



Escuela de Psicología

**Característica de la tarea como posible causa de renuncia:
Estudio en una empresa de call center de la región Metropolitana**

Alumna: Melanie Lagos de la Jara

Profesor Guía: Melvin Anabalón

Tesina para obtener el grado de Licenciado en Psicología

Tesina para obtener el Título Profesional de Psicóloga

Santiago, Diciembre de 2015

RESUMEN

La presente investigación busca comprender la percepción que tienen los trabajadores sobre sus puestos de trabajos, profundizando en los aspectos motivacionales del cargo y de esta manera conocer cómo afecta el tema en los niveles de rotación, ausentismo y/o desempeño laboral, todo por medio de la narración de vivencias personales.

El estudio tendrá como foco de investigación el puesto de trabajo como causa de renuncia, evaluando posibles vinculaciones entre este último tema y el diseño de un puesto de trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero brindar un reconocimiento a todas las personas que facilitaron el proceso investigativo, a cada uno de ellos, mis más sinceros agradecimientos:

- Al profesor Melvin Anabalón, profesor guía de la presente tesina, por su dedicación, consejos, aportes y observaciones con el objetivo de apoyar y enriquecer la presente investigación.

A mi familia, por su apoyo constante, por no dejar que me rindiera cuando todo parecía ser más difícil.

- A mi hermana, que con su ejemplo de constancia y perseverancia me demostró que es posible
- A mis padres, que supieron comprenderme y depositaron toda su confianza en mí, que a pesar del tiempo y las dificultades que surgieron, jamás dejaron de creer que llegaría al final del camino.
- A mi marido, mi compañero, padre de mis hijas, porque juntos iniciamos un trayecto y juntos estamos llegando al final de una etapa, cuando todo parecía imposible, unimos fuerzas y entonces todo era más fácil y más hermoso. Juntos iniciamos un proyecto del cual poco a poco obtenemos frutos, y de ello nace lo más importante y bello de la vida, nuestras hijas.
- A mis hijas les agradezco solo por existir, porque solo con sus presencias llenaron de luz mi vida y todo esfuerzo adquiere sentido cada vez que miro sus ojos.

Muchas gracias a cada uno de ustedes

Melanie Lagos

Diciembre de 2015

INDICE

PORTADA.....	1
RESUMEN.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
INDICE.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Problematización.....	12
1.3 Relevancia de la investigación.....	14
2. OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
3. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1 Concepto de Trabajo.....	17
3.2 Concepto de rotación de personal.....	23
3.3 Teorías de motivación.....	26
4. MARCO METODOLÓGICO.....	31
4.1 Enfoque.....	32
4.2 Tipo y diseño.....	33
4.3 Delimitación de campo a estudiar.....	33
4.5 Técnica de recolección de información.....	34
4.6 Técnicas para el análisis de la Información.....	35
5. ANALISIS DE LA INFORMACION.....	37
5.1 Categoría Variedad de habilidades.....	39

5.2 Categoría Identidad de la tarea.....	43
5.3 Categoría Importancia de la tarea.....	45
5.4 Categoría Autonomía.....	47
5.5 Categoría Retroalimentación.....	49
5.6 Categoría Relaciones interpersonales.....	51
5.7 Categoría Estrés laboral.....	53
6. CONCLUSIONES.....	56
7. Bibliografía.....	65
8. Anexos.....	67

1- Introducción

La presente investigación plantea la problemática de la organización y diseño de los puestos de trabajo, pues si surgen problemas en este aspecto puede desencadenar fenómenos como altos niveles de rotación, desmotivación y bajo rendimiento del personal. Es por esto que la investigación se focalizó en trabajadores que renunciaron voluntariamente a su puesto de trabajo para conocer cuáles fueron las razones que fundamentaron su renuncia y que implicancias tuvo el puesto de trabajo que ellos ocupaban.

Esta investigación no consideró variables como el salario o condiciones organizacionales, que si bien pueden ser una de las causas, el interés de esta investigación es conocer si la característica de la tarea puede llegar a ser un factor importante para los trabajadores al momento de decidir su permanencia o renuncia a la empresa.

