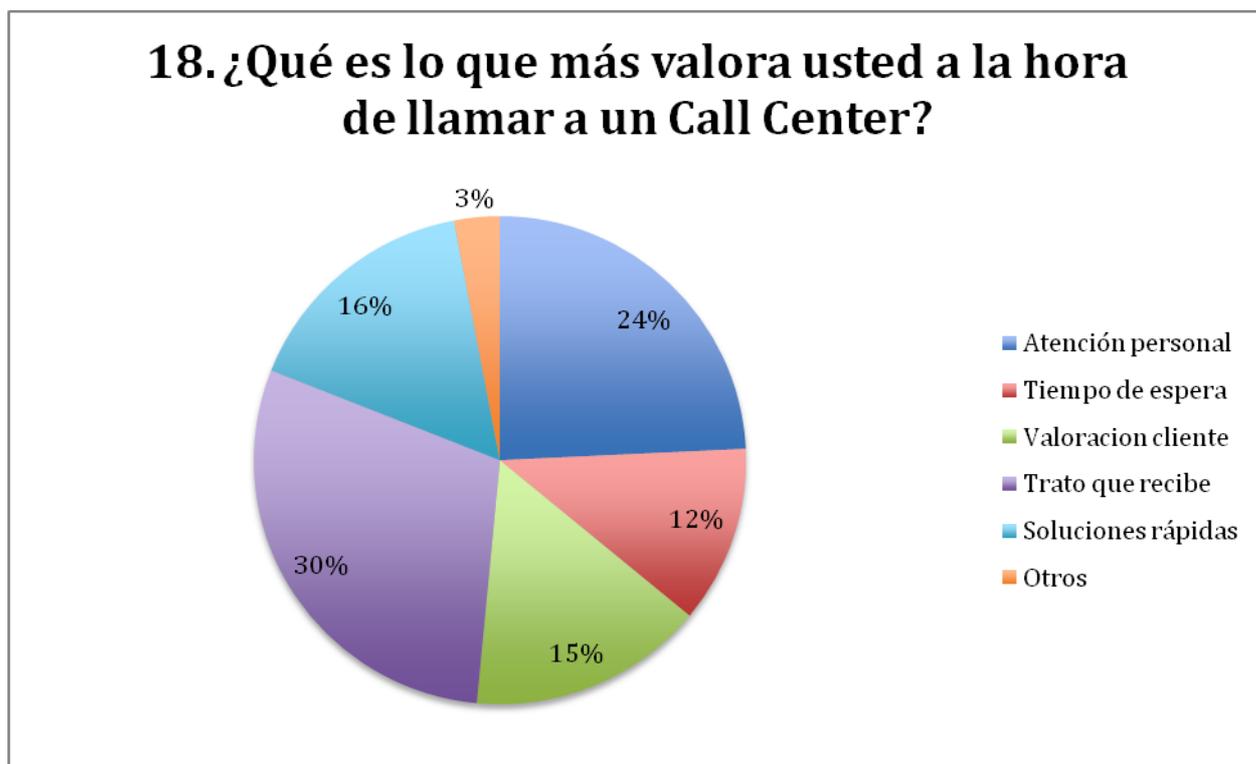
Factor negativo	Casos
Falta de atención	123
Falta información	137
Horario inadecuado	97
Otros	11
NS/NC	32

Total de encuestados: 400

### Conclusiones

El factor negativo que más reconocen los encuestados es la falta de información. Muy cerca le sigue la falta de atención, tan solo con 3% menos.

18. ¿Qué es lo que más valora usted a la hora de llamar a un Call Center?



Más valoran	Casos
Atención personal	97
Tiempo de espera	47
Valoración cliente	62
Trato que recibe	123
Soluciones rápidas	64
Otros	7

*Total de encuestados: 400*

**Conclusiones**

En lo que la gente valora a la hora de llamar a un Call Center el 34% prioriza el trato que recibe, el 27% la atención personalizada, y solo el 6% la resolución rápida del problema.

## 19. ¿Está satisfecho usted con la atención de los Call Center?



*Total de encuestados: 400*

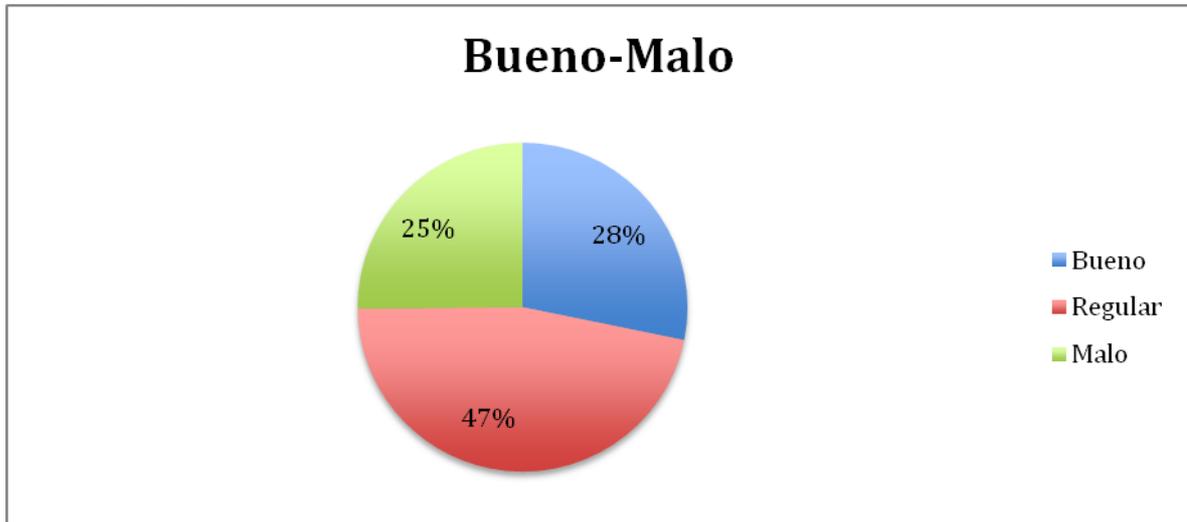
Satisfecho	Casos
Si	204
No	132
NS/NC	64

### Conclusiones

La mitad de los encuestados está satisfecho con la atención que recibe de los Call Centers. La diferencia con el No es bastante amplia.

20. En una escala del 1 al 10, ¿qué puntaje le otorgarías a estos servicios de call centers?

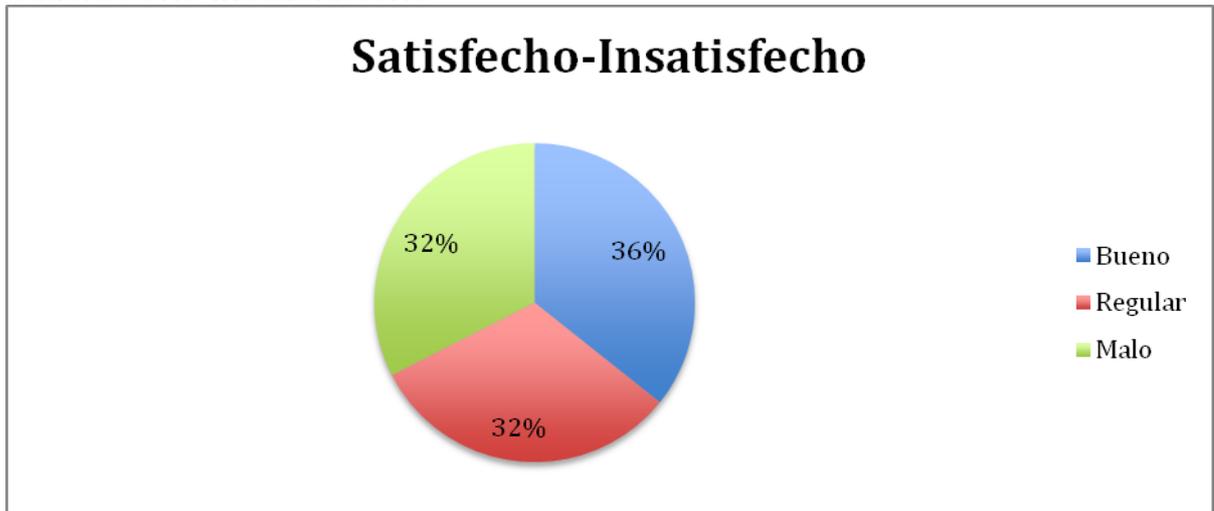
**Bueno-Malo**



Bueno- Malo	Casos
Bueno	148
Regular	118
Malo	134

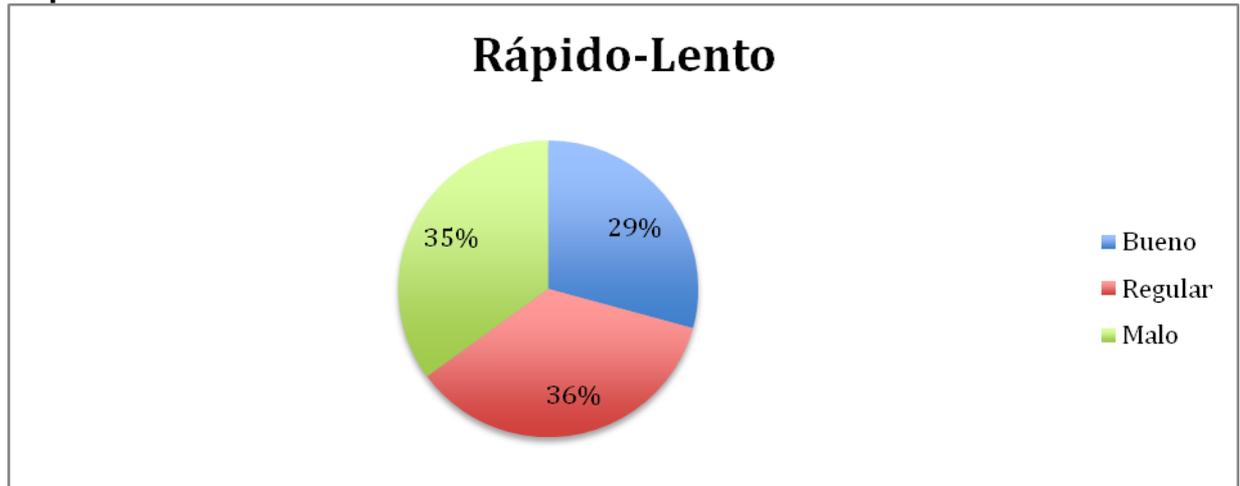
*Total de encuestados: 400*

**Satisfactorio-Insatisfactorio**



Satisfecho- Insatisfecho	Casos
Bueno	126
Regular	139
Malo	135

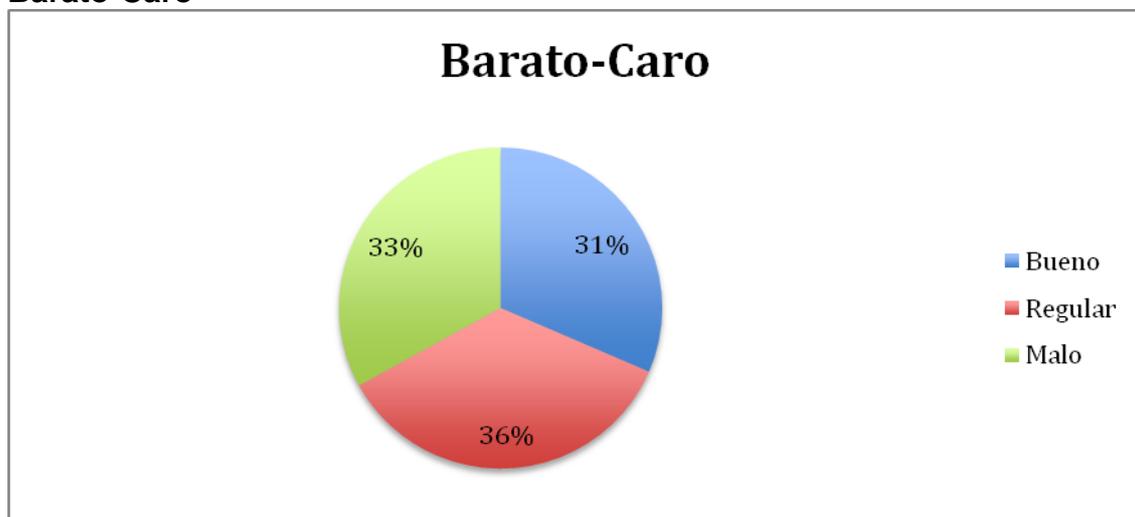
## Rápido-Lento



Rápido-Lento	Casos
Bueno	120
Regular	137
Malo	143

*Total de encuestados: 400*

## Barato-Caro



Barato-Caro	Casos
Bueno	166
Regular	149
Malo	85

## Conclusiones

En el puntaje que le otorgarían a los servicios de Call Centers, entre bueno-malo al 47% le pareció malo, entre satisfecho-insatisfecho al 36% le pareció bueno, entre rápido-lento la gente opinó que es regular al igual que entre barato-carro.