Para efectos de esta investigación, se consideró una muestra de ex trabajadores de un call center de la Región Metropolitana, con el objetivo de obtener información que nos permitiera conocer en profundidad el tema. Se les aplicó entrevistas que nos permitieron conocer sus opiniones en torno a su trabajo.

1.1- Antecedentes

Con el objetivo de plantear el problema de la presente investigación, resulta necesario conocer antecedentes o investigaciones previas sobre rotación de personal y sus causas.

La rotación de personal es entendida, según Chiavenato (1999), como el volumen de personas que ingresan y salen de la organización, proceso en el cual se deben mantener mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse y garantizar un equilibrio dinámico y constante, considerando que en toda organización debe existir una pequeña rotación. Sin embargo, muchas veces la rotación escapa al control de las organizaciones, siendo un flujo elevado de trabajadores que se retiran de la empresa por su propia voluntad. Es aquí cuando resulta fundamental conocer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos, ya que en este sentido, la rotación de personal impacta de manera negativa a la producción de las organizaciones, implicando pérdida de recursos económicos y humanos que no se recuperan fácilmente, ya que se deben renovar ciclos de capacitación consumiendo recursos técnicos e insumos de la empresa.

Solari (2005) también planteó el tema sobre el mercado laboral actual en Chile, sosteniendo que vivimos en un mundo de una inmensa rotación laboral, mencionando que uno de cada cuatro trabajadores chilenos cambia al año de empleo.

Por otra parte, un artículo de economía de Emol del año 2014, sostiene que el estrés laboral figura como una de las principales causas de rotación en las empresas, *“el sentirse incómodo con el equipo de trabajo, inconformes con las labores que realizan o la falta de reconocimiento por parte de la jefatura son tres factores que estresan a las personas y los impulsan a cambiarse de trabajo”* (Emol, 2014)

De acuerdo a datos de la empresa reclutadora Page Personnel, el 18,7% de los trabajadores, es decir, 2 de cada 10 personas, quiere cambiar de trabajo porque se sienten estresados, estrés que puede ser por múltiples causas como se pudo apreciar en un estudio realizado por la consultora de Recursos Humanos Adecco, el cual sostiene que el 43% de los trabajadores se siente estresado por mantener una mala relación con su jefe y/o compañeros; el 29% por la falta de reconocimiento; el 12% por la alta carga de trabajo y un 7% por no haber tomado vacaciones.

"El estrés está directamente relacionado con la rotación laboral (...). Es recurrente que cuando una persona comienza a sentir un estrés permanente, al tiempo busque una nueva oportunidad de trabajo", señala Mariela Ardizzone, directora de selección y calidad de Adecco. (Emol, 2014)

Cifras de rotación laboral en Chile

En cuanto a datos y cifras referentes a la movilidad laboral, Workmonitor nos entrega información sobre este aspecto en cuanto a las organizaciones chilenas, sus posibles causas y opiniones de trabajadores. Workmonitor es un estudio trimestral sobre el mundo del empleo que realiza la Consultora multinacional de recursos humanos Randstad, el cual se desarrolla a través de *"un cuestionario online sobre una muestra compuesta mínimo por 400 personas por país, de ambos sexos, de entre 18 y 65 años, que trabajan bajo relación de dependencia más de 24 horas por semana.*

El ítem movilidad mide la confianza de los empleados y grafica la probabilidad de que se cambie de trabajo dentro de los próximos 6 meses, ofreciendo una amplia mirada de las tendencias en el mercado de trabajo. Además, la encuesta aborda la satisfacción del empleado y la motivación personal". (Workmonitor, 2014)

De acuerdo a este estudio, la movilidad laboral en Chile durante el año 2013 llegó a su punto más alto desde el año 2010, año en que Chile comienza a participar de Workmonitor, esto debido a las mejores condiciones laborales y salariales de los

trabajadores, dado a las positivas cifras económicas del país, lo que implica un desafío para las empresas por retener al personal.

El informe de Randstad considera variables como el género y la edad, y de acuerdo a ello, es posible mencionar que el índice de movilidad subió tanto en hombres (de 129 a 131 puntos) como en mujeres (de 121 a 129 puntos). Sin embargo es este último grupo quienes presentan un alza mayor.

Por otra parte, si consideramos la edad, el informe muestra que el mayor índice de movilidad se encuentra en los jóvenes entre 24 y 36 años, donde se aprecia un aumento de 7 puntos entre el último trimestre del año 2012 y el primer trimestre del año 2013, pasando de 135 a 142 puntos. Por el contrario, para el rango etario de 55 a 64 años el indicador disminuyó, alcanzando los 115 puntos, 3 puntos menos que el último trimestre del año 2012.

En cuanto al tipo de trabajo, el estudio señala que solo en los puestos de trabajos temporales fue posible apreciar una baja en el indicador, pasando de 146 a 141 puntos. Por el contrario, en los empleos gubernamentales aumenta la movilidad de sus trabajadores de 108 a 119 puntos, y “otro tipo de empleo” también aumentó su desplazamiento pasando de 128 a 131 puntos.

En cuanto al tiempo de permanencia de los chilenos en un mismo trabajo, un 39% dijo permanecer 2 años o menos; un 25% entre 3 y 5 años; 16% entre 6 y 10 años y solo un 7% está más de 20 años en la misma organización. Esta movilidad obedece principalmente a razones como la búsqueda de mejores condiciones laborales (44%), insatisfacción con el empleador (28%) y motivación personal por cambiar (24%). Solo el 5% refiere cambiarse de trabajo porque el empleador está descontento con su desempeño. En este aspecto, datos más recientes y específicos (junio 2014) indican que el 91% de los chilenos se cambiaría de empleo si mejoran sus oportunidades de desarrollo de carrera, seguido por motivaciones económicas, indicando que el 89 % de los chilenos se cambiaría de trabajo si ganara más dinero.

El último estudio realizado en torno a la movilidad laboral en Chile (diciembre del 2014), se aprecia una baja en el indicador llegando a los 125 puntos, 3 puntos menos que el periodo anterior y 5 puntos menos que el primer trimestre del 2013, periodo en que alcanzó su peak histórico (130 puntos). De este informe también se desprende que hay un 18% de chilenos buscando activamente un nuevo empleo, en contraste al 20% registrado en el trimestre anterior y además, el 21% de la población laboralmente activa sostiene haberse cambiado de trabajo durante los últimos 6 meses, 8 puntos porcentuales menos que el periodo anterior, lo que demuestra que el índice de movilidad laboral logra cierta estabilidad durante este periodo.

Rita González, CEO de Randstad, refiere que *“la baja en el número de trabajadores que buscan otro empleo de forma activa está estrechamente relacionada con el aumento de los niveles de desempleo en el país y la desaceleración de la economía que se ha venido observando, lo que hace perder la confianza de los candidatos en las opciones de conseguir otro empleo que se adapte más a sus aspiraciones profesionales o que les genere mayores oportunidades de desarrollo. Esto sobre todo considerando que la principal razón para cambiar de empleo en Chile es obtener un trabajo con mejores condiciones, con 37% de personas que menciona esta causa en primer lugar”*.

Es importante considerar que de acuerdo a este estudio, Chile siempre ha mantenido un alto índice de movilidad laboral si se compara con el promedio mundial, que llega a 106 puntos tomando en cuenta desde el tercer trimestre del 2010 a la fecha.