## 21. ¿Podría decirnos su edad?



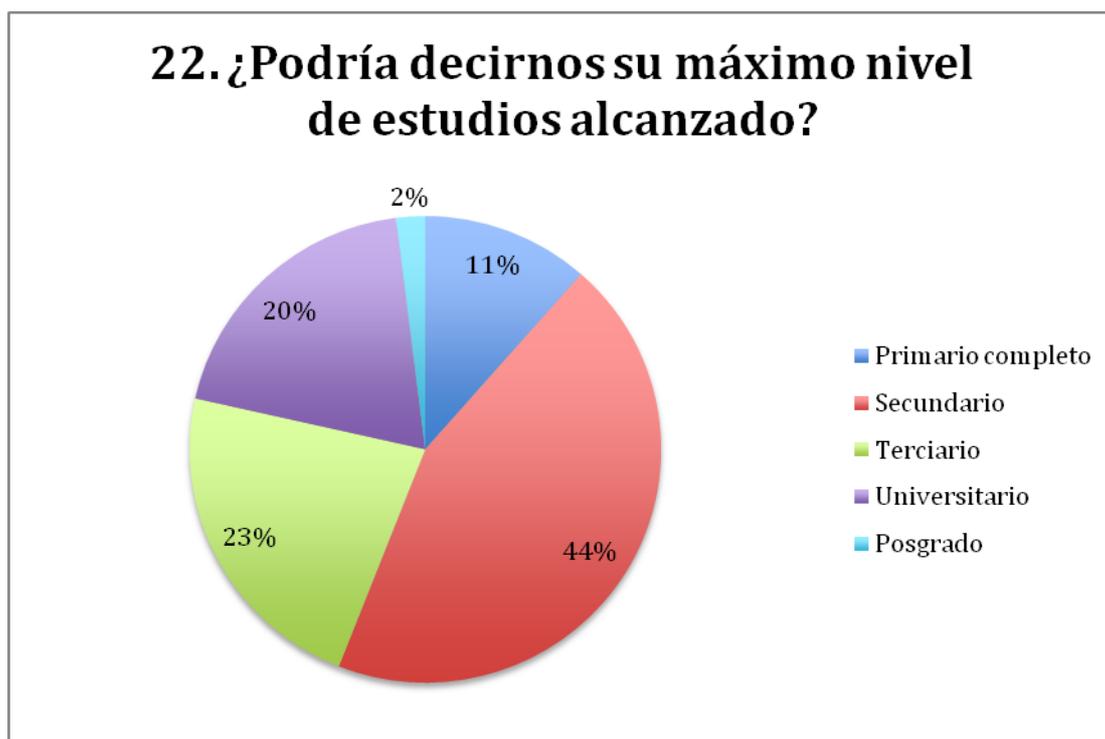
Edad	Casos
18-30	199
31-45	125
46-70	76

*Total de encuestados: 400*

### Conclusiones

El 50% de los encuestados tiene entre 18 y 35 años. Esto incide en las otras respuestas, en lo que buscan y esperan de los Call Centers.

## 22. ¿Podría decirnos su máximo nivel de estudios alcanzado?



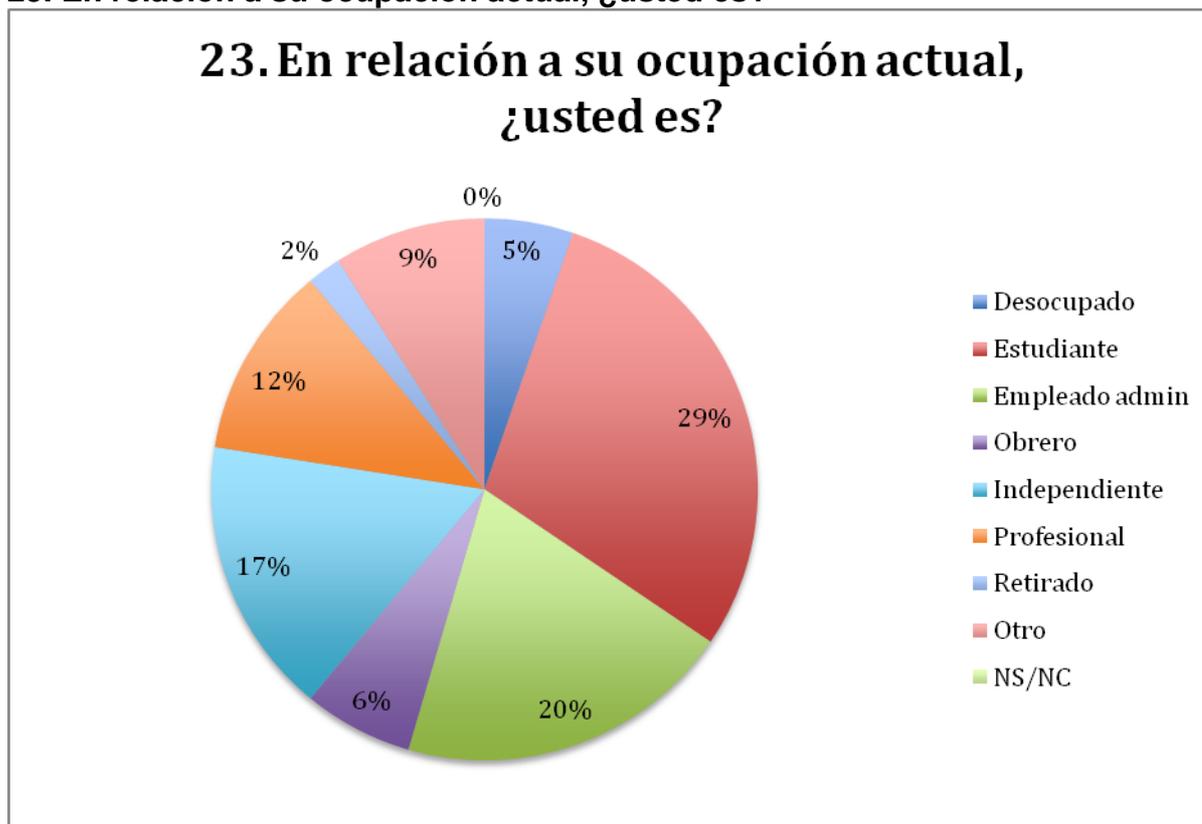
Nivel de estudios	Casos
Primario	46
Secundario	178
Terciario	90
Universitario	78
Posgrado	8

*Total de encuestados: 400*

### Conclusiones

El 44% tiene estudios secundarios, solo el 2% tiene un postgrado. El 43% de los encuestados tiene algún tipo de estudio superior.

### 23. En relación a su ocupación actual, ¿usted es?



*Total de encuestados: 400*

Ocupación	Casos
Desocupado	21
Estudiante	117
Empleado administrativo	80
Obrero	26
Independiente	66
Profesional	46
Retirado	8
Otros	0
NS/NC	0

### Conclusiones

Los estudiantes prevalecen entre los encuestados con un 29%, seguido por los empleados administrativos con el 20%. Un 12% contestó ser profesional.

## 24. ¿Cuántas horas trabaja por día?



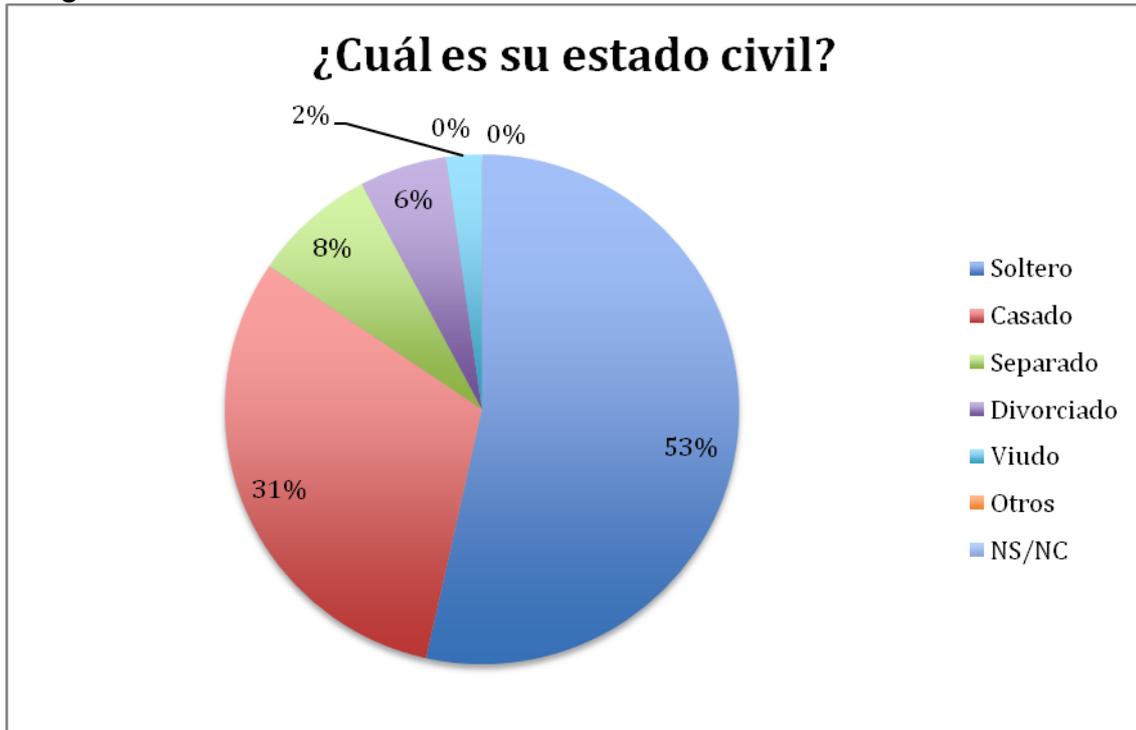
Hs de trabajo por día	Casos
4-6	75
6-7:30	86
7:30-9	102
9 o +	40
No trabaja	97

*Total de encuestados: 400*

### Conclusiones

El 26% trabaja entre 7:30 horas y 9 horas. Debido al alto número de estudiantes encuestados, el 24% no trabaja. el 21% trabaja entre 6 horas y 7:30 horas.

**25. ¿Cuál es su estado civil?**



*Total de encuestados: 400*

Estado Civil	Casos
Soltero	214
Casado	124
Separado	31
Divorciado	22
Viudo	9
Otros	0
NS/NC	0

**Conclusiones**

El 53% de los encuestados es soltero, lo que quiere decir que cada uno se encarga de llamar a los Call Centers cuando surge un problema. Por otro lado, solo el 31% está casado, lo que podría implicar que su conyugue realice también las llamadas.

**26. ¿Con quien vive?**



*Total de encuestados: 400*

Con quien vive	Casos
Solo	104
Pareja	120
Amigos	28
Padres	128
Otros	13
NS/NC	7

**Conclusiones**

La mayoría de los encuestados todavía vive con sus padres. Esto puede significar que sean los padres quienes paguen los servicios, pero son los hijos los que llaman al servicio de Call Center.

## 27. ¿Tiene hijos?



Hijos	Casos
No	230
1	54
2-4	93
4 o +	18
NS/NC	5

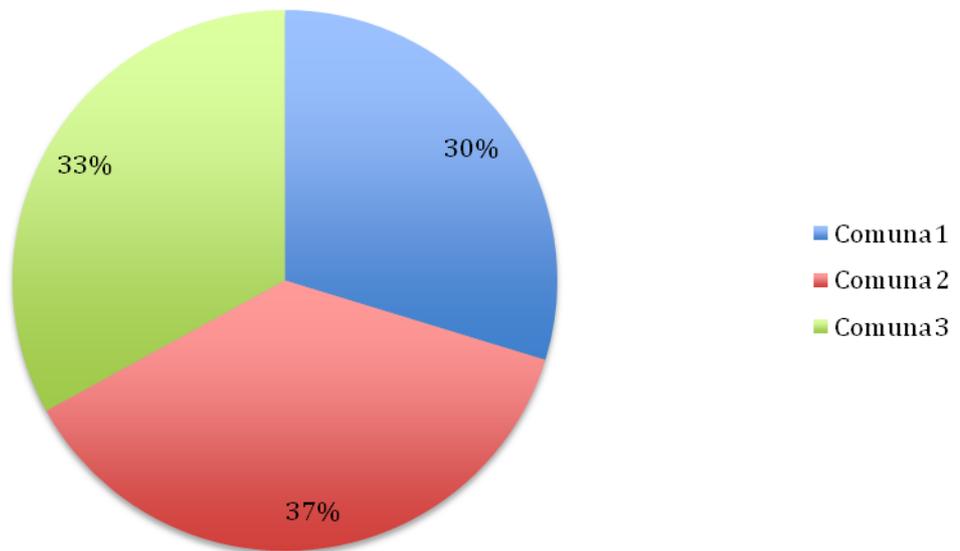
*Total de encuestados: 400*

### Conclusiones

Más de la mitad de los encuestados no tiene hijos. Esto implica que los encuestados tienen tiempo para realizar las llamadas a sus empresas buscando ayuda.

## 28. ¿En qué barrio vive?

## ¿En qué barrio vive?



### Comunas Casos

Comuna 1	119
Comuna 2	149
Comuna 3	132

Total de encuestados: 400

### Conclusiones

En las comunas también hay una paridad ya que el 37% vive en la comuna 2, el 33% en la comuna 3 y el 30% en la comuna 1.

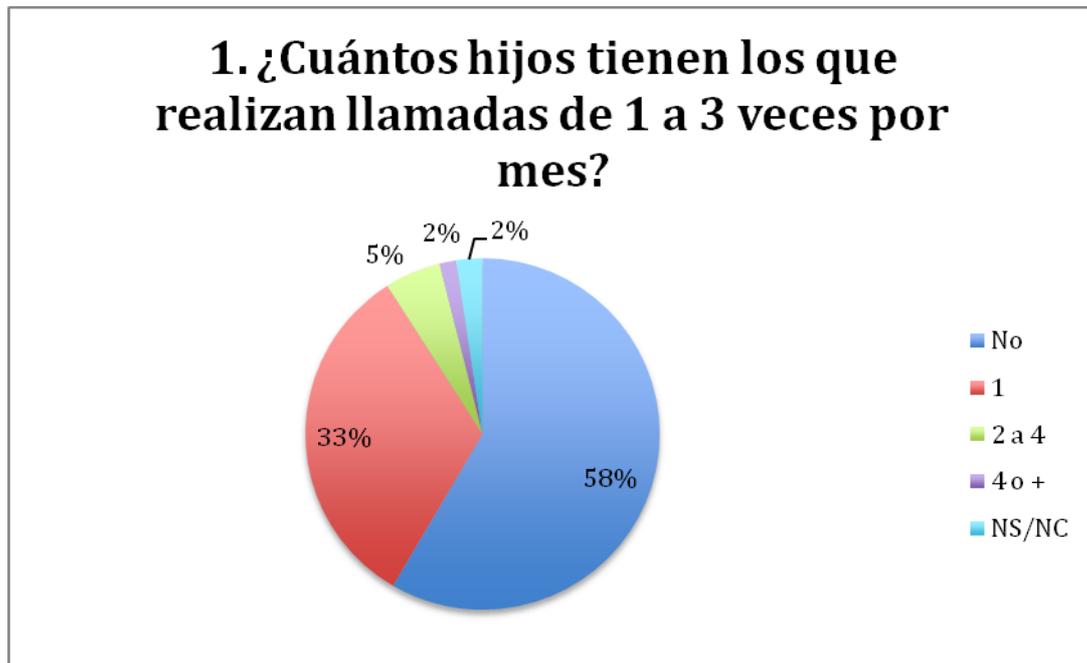
## CRUCES DE VARIABLES

De las 28 preguntas, nos parecieron importantes y significativos los siguientes cuatro cruces de preguntas:

- ¿Cuántos hijos tienen los que realizan llamadas de 1 a 3 veces por mes?
- Edad de los que llaman a empresas de telefonía celular
- Satisfacción según horas de trabajo
- Empresa a la que llaman según comuna

Esto nos dio una idea de los factores que influyen tanto en el numero de llamadas como en la satisfacción del servicio, como las horas de trabajo, comuna en la que viven, cantidad de hijos, tiempo disponible, si no trabajan, etc. También nos ayudó con la empresa a la que más acuden según edades y comunas en las que viven, y este dato es importante para saber tanto si las empresas están apuntando bien a cada uno de sus públicos como para saber si los Call Center están al alcance de todos y son capaces de acomodarse según cada público.

1. ¿Cuántos hijos tienen los que realizan llamadas de 1 a 3 veces por mes?



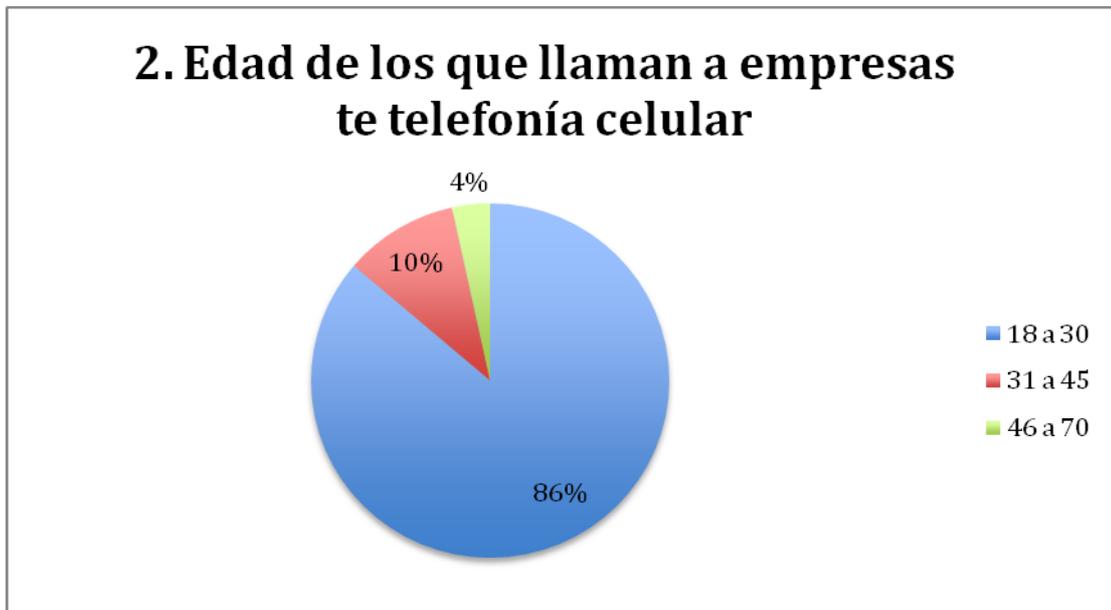
Hijos/1 a 3 llamadas	Casos
No	194
1	108
2 a 4	17
4 o +	5
NS/NC	8

Base: 332

Conclusiones

De las 332 personas que llaman de 1 a 3 veces por mes, el 58% no tiene hijos. Esto indica que es importante la disponibilidad de llamar al Call Center. Esto es también, teniendo en cuenta que la mayoría resuelve sus llamados en dos llamadas.

## 2. Edad de los que llaman a empresas de telefonía celular



*Base: 174*

Edad	casos
18 a 30	150
31 a 45	18
46 a 70	6

### Conclusiones

De las 174 personas que llaman a empresas de telefonía celular, el 86% esta en el rango de edad más joven (18-30). Esto baja a medida que sube la edad debido al menor uso de celulares en la población mayor, al uso que le dan las personas mayores a 30 años, o al hecho de estar preocupados por otros servicios.

### 3. Satisfacción según horas de trabajo



*Base: 204*

Horas de trabajo	Casos
4 a 6	58
6 a 7:30	50
7:30 a 9	15
9 o +	18
No trabaja	63

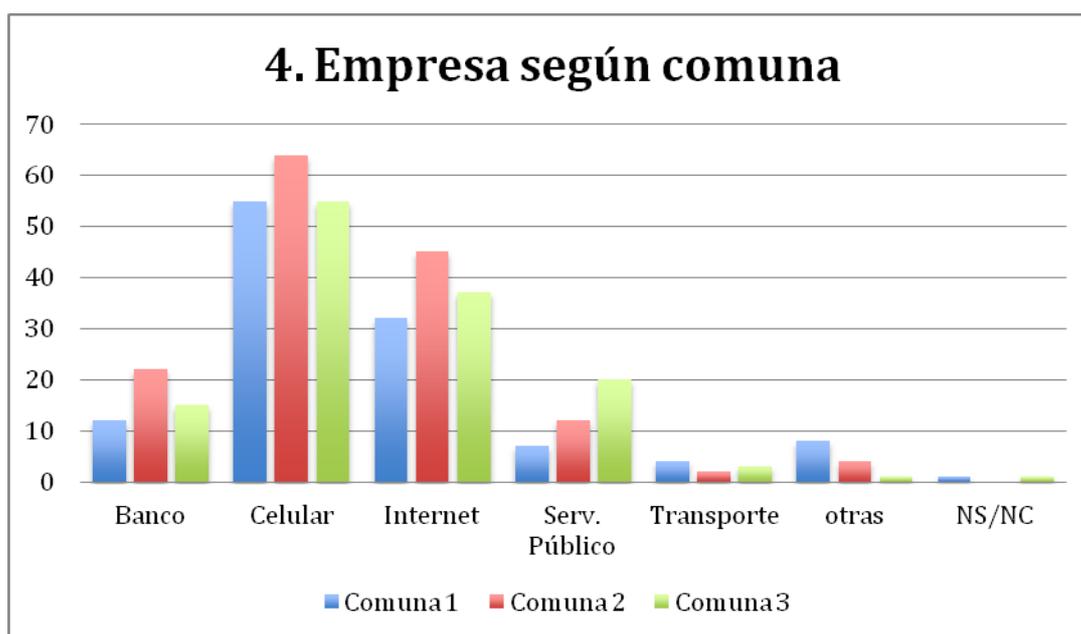
### Conclusiones

Las personas más satisfechas con el servicio son las que no trabajan (31%). Muy cerca están las que trabajan de 4 a 6 horas, con el 29%.