Por otra parte, en cuanto a investigaciones, es posible mencionar una investigación realizada en México sobre modelos de rotación de personal y practicas organizacionales (Chávez, 2013), centrando su estudio en las altas tasas de rotación de las maquiladoras, debido a que los trabajos son simples y existe una abundante mano de obra. En este contexto, enfatizan la necesidad de que en el sector maquilador la rotación sea administrada, debido a la multiplicidad de factores que contribuyen a la decisión individual de dejar el empleo. Por

consiguiente, es posible comprender mediante esta investigación, estudios (Workmonitor 2013 - 2014) y artículos (Emol, 2014) mencionados, que la rotación de personal obedece a múltiples causas. Entre ellas, podemos mencionar al trabajo en sí mismo, las tareas que conforman este cargo y el impacto sobre el trabajador, tema poco estudiado y que no se ha considerado como una variable de peso al momento de abandonar un trabajo.

Según Chiavenato (1999) “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos”, en este sentido, cada cargo o puesto de trabajo tendrá un impacto distinto de acuerdo a las tareas del trabajador, tema poco estudiado, pero que podemos mencionar una investigación donde Riviere (2008) plantea la problemática de estudiar las ocupaciones y sus tareas; y lo complejo que puede resultar esto, pues los empleos cambian sustancialmente de contenido producto de cambios ya sea en las tecnologías aplicadas como en la organización técnica y social durante los procesos de trabajo. Además, existen diversas formas de estudiar el tema, pues las ocupaciones se pueden analizar en relación a los objetos sobre los cuales se trabaja, en función de la complejidad de esa tarea y en función de las cualidades requeridas para un determinado trabajo. Pero todo resulta difícil de analizar, pues en este último aspecto, es importante considerar que no todos tienen un trabajo de acuerdo a sus cualificaciones, lo cual tampoco permite conocer la complejidad de la tarea en términos objetivos.

1.2- Problematización

Resulta importante considerar que cada puesto de trabajo es una pieza fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, acorde a ello el diseño de cada puesto de trabajo debe responder a las necesidades de la organización y esto involucra que un puesto de trabajo sea interesante en base a sus funciones para la persona que ocupara el cargo. Esto posibilitara que el trabajador se sienta motivado en su cargo y en consecuencia obtendrá un buen desempeño, repercutiendo en la obtención de buenos resultados para la organización.

Puestos de trabajo que son capaces de motivar a sus colaboradores, evitara problemas de bajo rendimiento y rotación de personal, que si bien resulta positivo cierta movilidad al interior de una empresa, puesto que esto permitiría reemplazar a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas; y de esta manera renovar y traer ideas nuevas a la organización, cuando esta movilidad alcanza importantes cifras, resulta negativo y perjudicial para la organización, pues para ésta es importante la permanencia de sus trabajadores, ya que de esta manera disminuyen costos en cuanto a admisión, reclutamiento, selección y capacitación, logrando estabilidad en los recursos humanos al tener un personal capaz de capitalizar los conocimientos adquiridos. Por consiguiente, esto llevará a un aumento de la producción en la empresa al tener un personal con experiencia que ya maneja sus funciones y ha adquirido ciertas habilidades y conocimientos necesarios para su labor.

Es por este motivo que la organización realiza determinadas acciones o elaboran programas de bienestar para sus trabajadores, con el objetivo de fidelizar su capital humano, motivar y aumentar la satisfacción de sus colaboradores y con esto aumentar también la productividad. Sin embargo, es importante considerar si estos programas impactan de la misma manera a todos los trabajadores, pues existe una diversidad de puestos de trabajos y cargos con funciones y tareas muy distintas.

Existen casos en donde las empresas cuentan con programas de bienestar y a pesar de ello existe un área de la organización que continua presentando altos niveles de rotación. Esto mismo me hace pensar que existen otras variables que deben ser tan determinantes como las condiciones organizacionales y el salario al momento de decidir su permanencia en la empresa y reflexionar qué tan satisfechos están sus trabajadores como para decidir su renuncia.