Esto puede significar que afectan otros factores como cansancio, estar sin tiempo, estar apurado, estar presionado, etc.

Aclaración: la mayor cantidad de estudiantes que trabajan contestaron que trabajaban de 4 a 6 horas.

#### 4. Empresa a la que llaman según comuna



Base: 400

Empresas	Comuna 1	Comuna 2	Comuna 3
Banco	12	22	15
Celular	55	64	55
Internet	32	45	37
Serv. Público	7	12	20
Transporte	4	2	3
Otras	8	4	1
NS/NC	1	0	1

#### Conclusiones

En las tres comunas predominan los llamados a las empresas de telefonía celular. Es importante que en la comuna 2 tiene una mayor frecuencia las llamadas a internet, y en la comuna 3 los llamados por servicio público.

## CONCLUSIONES

Los datos obtenidos a través de la investigación sobre la “Percepción sobre los call center en Ciudad Autónoma de Buenos Aires” permiten afirmar que la mayoría de los encuestados (68%) realizó en los últimos 90 días algún llamado a un centro de atención de llamadas. Al mismo tiempo, el 80% de 1 a 3 veces por mes y sólo el 10% lo hizo más de diez veces.

Si bien, como hemos visto, la mayoría de los llamados que se realizan son para servicios de atención al cliente con un equivalente al 33%, marcando un gran contraste en relación a la opción de pagos que reflejó un 4% con respecto a lo que contestaron las personas involucrado al sondeo.

Asimismo, es posible observar que, la mayoría de los llamados son dirigidos hacia las empresas de telefonía celular y, seguida, en segundo lugar hacia las compañías de internet, sobre todo si se tiene en cuenta que las consultas que se realizan provienen de un gran número de estudiantes y empleados de administración que se ubican mayormente en el rango de edad que va desde los 18 a los 30 años.

Por otro lado, podemos afirmar que, la percepción que se tiene acerca de los trabajadores de Call Center es positiva y a su vez la mayoría de los sondeados está de acuerdo con que el trato que reciben es agradable. Además, relacionado a este punto, también podemos aseverar que los llamados que se realizan fortalecen a la imagen de la empresa.

Ahora bien, en base a la pregunta de que si el tiempo de espera para que contesten en los Call Center es tardía o no, el mayor número respondió de que era largo (43%) seguido por la alternativa corto (34%). Al mismo tiempo, con respecto de que si la atención es rápida en cuanto a la solución del problema, se produjo casi una paridad entre las opciones -de acuerdo (36) y -desacuerdo (35)-.

Después de todo, más de un 70% de los encuestados consideran negativo de que los atiendan una maquina. A propósito de esto, es algo que se está haciendo con más frecuencia de que no conteste directamente una persona en los call center.

Finalmente, cabe señalar, en lo que respecta a estos servicios que, las personas que participaron en esta investigación están satisfechas, en un 50%, con la atención, seguido por un 32% que no y el resto no sabe/no

contesta. Luego, además lo que más se valora a la hora de llamar es el trato que reciben y, por otra parte, un gran número identifica la falta de información como factor negativo de los call center.

## ANEXO

### Cuestionario de la encuesta

- 1- ¿Vive usted en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires? transporte (terrestre, aéreo)
- 2- ¿Ha realizado usted algún llamado a uno o más call center en los últimos noventa días?  
a) Si  
b) No  
c) NS/NC f) Otras  
\_\_\_\_\_ (especificar)  
g) NS/NC
- 3- Aproximadamente, ¿cuántas veces por mes llama usted a Call Centers?  
a) 1-3 veces  
b) 4-7 veces  
c) 7-10 veces  
d) más de 10 veces
- 4- Los llamados que realiza son para:  
a) Servicio de atención al cliente  
b) Hacer pagos  
c) Hacer compras  
d) Efectuar reclamos  
e) Realizar consultas  
f) Servicio técnico  
g) Otros  
\_\_\_\_\_ (especificar)  
h) NS/NC
- 5- ¿Con qué tipo de empresa se comunica generalmente?  
a) Bancos  
b) Empresas de telefonía celular  
c) Empresas de Internet  
d) Empresa de servicios básicos (agua, luz, gas, etc)  
e) Empresas de
- 6- Las llamadas que habitualmente realiza fortalece la imagen de la empresa:  
a) Muy de acuerdo  
b) De acuerdo  
c) En desacuerdo  
d) Muy en desacuerdo  
e) NS/NC
- 7- Para usted, los Call Center están ubicados en:  
a) CABA  
b) Provincia de Buenos Aires  
c) Otra provincia  
\_\_\_\_\_ d) Extranjero  
\_\_\_\_\_ e) NS/NC
- 8- ¿Qué percepción tiene de los trabajadores de call centers?  
a) Muy buena  
b) Buena  
c) Regular  
d) Mala  
e) Muy mala
- 9- ¿Cómo es el trato que recibe por lo general del los trabajadores de call center?

- a) Muy agradable  
b) Agradable  
c) No Agradable  
d) Muy poco agradable  
e) NS/NC
- 10- El tiempo de espera para que contesten en el Call Center es, en general:  
a) Muy corto  
b) Corto  
c) Largo  
d) Muy largo  
e) NS/NC
- 11- Con respecto a la siguiente afirmación "La atención de los Call Center es rápida", Usted está en:  
a) Total desacuerdo  
b) No estoy de acuerdo  
c) De acuerdo  
d) Totalmente de acuerdo  
e) NS/NC
- 12- ¿Está usted a favor o en contra de que lo atienda una máquina y no una persona?  
a) Muy a favor  
b) A favor  
c) En contra  
d) Muy en contra  
e) NS/NC
- 13- ¿Qué siente cuando le habla una máquina y no una persona?  
a) Me gusta mucho  
b) Me gusta  
c) No me gusta  
d) No me gusta mucho  
e) NS/NC
- 14- Habitualmente, ¿lo derivan al Website de la empresa para resolver su consulta?  
a) Siempre  
b) Casi siempre  
c) Casi nunca  
d) Nunca  
e) No sabe/No contesta
- 15- ¿En cuántos llamados necesita hacer generalmente para solucionar su problema?  
a) 1-2  
b) 3-5  
c) más de 5  
d) NS/NC
- 16- Del 0 al 10, ¿qué puntaje le darías a la resolución de problemas de los Call Center?  
Buena Mala  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Lenta Rápida  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 17- ¿Podría identificar usted algún factor negativo de los Call Center?  
a) Falta de atención de la empresa  
b) Falta de información  
c) Horario inadecuado  
d) Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (especificar).  
e) NS/NC
- 18- Trate ahora de recordar, ¿qué es lo que más valora usted a la hora de llamar a un Call Center?  
a) Atención personalizada  
b) Tiempo de espera  
c) Valoración al cliente  
d) Trato que recibe  
e) Resolución rápida del



## ARTICULOS PERIODISTICOS E INVESTIGACIONES PREVIAS RELACIONADAS

### Los recursos de un call center

*La Guía del Marketing - Directorio especializado del marketing peruano - 2005*

La actividad de un Contact Center, sea interno (inhouse) o tercerizado, demanda básicamente de tres tipos de recursos que, combinados en forma adecuada, determinan una operación eficiente. Ellos son recursos tecnológicos, recursos humanos y management.

En las primeras etapas del desarrollo de los call centers, el énfasis estuvo puesto en desarrollar fundamentalmente las soluciones tecnológicas, y el software de distribución automática de llamadas (ACD) y los discadores predictivos fueron las estrellas del momento. La cuestión tecnológica siguió desarrollándose con integración entre telefonía y computación (CTI) y últimamente con las aplicaciones sobre tecnología IP. Pero, definitivamente, la tecnología ha cedido su rol protagónico como factor clave.

La adecuada selección y capacitación de los recursos humanos, así como su motivación y control, son los aspectos más sobresalientes de los call centers exitosos. La tecnología finalmente termina siendo un commodity y es en el plano de lo humano donde se establecen definitivamente las diferencias.

Estos cuatro ingredientes en la administración de los recursos humanos, han sido mi preocupación permanente, en mis más de doce años gerenciando operaciones de call/contact centers:

1. Selección de teleoperadores, en base a perfiles previamente determinados por tipo de acción
2. Capacitación rigurosa, tanto en técnicas de comunicación telefónica y televenta, como en guiones, aplicativos y demás aspectos culturales de cada acción
3. Motivación permanente de los teleoperadores, sobre todo mediante métodos no remunerativos, a efectos de lograr el reconocimiento personal y la gratificación individual por los logros, más que en base a comisiones o incentivos puntuales, muchas veces contraproducentes
4. Monitoreo de la calidad y del rendimiento individual, sea mediante escuchas simultáneas, grabaciones aleatorias y fundamentalmente reuniones de re-entrenamiento

Si tuviera que decidir cuál de ellos es más importante, realmente me resultaría difícil, ya que todos y cada uno son el secreto del éxito, pero dedicaré las próximas líneas al proceso de selección.

Siempre he puesto especial dedicación al proceso de selección, ya que considero que todo lo que se invierte para escoger a la persona más indicada, luego se recupera con creces evitando costos excesivos de entrenamiento, re-entrenamiento e incluso nuevas búsquedas.

Este proceso clave siempre comienza por una entrevista telefónica, en la que evaluamos catorce parámetros aptitudinales de cada postulante. Llevo en mi carrera realizadas directa o indirectamente más de 10.000 selecciones de teleoperadores, y tengo que reconocer que si bien hemos aprendido mucho, nuestro método no ha cambiado sustancialmente en estos doce años.

Las entrevistas telefónicas siguen siendo fundamentales, y ponemos en ellas toda nuestra capacidad de evaluación y escucha, para seleccionar a los más calificados naturalmente para un trabajo de este tipo. Muchas veces el postulante se sorprende con algunas de nuestras preguntas, pero precisamente muchas de ellas tienen ese objetivo, para analizar como reacciona ante una situación no prevista.

Luego de que han aprobado la pre-selección telefónica, convocamos a los postulante a una entrevista personal cara a cara, donde se termina de confirmar si el candidato cumple con los requisitos. A partir de allí, le aplicamos una batería de tests especialmente diseñados, que generalmente terminan confirmando nuestras hipótesis previas.

Nuestra pirámide de selección suele ser la siguiente:

- Aprobación de entrevista telefónica: 4 al 6%
- Aprobación de entrevista personal: aproximadamente el 80% de los que aprobaron la telefónica
- Aprobación de test: 95% de los que aprobaron los dos pasos anteriores

Para terminar, debo decir que si bien nuestra selección suele ser efectiva, nunca confirmamos a ningún postulante antes de darle nuestro curso de técnicas de comunicación telefónica, que se transforma en el cuarto y último filtro del proceso.

**Ivonne Infanzón (Argentina)**

Gerente de Contact Center – DDM Argentina

## Call centers: ¿por qué vuelven locos a sus clientes?

**Las malas prácticas de gestión del capital humano en los call centers derivan en baja calidad de servicio y clientes furiosos. ¿Qué están haciendo mal?**

¿Alguna vez llamó a un call center y sufrió alguna de las siguientes experiencias?

- a) Lo pasearon por varios operadores y ninguno pudo resolver su problema.
- b) Si bien usted sólo quería que le contestaran una simple pregunta, el operador se pasó el tiempo intentando venderle servicios que usted no había solicitado.
- c) Tuvo que llamar diez veces hasta encontrar un operador que pudiera resolver su problema.

Si alguna vez llamó a un call center en su vida, a menos que sea una persona increíblemente [afortunada](#), ha tenido que lidiar con estas situaciones. Y, cuando cortó el teléfono tras una mala experiencia, es probable que haya pensado en cambiarse de empresa.

Según la investigación [Contact Center Agent Performance](#) de [Accenture](#), la mala atención en call centers es uno de los principales motivos por los que muchos terminan cambiando su operador de [telefonía celular](#), proveedor de cable e ISP.

Según los investigadores de Accenture, la baja calidad se debe a las erradas políticas de capital humano que se aplican en el rubro. Estas políticas, además de generar un servicio deficiente, terminan siendo extremadamente costosas.

Un simple dato: en los Estados Unidos, capacitar a un operador de call center cuesta entre 4.000 y 7.000 dólares. Simultáneamente, la tasa de retención es bajísima. Apenas la empresa termina de capacitar a una nueva camada de operadores, muchos ya están migrando a otros trabajos. Nuevamente, quedan puestos por cubrir. Otro aviso en el diario, otra camada de operadores para capacitar, nuevos costos de entrenamiento, etc, etc, etc...

Así, señalan los investigadores, el gran problema del call center es su política de reclutamiento y retención.

Habitualmente, los operadores son contratados en masa. La necesidad de procesar un alto número de candidatos deja poco tiempo para evaluar su aptitud para el puesto (a veces, ni siquiera hay tiempo de explicarles bien en qué consiste el trabajo).

Una vez terminado el costoso proceso de capacitación, los operadores suelen quedar librados a su suerte. Los supervisores generalmente no pueden orientarlos porque están ocupados en despedir a los operadores ineficientes y capacitando a las nuevas camadas.

El resultado: trabajadores [poco motivados](#) (que seguramente se irán a la primera oferta laboral que reciban) y clientes furiosos por el servicio.

¿Cómo romper el círculo vicioso? ¿Cómo maximizar la eficiencia y la calidad de la atención al cliente?

Si usted es manager de un call center, algunas preguntas le servirán para averiguar si está llevando bien la gestión de recursos humanos del negocio:

- 1) ¿Sabe usted exactamente cuáles son las habilidades necesarias para trabajar en un call center? ¿Su proceso de reclutamiento le permite detectar a los candidatos con esas habilidades?
- 2) ¿Los operadores son recompensados (no sólo monetariamente) adecuadamente por su buen trabajo?
- 3) ¿Los supervisores se eligen por sus dotes de [liderazgo](#) y motivación o sólo por su antigüedad?
- 4) ¿Suele usted consultar a sus operadores estrella sobre nuevas formas de mejorar la performance del call center?
- 5) ¿Tiene usted un [plan de carrera](#) estructurado para los buenos operadores o el único premio es la posibilidad de ser ascendido a supervisor?

En definitiva, señala la investigación de Accenture, brindar un buen servicio al cliente necesita operadores capacitados y satisfechos en su trabajo. Ahí deben apuntar las políticas de capital humano. Los clientes estarán agradecidos (y menos estresados).

**De la redacción de MATERIABIZ**  
[redaccion@materiabiz.com](mailto:redaccion@materiabiz.com)

## 5 TESIS DEL ÉXITO EN CALL CENTERS

Un instituto alemán especializado en investigación aplicada de la comunicación, ha desarrollado un estudio entre 300 call centers para analizar los elementos que llevan al éxito en telemarketing. Los autores del estudio de [Institut für angewandte Kommunikationsforschung](#) han destilado cinco tesis esenciales:

- **Centros especializados:** El 21,8% de los call centers que ofrecen un máximo de tres servicios, generaron en cada uno de esos servicios un crecimiento de al menos un 15%. Aquellas con cuatro o más servicios obtuvieron un crecimiento del 14,1%. Los especialistas son más agresivos y eficaces con las ventas cruzadas: el 46,1% de ellos logró vender ampliaciones de oferta frecuentemente o siempre; entre los generalistas, el porcentaje baja al 36,5%.
- **Ventas cruzadas:** El 54,9% de los encuestados ofrecen a menudo o siempre y por iniciativa propia una ampliación de la oferta de servicio más allá de la consulta original. La razón está clara: a la pregunta de si el cliente está satisfecho, el 99,6% afirma que está bastante contento o muy contento. Para que este tipo de ofertas funcionen hay que sorprender al cliente y mostrarle claramente los beneficios.
- **El tamaño importa:** El 40,9% de las pequeñas empresas (hasta 9 puestos) obtuvieron ganancias de más del 15%; entre las medianas (10-40 puestos) y grandes (más de 50 puestos), los porcentajes de crecimiento fueron del 64,2% y el 65,7%, respectivamente.
- **Adquisición de clientes por sistema:** Las empresas que tratan continuamente de adquirir nuevos clientes consiguen mayores porcentajes de crecimiento que las que renuncian a esta estrategia: un 60,3% de las primeras pudieron alcanzar porcentajes de crecimiento del 15% durante tres años consecutivos; en el caso de las segundas, el 51%.
- **Personal satisfecho:** Uno de los principales problemas del sector del telemarketing es su imagen, lo que incide negativamente en el personal. El 80,1% de los encuestados achaca a la tensa situación del personal una influencia negativa sobre el éxito de la empresa. Entre los orientados a la calidad, este porcentaje es del 75,3%; entre los orientados al precio, del 62,5%.

## Call centers: empresarios dicen que sólo el 1% de los empleados tiene la "cabeza quemada"

Un informe de la Cámara Argentina de Comercio niega que la afección esté generalizada; la opinión de los especialistas y de los teleoperadores; posiciones encontradas por el proyecto de ley para regular la actividad

Por [Brenda Struminger](#) | LA NACION

La Cámara Argentina de Comercio (CAC) realizó un estudio en empresas de call center de varias ciudades de la Argentina, y obtuvo como resultado que en promedio sólo un 1% de los empleados sufre estrés.

Según la entidad, la cifra obtenida en el estudio se desprende de la cantidad de carpetas psiquiátricas que se abrieron para las cerca de 37.000 personas que trabajan en las empresas de call center, en Bahía Blanca, Mar del Plata, Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza, Salta, Tucumán y Chaco, desde que entraron a trabajar hasta septiembre de 2011.

"Estamos haciendo análisis para derribar mitos, porque se dice que estos trabajos generan estrés, cabezas quemadas (*burnout*). Nosotros sabemos que esto no es así", dijo a LA NACION Mario Miccelli, vocero de la agrupación de Centros de Atención al Cliente de la CAC.

El síndrome de "quemado" es un patrón de conducta que consiste "en una sensación de fracaso y una existencia agotada

Los términos utilizados por Miccelli fueron consultados a Graciela Filippi, docente de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Según precisó la especialista, el síndrome de *burnout* o "quemado", es un patrón de conducta que consiste "en una sensación de fracaso y una existencia agotada, que resulta de una sobrecarga de exigencia de energía, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador".

La especialista dijo que "la tarea del teleoperador puede generar esos síntomas, provocados por un exceso de estrés motivado por un trabajo donde hay una gran exigencia en la obtención de resultados".

"La persona quemada sufre una profunda fatiga y una frustración aguda, producto del carácter excesivo e insaciable de las exigencias internas que se impone para triunfar en un entorno cada vez más competitivo y difícil", dijo, y agregó: "Este trabajo tiene que ser de menos tiempo y además con ciertos descansos, que permitan que el desgaste se atenúe".

### Posición empresarial

El trabajo en los call center, en el foco de la atención. Foto: Archivo El gerente comercial de la empresa de cobranzas Recsa, que posee un call

center propio en el que trabajan aproximadamente 250 teleoperadores, Valentín Rodríguez del Pozo, no considera que el trabajo de teleoperador sea insalubre, sino que las condiciones de trabajo en ese rubro dependen de cada empresa: "Un empleado puede estar mal en cualquier sector, por supuesto que si está hacinado en un cuartito, si sus jefes lo maltratan y no tiene tiempo para descansar, no es saludable".

Según describió junto al gerente comercial, Juan Majluf Alamos, en la empresa toman resguardos respecto de las condiciones de trabajo de los empleados, que trabajan en turnos de seis horas, tienen descansos de 45 minutos, auriculares "de buena calidad" y sillas ergonómicas. "Todas esas instalaciones implican costos extra para las empresas, que no siempre están dispuestas a invertir en la calidad de condiciones de trabajo de sus empleados. Somos conscientes de que hay muchas empresas que no cumplen con estas medidas, pero no todas trabajan así", expresó Majluf.

Para ambos gerentes, la mejor forma de establecer controles para la actividad es la autorregulación del sector, a través de una asociación que establezca cuáles son las condiciones en que deberían trabajar los empleados

Para ambos gerentes, la mejor forma de establecer controles para la actividad es la autorregulación del sector, a través de una asociación que establezca cuáles son las condiciones en que deberían trabajar los empleados. "Es un mecanismo de presión para los colegas del mercado. De esta forma, incluso las empresas podrían certificar que cuentan con el sello de calidad en trato de empleados que les daría pertenecer a esa asociación", consideró Del Pozo.

### **La voz de los "quemados"**

Los trabajadores de call center esperan con ansias que el proyecto se transforme en ley. En reiteradas ocasiones durante 2011, realizaron protestas para pedir que se regularice su actividad. Natalia Mayares, empleada de Action Line, ejemplificó los motivos del pedido: "[En muchos casos no hay descansos entre los llamados](#)", ni descansos visuales, y la ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo) nos cubre la voz, pero no el oído. Todos estamos sujetos a bonos y gratificación variable para el sueldo, que se modifica constantemente", dijo.

La ART nos cubre la voz, pero no el oído

Vanina Quiroga, ex empleada de la multinacional Teleperformance aseguró: "Pedimos estabilidad laboral, con todo lo que eso implica, desde la salud hasta lo económico. No sólo mejores contratos, sino condiciones de trabajo dignas, porque no aguantamos el ritmo de laburo. Al final, no te tienen que echar porque te terminás yendo", manifestó.

### **Posible legislación**

Según datos de la Cámara de Comercio, en Argentina hay 60.000 personas dedicadas a la tarea de teleoperador. En julio pasado, la cámara de Senadores [aprobó un proyecto de ley](#) presentado por el intendente de Córdoba, Ramón Mestre, para regular al personal afectado a tareas de teleoperadores o cualquier servicio que se proporcione a través de medios telefónicos o telemáticos.

Entre otras cosas, el proyecto busca establecer una jornada diurna de 6 horas, y de 5 horas y media si el turno es por la noche, con una remuneración fija que no debe ser inferior al salario mínimo, vital y móvil, fijado en \$ 1840. Además, obliga a que los empleados tengan pausas de 15 segundos entre cada llamado y descansos de quince minutos cada 2 horas. El proyecto fue aprobado en la Cámara Alta por unanimidad, y se encuentra sujeto a debate en la Cámara de Diputados, en la Comisión de Legislación del Trabajo, presidida por Héctor Recalde.

Los fundamentos aducidos en el texto del proyecto de ley difieren del estudio de la CAC, al explicitar que en la tarea de teleoperador "son muy comunes las enfermedades relacionadas con el estrés y la extrema posición psicológica a la que son sometidos los empleados para alcanzar los objetivos, *so pena* de ser despedidos. Entre ellos cabe mencionar alteración en el sistema nervioso, trastornos digestivos, ataques de pánico, estados de depresión, etc. Deben sumarse también los problemas de audición, las dificultades en la visión, en la voz y la garganta, dolencias en músculos".