La alta tasa de rotación de personal es un fenómeno que quizás no responde a algunas de las ideas más extendidas como los salarios y prestaciones bajas o porque no hay un ambiente agradable en el empleo o debido a una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible. Pues estas y otras variables han sido ampliamente estudiadas al momento de investigar sobre movilidad laboral, no obstante, se ha minimizado la idea o simplemente no se ha considerado la idea de que quizás es el trabajo en sí mismo lo que conlleva a la renuncia de los trabajadores. Un trabajo monótono y rutinario, que no le permite autonomía al trabajador o la oportunidad de decidir sobre su trabajo, incluso, puede ser un empleo que no esté acorde a las cualificaciones del trabajador sintiendo coartado su desarrollo, un trabajo que a mediano o largo plazo se torna intolerable. Por esto, resulta cuestionable el hecho de que quizás las condiciones organizacionales y el salario no son los únicos factores de peso en la satisfacción laboral y por tanto en la permanencia del trabajador, sino que pueden existir otras variables, como la característica de la tarea, que podría ser tanto o más influyente en la decisión de abandonar un puesto de trabajo. Resulta interesante conocer cuál es el peso de esta variable (característica de la tarea) en relación a otros factores de importancia en la vida de un trabajador. De acuerdo a ello, cabe preguntar:

¿La característica de la tarea, constituye una variable de importancia en la decisión de abandonar un trabajo, según el discurso de una muestra de trabajadores de una empresa call center que posee programas de bienestar?

1.3- Relevancia de la investigación

1.3.1- Relevancia Social

Es importante considerar que gran parte de la población realiza una actividad laboral que implica el desarrollo y cumplimiento de determinadas tareas, lo cual ocupa una parte importante de nuestro tiempo, además, cabe mencionar que en el actual sistema es cada vez más recurrente encontrar ofertas laborales más especializadas, con procedimientos establecidos para cada tarea y una supervisión constante como control de calidad. Esto ocurre generalmente con aquellos trabajos en serie o producción en masa donde existe una importante cifra de trabajadores cumpliendo una misma labor con una determinada rutina de trabajo y tareas específicas que no permiten salir de ciertos márgenes establecidos, donde el trabajador solo debe limitarse a cumplir dichas tareas sin tener capacidad de decisión, por tanto, es un tema que afecta a gran parte de la población.

1.3.2- Relevancia Teórica

Esta investigación pretende entregar aportes a la psicología organizacional entorno al tema de la organización y diseño de cargos y su posible implicancia en la rotación de personal, que si bien es un tema ampliamente estudiado, no existen investigaciones que consideren la variable de la tarea o el trabajo en sí mismo como un factor que conlleve a la renuncia de sus trabajadores, una variable que podría llegar a ser mucho más fuerte que otras variables relacionadas con el bienestar, pensando en que quizás aquel puesto de trabajo se torne intolerable y esté desencadenando el retiro constante del personal a cargo de esa tarea en particular. En consecuencia, esta investigación pretende precisar cuál es el peso que tiene la característica de la tarea, en comparación con otras variables como el salario o condiciones laborales, en el contexto de una organización que posee programas de bienestar y mejora de calidad de vida laboral que justamente pretenden con estos programas eliminar el peso que tiene el trabajo en sí mismo.

1.3.3- Relevancia Práctica

Esta investigación permitirá que profesionales encargados del área de recursos humanos puedan evaluar si es viable o no intervenciones en los puestos de trabajos, en el sentido de reflexionar si es posible modificar un cargo en particular quitando, por ejemplo, ciertas tareas que pueden resultar monótonas y entregarlas a otras tecnologías. Es decir, podrán pensar, evaluar y rediseñar ciertos puestos de trabajos si es que estos lo requieren. O bien, buscar medidas alternativas como reservar estos puestos de trabajo sólo para ciertas personas con determinados rasgos de personalidad; o cambiar su plan de reclutamiento y selección programando la permanencia de sus trabajadores a plazos más cortos.

2- Objetivos

2.1- Objetivo general

Identificar si las características del trabajo constituyen una variable de importancia en los niveles de rotación, según el discurso de una muestra de trabajadores de una empresa call center que posee programas de bienestar.