Las perspectivas desde el punto de vista de los empresarios [respecto de la legislación no son unánimes](#). Javier Serafini, empresario nacional en el rubro de call centers y ex presidente del capítulo de "contact center" de la Asociación de Medios Dinámicos Interactivos (Amdia), dijo: "Toda regulación tiene que tener una perspectiva en 360 grados, y este proyecto no lo tiene. Si hoy se aplica, el impacto que va a generar es la pérdida de empleos"

Según opinó en conversación con LA NACION, "si los costos en los horarios aumentan, los call centers globales van a decidir llevarse esas horas, que van a tener un costo extra, a otro país. Es un tema de oportunidad, las empresas globales que toman las decisiones en sus oficinas centrales no les tiembla la mano para despedir gente", dijo, y especificó: "Hoy un operador de call center en Argentina gana mas que en Perú".

Para Serafini, la industria de call center "merece un acompañamiento del Gobierno, porque favorece el empleo en los dos segmentos más vulnerables al desempleo, que son los menores de 18 y los mayores de 40 años", dijo, y agregó: "El empleo que produce está ciento por ciento en blanco, por lo que el impacto en la economía real es mayor".

Desde Recsa, no se mostraron en contra de que se promulgue ese proyecto de ley, sino que lo encontraron beneficioso. "Eso obligaría a las otras empresas a cumplir ciertos estándares que no se cumplen, y estaríamos todos en las mismas condiciones de competitividad", aseguraron..

## **Carlos Massad: “El negocio de un contact center se mide segundo a segundo”**

A una semana de realizarse la III Convención Apecco de Centros de Contacto, mantuvimos un diálogo con Carlos Massad, Director de Tecnología de Mitrol, empresa dedicada a la provisión de plataformas para centros de contacto en la región. La compañía participará como sponsor del evento ratificando su presencia regional: “Trabajamos en Perú desde hace ya varios años, muchos de nuestros clientes en éste país son las mismas compañías globales que también nos han elegido en otros países de Latinoamérica” expresó Massad

¿Cómo lo hicieron? Massad explicó que la expansión fue posible en parte gracias a las ventajas tecnológicas que provee el producto, la calidad del servicio de soporte técnico de Mitrol y por los beneficios de su modelo de gestión llamado “Management by numbers”.

“Se trata de la medición en línea de todos los parámetros tanto telefónicos como de gestión y a partir de los mismos generar alertas cuando se excedan determinados umbrales. Además provee visualización de la operación desde la óptica del negocio y de cada agente en particular.” amplió Massad sobre el concepto “Management by numbers”

“De esta manera, brindamos a los mandos medios la información de la gestión que están realizando sus equipos on-line, para que en caso de ser necesario puedan tomar acciones en tiempo real ya que el negocio de un contact center se mide segundo a segundo” enfatizó el directivo.

En relación a las funcionalidades de la plataforma, Massad explicó que además de proveer discado predictivo a partir de 4 agentes ofrecen un detector de máquinas contestadoras, permitiendo así que a los agentes solamente les lleguen las llamadas donde atienden personas y eleva notablemente el desempeño. También la plataforma ofrece la integración de todos los canales existentes: SMS, teléfono, e-mail, chat y también redes sociales aún para autoasistencia (el equivalente a un IVR genérico).

Consultado sobre la tendencia actual de soluciones en la nube: “Ofrecemos prestaciones con los mismos valores que en la nube y con procedimientos que aseguran la integridad de los datos del cliente”

“La próxima Convención Apecco nos genera muchas expectativas ya que además de ser uno de los eventos más importantes de la región, se desarrolla en una de las plazas más pujantes y crecientes de la industria de centros de contacto” concluyó Massad

---

## **“Necesitamos transformar los centros de atención al cliente en centros de fidelización”**

Por: Elsa Basile

El pasado 10 de Octubre, Raúl de Pablos VP de la consultora española IZO, dejó cautivada a la audiencia de la III Convención Apecco, con su impactante

disertación sobre multicanalidad y experiencia del cliente. “Estamos en la era del cliente” declaró de Pablos entusiasmado, quien tras compartir un video con el auditorio agregó: “Estas empresas- refiriéndose a las participantes del video- rompen el paradigma tradicional de atención” continuó

Añadiendo que el mundo ha cambiando en los últimos años excepto en una sola cosa: la necesidad de que el cliente permanezca en las compañías. Ya abordando el tema de la multicanalidad, explicó que según datos relevados por la consultora IZO, en promedio un cliente utiliza 5 canales diferentes en la interacción con las compañías. “Si bien todavía contamos con muy pocos datos de la Web, sabemos que el 57% de las llamadas entrantes a un call center pertenecen a clientes que han estado en el sitio web de la empresa” aseguró; Sin embargo, el ejecutivo de IZO explicaba que la multicanalidad aún está lejos de ser real e interactiva.

“Las empresas poseen una serie de canales diseñados de manera aislada que a la vez compiten entre si. No vemos al cliente desde una perspectiva multicanal” Por supuesto que este hecho tiene consecuencias, al decir del disertante, principalmente un aumento en los costos operativos y el desmedro de la experiencia del cliente con la marca.

Mientras tanto para contrarrestar estos efectos negativos, de Pablos aseguraba: “El poder del cliente seguirá creciendo, cada vez más y más. Tenemos que acercarnos a él, escucharlo”...“Necesitamos transformar los centros de atención al cliente en centros de fidelización” exhortó de Pablos a un auditorio hechizado.

“Los clientes se mueven en base a recuerdos, todo radica en la memoria, por eso es fundamental la construcción de marcas positivas, esto es gestionar la experiencia del cliente” concluyó el de Pablos.

El siglo pasado asistimos a la sociedad de la información, la cual parece estar dejando el paso hacia la sociedad de la emoción. Las compañías que triunfen en esta nueva etapa serán aquellas que sepan como gestionar las emociones de sus clientes.

---

## **Medición de la Satisfacción del cliente o usuario final. Indicadores de satisfacción**

Por: Lara García

Todo proceso de evaluación de la satisfacción de clientes y usuarios debe traducirse en indicadores cuantificables que permitan analizar evoluciones y establecer planes de acción. Estos, deben cumplir las siglas del acrónimo en inglés SMART, es decir, deben ser específicos a los objetivos perseguidos, medibles, orientados a la acción, relevantes y oportunos. A la hora de

considerar los indicadores conviene tener en cuenta un marco de referencia amplio en el que consideremos también las métricas de calidad, negocio o financieros que puedan impactar en los resultados de satisfacción obtenidos. En base a estas premisas, definiremos los indicadores oportunos que nos servirán para poder medirnos y cuantificar las mejoras establecidas.

A) Algunos Indicadores básicos de Satisfacción son:

1. Índice global de satisfacción: Este indicador se obtiene de los cuestionarios de satisfacción, los cuales deben contener una pregunta de valoración cuantitativa de la satisfacción general con el servicio.

Tradicionalmente este indicador se calcula como la diferencia entre el porcentaje de clientes satisfechos y el porcentaje de clientes insatisfechos. Sin embargo, la Normativa COPC® nos marca como pauta la consideración de una escala de satisfacción del 1 al 5 con un punto medio neutral; donde los clientes satisfechos serían todos aquellos que se declaren satisfechos o muy satisfechos, y los insatisfechos los que escojan la opción de muy insatisfechos. A su vez, nos marca como objetivos un 80% de satisfacción en clientes, un 85% en usuarios, y un <2% de insatisfacción en usuarios finales.

2. Índice de satisfacción con cada uno de los ítems objeto de medición en la encuesta de satisfacción: A la hora de diseñar los cuestionarios de evaluación habremos definido los aspectos objeto de medición. Para cada uno de ellos es posible obtener un indicador.

De cara a escalar estos indicadores en un cuadro de mando integral, no resulta conveniente trasladar cada uno de ellos, pudiendo ser suficiente el indicador global de satisfacción, a valorar en función del plan de negocio establecido.

3. Volumen y porcentaje de reclamaciones/quejas recibidas: Como la probabilidad de que un cliente/usuario insatisfecho interponga una reclamación es baja, resulta conveniente registrar también el volumen quejas u otras manifestaciones de disconformidad recibidas. Es conveniente representar estos datos referenciados a una unidad de volumen, por ejemplo porcentaje de quejas frente a interacciones atendidas en un periodo de tiempo.

4. Volumen y porcentaje de felicitaciones recibidas: Resulta motivador recoger y medir los comentarios positivos recibidos, entendidos más allá del mero agradecimiento formal, y más cuando se trata de recomendaciones realizadas a otros clientes. Sin embargo, cabe considerar que la representatividad de este indicador no es fiable por el marcado carácter subjetivo que implica.

5. Net Promoter Score o grado de recomendación: para calcular este índice, debemos preguntar al cliente si nos recomendaría a un amigo o conocido. En una escala de 1 al 10, los promotores serían todos aquellos cuya puntuación iguale o supere el 9, mientras que puntuaciones igual o

inferior a 6 se consideran detractores. En escalas del 1 al 5, consideraremos detractores valores igual o inferior al 3, mientras que sólo puntuaciones de 5 serán los promotores. El índice se calcula restando el porcentaje de promotores del de detractores.

Sobre este indicador, actualmente muy extendido, cabe realizar algunas observaciones previas:

- La fidelidad no está necesariamente relacionada con la satisfacción, al igual que tampoco la recomendación está íntimamente ligada con la satisfacción. Podemos no estar satisfechos con un servicio, pero no poder cambiarnos por múltiples motivos. A su vez, como usuarios, únicamente recomendamos un servicio cuando éste supera nuestras expectativas iniciales, es decir, cuando percibimos un valor añadido. Podemos estar satisfechos con el servicio que se nos presta, pero no recomendarlo porque no supone un elemento diferenciador frente a la competencia. A su vez, no siempre la intención está ligada con la acción, el hecho de declarar que lo recomendaríamos, no significa que efectivamente lo hagamos.
- Necesitamos una escala de referencia, lo que intentaremos solventar utilizando como referencia la primera medición que realicemos. Consideremos también que resulta complicado predecir variaciones en el indicador.
- No se puede emplear como único indicador de la satisfacción del cliente, ya que influyen múltiples aspectos.

### **Consideremos otros indicadores complementarios con marcada influencia sobre los de satisfacción:**

B) Indicadores de calidad. Cabe considerar que los indicadores de satisfacción, también pueden ser considerados dentro de los de calidad.

1. Para empresas que prestan servicios de atención al usuario, los resultados de las Evaluaciones de Calidad Emitida a través de los canales de interacción con usuarios: Debemos medir la calidad que estamos ofreciendo a través de auditorías de nuestras transacciones, y establecer planes de acción específicos si nuestros valores de calidad emitida son muy superiores a la calidad percibida.

2. Evaluaciones de Proveedor recibidas por parte de los clientes: Cuando nuestro cliente tenga implantado un sistema de gestión de la calidad, deberá realizar evaluaciones periódicas a sus proveedores, en este caso es probable que podamos obtener nuestros resultados.

3. Los informes de No Conformidades generados por el sistema de calidad: Siempre que tengamos implantado un sistema de gestión de calidad, estaremos registrando las disconformidades encontradas, cabe considerar las que puedan tener impacto sobre la satisfacción de clientes/usuarios.

4. Tiempo medio de respuesta a las reclamaciones/quejas: Este indicador es básico de cualquier sistema de gestión de calidad. Toda reclamación debe ser respondida en el plazo máximo que tengamos establecido. Podemos obtener tiempos medios de respuesta por periodo de tiempo considerado.

C) Indicadores de negocio con impacto en la satisfacción. Sin entrar en detalles por no ser nuestro actual objetivo, algunos de los indicadores propios de la operación que impactan en los valores anteriores son:

1. First Contact Resolution (FCR) o resolución en primer contacto
2. Nivel de atención
3. Tasa de abandono
4. Tiempo medio de abandono
5. Tiempo medio de espera
6. Tiempo Medio de Operación (TMO)
7. Porcentaje de rellamadas

Aunque la relación no es directa, cabe esperar índices de satisfacción más elevados, especialmente entre los usuarios, cuanto mejores resultados alcancemos en cada uno de los indicadores de negocio.

D) Indicadores financieros: Según las características de nuestro servicio, podemos establecer indicadores estratégicos que permitan calcular el Ratio de Retorno de la Inversión (ROI) asociado a nuestro servicio prestado. Éste se calcula como:  $ROI = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$

Pongamos algunos sencillos ejemplos:

- Podemos comparar los costos asociados al servicio prestado antes y después de externalizar las funciones prestadas por el Call Center.
- Si prestamos un servicio de help desk con solución on-line, podemos calcular el porcentaje de ahorro traducido en el coste que supone el tiempo invertido por técnicos especialistas en operaciones de bajo valor añadido y sencilla solución, frente al coste del agente generalista que siguiendo el proceso definido ofrece una solución on-line.
- Si prestamos un servicio de venta on-line, podemos calcular el beneficio obtenido con las nuevas ventas.

Este indicador puede servirnos para demostrar al cliente el valor añadido que ofrecemos, y de esta manera incrementar sus niveles de satisfacción.

En función de las características del servicio prestado, podremos definir otros indicadores específicos que nos permitan detectar tendencias y e implantar planes de acción.

## **Estudio Chino: La productividad de un call center atendido desde casa**

Por: Elsa Basile FACTOR HUMANO

El pasado mes de Julio de 2012 la Universidad de Stanford culminó un estudio sobre el rendimiento de los trabajadores de **call center** bajo la modalidad de teletrabajo. La investigación fue llevada a cabo a solicitud de **Ctrip**, una empresa dedicada a la comercialización de viajes de origen

Chino, motivados por conocer el impacto en el rendimiento de los empleados trabajando desde su casa.

Sus directivos sostenían que el modelo de home- work les permitiría ahorrar espacio de oficina, y los costos de mano de obra. Aunque también tenían ciertas dudas, por los efectos de permitir a los jóvenes colaboradores trabajar desde su casa, la experiencia comenzó en diciembre de 2010 y se extendió por el término de 9 meses.

En el siguiente informe les presentamos los detalles del estudio mencionado, además conscientes de que el teletrabajo requiere más que tecnología para llevarse a cabo consultamos a **Sonia Boiarov**, experta en el tema quien hace más de diez años coordina un equipo dedicado a la investigación e implementación de teletrabajo en la Facultad de Relaciones del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires.

Sonia fue recientemente premiada por su ensayo “Lo que los líderes de recursos humanos deben saber sobre teletrabajo” con el Premio en Gestión Humana, Oscar Alvear Urrutia de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana “FIDAGH”.

### **La empresa y el funcionamiento del centro de contactos**

Ctrip es una empresa que ofrece servicios similares a Travelcity, emplea cerca de 13.000 personas de las cuales 7.500 trabajan en dos grandes centros de llamadas como representantes de servicio al cliente en Shanghai y Nan Tong. La experiencia se llevó a cabo en el grupo de operadores de pasajes aéreos y los departamentos de reservas de hotel en el centro de llamadas de Shanghai. El trabajo de estos representantes es responder a las llamadas telefónicas, hacer reservaciones, y trabajar para resolver los problemas en las reservas existentes.

Trabajan 5 turnos a la semana, programados por la empresa con antelación. Los empleados se organizan por equipos que trabajan en el mismo horario. A fines del estudio los agente trabajaron 4 turnos desde su casa y el quinto turno en la oficina en un día fijo de la semana determinado por el líder del equipo. Los empleados siguieron trabajando en el mismo horario que sus compañeros de equipo bajo la supervisión del jefe de equipo (que siempre estuvo en la oficina), pero operaron desde su casa cuatro de sus cinco turnos. Debido a que todas las conversaciones telefónicas entrantes y órdenes de trabajo se distribuyen por los servidores centrales, el flujo de trabajo también resultó idéntico para quienes trabajaban en la oficina y quienes lo hacían desde su casa.

Es importante destacar que los empleados no están autorizados a trabajar horas extras fuera de su turno de equipo los cuales requieren de su jefe de equipo para supervisar su trabajo.

Ctrip proporcionó a los participantes del estudio una terminal de computadora, equipos de telefonía y software, los mismos percibieron la misma remuneración y promociones estructura, y llevar a cabo la misma formación que los trabajadores de oficina.

Para calificar y formar parte de la experiencia se solicitó que los postulantes tuvieran: al menos 6 meses de antigüedad, Internet de banda ancha en casa para conectarse a la red, y contar con un área de trabajo independiente en su casa durante su turno laboral (como su propio dormitorio). 51% de los 996 empleados de la tarifa aérea y los departamentos de reservas de hotel calificado para el experimento. De ellos, el 49% estuvieron interesados en participar.

Curiosamente el 51% de los empleados no se interesó por trabajar fuera de su hogar a pesar del considerable ahorro en el tiempo de trayecto hacia la oficina y el costo. Al parecer, la principal razón dada era la soledad experimentada por trabajar desde su casa. Finalmente 255 empleados elegibles se unieron al experimento.

La experiencia y los resultados

El estudio duró 9 meses, y todos los empleados que participaron de él tuvieron que trabajar desde su casa durante este período, incluso si en el transcurso del estudio cambiaban de opinión y querían regresar a la oficina. El 15 de agosto, 2011, los empleados fueron notificados de que la experiencia había terminado y Ctrip ofrecía la posibilidad a aquellos que estaban calificados y querían trabajar en su casa en el pasaje aéreo y hoteles divisiones el 1 de septiembre de 2011.

### **Conclusiones del estudio**

Los investigadores de la Universidad de Stanford, revelaron que el estudio arrojó un aumento altamente significativo en el rendimiento de los participantes. El 13% de productividad para quienes trabajaban desde su casa, porcentaje que surgió: el 9% de trabajar durante mayor cantidad de minutos en el período abarcado por su turno además (tomar menos descansos y menos días de licencia por enfermedad) junto a un 3,5% de rendimiento mayor rendimiento por minuto.

Asimismo afirmaron no haber encontrado efectos negativos indirectos sobre los trabajadores que quedaban en la oficina. Con relación a los teletrabajadores también se informó puntuaciones de satisfacción y actitud psicológica sustancialmente más elevadas, y una reducción en la tasa de abandono de empleo en más del 50%.

Este experimento pone de manifiesto la complejidad del proceso de aprendizaje de la administración de nuevas prácticas para la empresa Ctrip, la cual al no tener precedentes en términos de semejantes empresas chinas que tenían adoptada trabajar desde casa a sus empleados les llevó a ejecutar este experimento de campo amplio. Dado su éxito, otras empresas ya están interesadas en emular este modelo, generando una gradual adopción de esta práctica dado el gran impacto de esta práctica en el desempeño del empleado - un aumento del 13% de participación directa en la producción, con aumentos potencialmente más largo plazo de la selección y la reducción en el capital de las reducciones de oficina-espacio.

## La opinión experta: Sonia Boiarov

Como señalamos al comienzo el teletrabajo no es solamente una cuestión de tecnología.

### ¿Qué necesitan las empresas para teletrabajar?

**Boiarov** explica que si bien muchas veces se piensa que el teletrabajo es darle una computadora a un empleado y decirle que desde mañana empieza a teletrabajar, el tema no es tan fácil. “En el año 2009 iniciamos redexperta.com para colaborar con las empresas que debido a la gripe A decidieron iniciar una experiencia de teletrabajo. A partir de allí, hemos definido -en reglas generales- que son necesarios los siguientes pasos”:

Analizar los beneficios y los costos del programa piloto.

Promover e informar al personal sobre el plan.

Fijar objetivos y consensuarlos.

Involucrar a los distintos actores.

Desarrollar una política de teletrabajo para la empresa.

Redactar acuerdos que establezcan las reglas de juego de la experiencia.

Definir los requerimientos: Tecnológicos, Seguridad, Ergonómicos

Seleccionar al personal.

Definir necesidades de capacitación / formación: Para los teletrabajadores,  
Para los Project managers

Capacitar y poner en práctica el programa.

Analizar resultados y realizar seguimiento.

Ampliar el programa.

Sonia agrega que en cada uno de los pasos señalados, se ponen en juego decisiones políticas, por ello su trabajo desde Red Experta es guiarlos y asesorarlos para que cada decisión sea meditada y se conozcan los riesgos y beneficios, se cumplan con las leyes vigentes y el trabajo que se realice a distancia sea igual o más productivo que el presencial.

Finalmente le pedimos algunas recomendaciones para aquellas empresas que están interesadas en emprender este tipo de proyecto

“Mi primera recomendación es que realicen la experiencia. Cada programa debe ser pensado y desarrollado a la medida de la organización. Es importante comprometer a todos los niveles de decisión para que se apropien del programa. Si pueden participar todos los sectores, aún aquellos que podrían sumarse luego a la implementación, sería mejor”

Sonia explica que los cambios pueden traer resistencias, por ello es fundamental que las organizaciones puedan:

Informar acerca de las ventajas de realizar los cambios, cuando las personas desconozcan los motivos y sus consecuencias; Brindar capacitación cuando las personas se declaren sin competencias para implementar los cambios; Hacer partícipes a las personas cuando no crean en los cambios.

Mientras que en la sociedad industrial del siglo pasado las personas iban a trabajar. Hoy, el avance de las TICS está produciendo que la ubicación geográfica del trabajo pierda importancia. Este hecho, implica un camino a transitar hacia una redefinición de los roles tradicionales del jefe, de los

colaboradores y de la relación con las organizaciones. Constituye además, una excelente oportunidad para industrias como la de los centros de contacto, ya habituadas a implementar campañas deslocalizadas.

**A la luz de esta experiencia, ¿Por qué no comenzar a considerarlo?**

Jueves 26 de enero de 2012 | **Publicado en edición impresa**

## **No atienden en el *call center* de ARBA**

Un conflicto gremial impide hacer consultas

Por [Valeria Musse](#) | LA NACION

[Ver comentarios](#)

Unos 130 pasantes universitarios que atienden el call center reclaman el pase a planta permanente. Foto: Archivo

LA PLATA.- Desde hace un mes los contribuyentes bonaerenses no pueden consultar por teléfono si adeudan impuestos y cuáles son los planes de pago para abonarlos, entre otros servicios de asesoramiento. Unos 130 pasantes universitarios que atienden el call center de la Agencia de Recaudación de la provincia (ARBA) mantienen una medida de fuerza para reclamar el pase a planta permanente. Las autoridades del organismo se defienden y dicen que "no están obligadas" a hacerlo.

Tras ponerse en marcha la ley nacional de pasantías (Nº 26.427), ARBA y las facultades de Ciencias Jurídicas y Sociales y de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) firmaron un convenio para que los alumnos que las casas de estudios seleccionaran pudieran llevar a cabo parte de su formación en el ámbito laboral.

Según el artículo 13 de esa norma, la duración mínima de las pasantías es de dos meses, con un máximo de 12, y la posibilidad de una única prórroga por otros seis meses. En el contrato individual que firmó cada estudiante con ARBA estos detalles fueron especificados y se aclaró que "la pasantía educativa no podrá ser utilizada para la creación de empleo nuevo ni para reemplazar al personal existente en la empresa".

Consultados por LA NACION, los pasantes denunciaron que ese sistema de contrato "esconde una precarización laboral y no cumple con la finalidad educativa". "No sólo que el trabajo no tiene nada que ver con nuestra formación profesional, sino que se aprovechan de nosotros como mano de obra barata cuando, en realidad, nuestra tarea no es accesorio", enfatizó Pía Garralda, una de las que encabezan el reclamo en la capital bonaerense. "No nos capacitan, como se supone que debería ser la pasantía, y cumplimos las mismas tareas que los trabajadores fijos", dijo Ismael, otro de los pasantes.

En diciembre, a 19 de los 130 pasantes actualmente contratados se les acabó el plazo para continuar en el call center y, desde entonces, los estudiantes se movilizaron para solicitar el pase a la planta permanente.

Una de las medidas del reclamo es la paralización de la atención telefónica en el 0800-321-ARBA, uno de los pilares de la gestión de Martín Di Bella. Desde la Agencia confirmaron a LA NACION que el servicio de asesoramiento está resentido: los contribuyentes no pueden indagar sobre posibles deudas y, si bien aún la recaudación no se vio afectada, no se gestionan planes de pago para poner al día los impuestos en mora.

Voceros de la entidad indicaron que no todos los pasantes están en desacuerdo con la modalidad del contrato. "El conflicto es con 19 pasantes que están impidiendo con bombos en la entrada de la oficina que los otros vayan a trabajar", dijeron. "Una vez vencido ese plazo [de 18 meses], el espíritu de la ley indica que deben incorporarse nuevos estudiantes para seguir con este régimen solidario de formación. Así, otros estudiantes tienen la misma posibilidad", aclaró el gerente a cargo del call center, Gastón De Pierris.

Lejos de solucionarse el problema, el diálogo entre las partes parece estancado. Recién hoy podría concretarse una reunión entre los pasantes y alguna autoridad de ARBA.

Jueves 29 de julio de 2010 | 16:57

## ***Call centers: ¿ayuda o trampa para los consumidores insatisfechos?***

Nacieron como un medio para facilitar y agilizar las consultas y las quejas, pero cada vez más usuarios protestan por su ineficiencia; en diálogo con **lanacion.com**, ex empleados de atención al cliente contaron **cómo las empresas los instruyen para desviar reclamos**

Por Javier Tavani  
De la redacción de lanacion.com  
[jtavani@lanacion.com.ar](mailto:jtavani@lanacion.com.ar)

Largas sesiones de música molesta en el oído, muchas más voces de máquinas que de personas, menús repletos de opciones que no satisfacen las necesidades de quien llama. Todo esto resulta bastante común para el cliente que se comunica, insatisfecho, con un *call center*. Mucho más común que escuchar del otro lado del teléfono la solución al problema que lo aqueja.

Un reciente informe de la asociación [Consumidores Argentinos](#) reveló que los servicios con mayor cantidad de reclamos de sus usuarios son los de telefonía, tanto fija como móvil. En el primer caso, la queja más frecuente

pasa por la demora en la reparación de las líneas. En el segundo, por la dificultad para dar de baja un servicio.

Stella Carniel, responsable de ese informe, agrega que lo más dificultoso a la hora de comunicarse con un centro de atención al cliente es dar con la persona que puede resolver un inconveniente, si es que ésta existe. "La efectividad de los call centres es limitada. La capacidad que tienen para atender tantos reclamos es baja, lo que hace que la gente a veces deje de llamar", dice. Además, reconoce que esta situación no suele ser casualidad: "A veces buscan ganar por cansancio".

Un trabajo de la consultora [D'Alessio IROL](#), publicado a fines del último año, mostró que apenas cuatro de cada diez personas que realizan un reclamo por este medio logran una respuesta satisfactoria.

Es bastante conocida la versión que tienen los usuarios sobre el funcionamiento de los centros de atención al cliente. Pero, ¿qué dicen los encargados de recibir e intentar solucionar los problemas de los clientes? Cinco ex empleados de estos centros contaron a **lanacion.com** que sólo disponían de armas para afrontar y/o solucionar un mínimo de los cuestionamientos.

En lo que coincidieron es en que el empleado que atiende el teléfono tiene buena voluntad para intentar resolver los inconvenientes de los usuarios, pero las herramientas con las que cuentan, las presiones de la empresa por reducir la duración de las llamadas e incluso las excusas que les hacen repetir para no hacerse cargo del problema son más fuertes que cualquier empeño personal.

Eso relató Ignacio, de 29 años, que trabajó en el área de atención telefónica al cliente de una empresa que presta servicios de televisión por cable e Internet. "La capacitación que le dan a una persona que ingresa es muy básica. En mi caso, yo no sabía absolutamente nada de computación y debía ceñirme a los pasos que me daban, y esperar que eso solucionara el problema", explicó.

Pero, ¿que pasaba si el instructivo básico no servía? "Ahí, la empresa pedía que yo diga que el cliente tenía un problema en su sistema operativo o en su red".

Ignacio contó, además, que había otros métodos para "sacarse de encima" a un cliente con un problema que no podían arreglar. Y recordó haber dicho "aguarde que le paso con alguien más capacitado" muchas veces, aunque sabía que quien tomaba la posta no estaba mejor entrenado para resolver el inconveniente.

Con esto, o con el también clásico "reinicie la máquina y vuelva a llamar", lograban pasar al siguiente usuario, otro objetivo primordial, ya que los operadores debían atender 80 llamados por día, un promedio de 4 minutos

por cada uno. "Cuando veías que te pasabas de tiempo, te empezabas a poner nervioso", explicó.

Mariana trabajó en varios call centers. Desde su punto de vista, en la mayoría de los casos esta modalidad de atención no le sirve al cliente. Pero no opina lo mismo de la utilidad para la empresa.

"En una época hice atención personalizada. Mis jefes me explicaron que nosotros apenas podíamos atender a 10.000 personas, cuando en un centro telefónico, en el mismo tiempo, esa cantidad se multiplica por diez. La intención del call center no es resolver todos los pedidos, ni mucho menos, sino filtrar", sostiene.

**Sin resultados.** Gustavo, de 26 años, se desempeñó durante dos años en la central de una importante obra social. Se encargaba de otorgar turnos y recibir quejas. La mayor cantidad de reclamos era por inconformidad del paciente con la atención médica.

En esos casos, le tomaban la queja, le pedían el nombre del profesional y le avisaban al paciente que su reclamo se ingresaría en la base de datos. Gustavo recordó: "Esa gente muchas veces volvía a llamar para pedir un turno. Y le daban una cita con el mismo profesional del cual se habían quejado. Entonces, ¿para qué sirve?".

María pasó dos años hablando desde la Argentina con clientes insatisfechos de telefonía celular estadounidenses. Esta modalidad de descentralizar el servicio, opinó, tiene aun menos probabilidades de resolver un hipotético inconveniente.

"El hecho de que el *call center* esté separado de la empresa para la que se hace atención al cliente es un problema. Los representantes sólo estábamos capacitados para seguir punto por punto las instrucciones. Contábamos con un sistema en el que todo lo que se podía hacer era clicar "next" y, a lo sumo, anotar una queja", señaló.

Su conclusión no es muy esperanzadora: "Cuando un representante de un *call* te dice que va a anotar tu queja, es casi como patearle el problema al próximo agente al que el cliente va a llamar. Rara vez esas quejas se toman en cuenta".

## PERDIDA DE EMPLEO Y EXPORTACIONES

### Los call centers viran al mercado interno

La pérdida de competitividad en los mercados internacionales se sintió fuerte en la industria de los call centers. “En 2008, el sector contaba con 70.000 empleos directos, de los cuales 18.000 estaban dedicados a las exportaciones. La crisis internacional que golpeó primero en los Estados Unidos y posteriormente en Europa, impactó negativamente. Hoy, sólo quedan 2.000 empleos involucrados en proyectos globales”, señala Mario Miccelli, titular del capítulo de los Contact Centers, que funciona dentro de la Cámara Argentina de Comercio.

Miccelli, sin embargo, aclara que el sector afrontó un fuerte proceso de reconversión para sobrevivir, volcándose a brindar servicios más sofisticados al mercado interno. “Durante todo este proceso –añadió el directivo– ninguna empresa cerró y todo se realizó bajo esfuerzo propio y sin ningún tipo de subsidio, a diferencia de lo registrado, por ejemplo, en las industrias del software y de hardware”.

Se podrá conceder que la actividad no padeció ninguna quiebra, pero el sector, claramente, fue impactado de tal forma que aquellos 70.000 empleos de 2008 se redujeron a 56.000. “Obviamente se perdieron puestos de trabajo vinculados a la exportación, pero muchos fueron reabsorbidos por el mercado doméstico”, reconoció a regañadientes Miccelli.

En el mercado local compiten multinacionales de la talla de Teleperformance, de origen francés, Atento (del Grupo Telefónica), la norteamericana Teletech, Alluz (de origen cordobés, posteriormente comprada por la brasileña Contax), Apex América y ACS Multivoice.

Agustín Grisanti, CEO de Teleperformance, explica que la apreciación del peso, o la inflación en dólares, perjudicó a las empresas que exportaban servicios. “En general, son las que están más expuestas”, dijo el alto ejecutivo.

La actividad de los call centers en la última década estuvo concentrado sobre todo en la venta telefónica, el telemarketing y en los servicios de soporte técnico. El abanico, hoy, es más amplio, pero los esfuerzos se volcaron a captar clientes en el mercado interno.

¿Cuál es el nuevo rumbo? El mercado interno crece por dos lados: uno tiene que ver con el crecimiento de la economía local de estos últimos años. El otro tiene que ver con las industrias más demandantes, como es el caso de la telefonía móvil. “El mercado de los celulares tiene unos 37 millones de clientes. Ninguna industria tiene tal cantidad de clientes”, puntualizó Grisanti.

## BIBLIOGRAFÍA

“Los recursos de un call center” disponible en Call Center News  
<http://www.callcenternews.com.ar/index.php/management/gestion/750-h3>.

Fecha de consulta: 1/12/12

“Medición de la satisfacción del cliente o usuario final. Indicadores de satisfacción”. Disponible en Call Center News

<http://www.callcenternews.com.ar/index.php/management/gestion/1129-ms>

Fecha de consulta 24/11/2012

Angullo, Esteban, Jóvenes, trabajo e identidad. Oviedo: Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo, 1997.

Battistini, Osvaldo, 2007. “Historia, actualidad y proyecto en las construcciones identitarias de dos grupos de trabajadores jóvenes.” Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, abril 2007.

D'Alessio-Irol; Estudio permanente de call-centers, Buenos Aires, diciembre 2009

Del Bono, Andrea y Bulloni, María Noel; “Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina”, Revista Trabajo y Sociedad, Santiago del Estero, N° 10, vol. IX, Otoño 2008.

Noelle-Neumann, E., *La espiral del silencio. Opinión Pública: nuestra piel social*, Barcelona, Paidós, 1995.

Noelle-Neumann, E; *El nuevo espacio público*, Barcelona, Gedisa, 1992.

Novick, Martha, “¿Emerge un nuevo modelo económico y social? El caso argentino 2003-2006” Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, N° 18, 2007.

Thiri6n, Jordy; “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI” Revista Confines, M6xico, N°5, Vol 3 enero-mayo 2007.

### Artículos periodísticos

“Call centers: ¿ayuda o trampa para los consumidores insatisfechos?” en *Lanacion.com*, Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1289302-call-centers-ayuda-o-trampa-para-los-consumidores-insatisfechos> 29 de julio de 2010. Fecha de consulta 23/11/12

“No atienden en el call center de ARBA”, en *Lanacion.com*, Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1443494-no-atienden-en-el-call-center-de-arba>, 26 de enero de 2012. Fecha de consulta 21/11/12

“Pérdida de empleo y exportaciones” en *Clarín.com* Disponible en [http://www.ieco.clarin.com/economia/call-centers-viran-mercado-interno\\_0\\_737326496.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/call-centers-viran-mercado-interno_0_737326496.html), 15 de julio de 2012. Fecha de consulta: 27/11/12  
29 de julio de 2010. Fecha de consulta: 20/11/12