2.2- Objetivos específicos

- Describir las características del trabajo de un Asesor comercial que atiende a los clientes vía telefónica.
- Indagar y conocer las opiniones de los trabajadores en torno a sus tareas laborales.
- Conocer las razones que fundamentan la renuncia de los trabajadores en el cargo de Asesor comercial (call center)
- Describir la posible relación entre la característica de la tarea y los niveles de rotación

3- Marco teórico

El presente marco teórico reúne todos los conceptos y teorías necesarias para comprender y enmarcar la investigación en curso. Para comenzar, se detalla algunas concepciones de trabajo y las características de éste considerando que en un momento de la historia esta concepción de trabajo sufre ciertas modificaciones planteando que la mejor manera de desarrollar esta actividad es dividir y especializar cada una de sus tareas, concepto que engloba nuestra investigación y que resulta esencial conocer antes de iniciar la investigación. Posteriormente, producto de esta división del trabajo, surgen conceptos como puestos de trabajos, es así como resulta fundamental conocer que entendemos por puesto de trabajo, cuáles son sus características y de qué manera se desarrollan.

Dentro del trabajo pueden surgir algunos problemas como la rotación de personal cuando esta alcanza cifras importantes en la empresa. Definiremos qué se entiende por rotación de personal, qué implicancias tiene y cuáles son las prácticas que se desarrollan para evitar altos niveles de rotación de personal.

Finalmente, hablaremos de las diversas teorías de motivación que existen y pueden influir en la productividad y satisfacción del personal. Conoceremos cuales pueden ser algunas variables que interfieren en el desarrollo de un trabajo, cómo los percibe el trabajador en el sentido si pueden ocasionar la renuncia a un puesto de trabajo.

3.1- Concepto de trabajo

Existen diversas concepciones del trabajo, que han variado a lo largo de la historia, pero en términos simples, podríamos decir que el trabajo es la “actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas”. (Zornosa, 2004)

Neffa define el trabajo como una actividad realizada por una o varias personas, orientada hacia una finalidad, la prestación de un servicio o la producción de un bien que tiene una realidad objetiva y exterior al sujeto que lo produjo, con una utilidad social: la satisfacción de una necesidad personal o de otras personas. Todo esto en la esfera no mercantil, solo de uso doméstico, pues, desde el momento en que se realiza un trabajo con el objetivo de obtener a cambio un ingreso económico, estamos hablando, según Neffa, de un empleo (s.f, p.1)

Revisando la historia de la concepción del trabajo, Rieznik (2001) se remonta a la Grecia clásica donde el pensamiento era que solo el esclavo trabajaba, no el hombre, por lo tanto no existía en la lengua griega una palabra para designar trabajo con la connotación que le entregamos actualmente, pues el trabajo era concebido para el mantenimiento de la vida como una tarea obligada y penosa, algo lejano a lo más elevado de la esencia del hombre, visión que también sostiene la tradición judeo-cristiana:

“El trabajo productivo se presenta, entonces, como carga, como pena y sacrificio impuestos como castigo a la caída del hombre en la miseria de la vida terrena. Trabajo y sudor, parto y dolor: consecuencia del pecado original es la célebre expresión bíblica del trabajo que lo estigmatiza como condena, doblemente asociada a la tarea material para mantenerse en el hombre y para reproducir a la especie en la mujer”. (Rieznik, 2001, p. 5 - 6)

Según Rieznik (2001), antiguamente el trabajo nunca fue considerado como algo propio de la vida humana, ni tampoco se identificaba la riqueza con el trabajo en ningún sentido.

“Esta concepción primitiva del trabajo se encuentra, asimismo, en el sentido etimológico de la propia palabra en la lengua latina. Trabajo deriva de “tripalium”, una herramienta configurada con tres puntas afiladas, y que se utilizaba para herrar los caballos o triturar los granos. En cualquier caso, tripalium era, asimismo, un instrumento de tortura, y por esto mismo “tripaliare”

en latín significa torturar; identifica el trabajo con la mortificación y el sufrimiento”. (Rieznik, 2001, p. 6)

Hegel (1987) también expone su concepción del trabajo en la Fenomenología del Espíritu, en el capítulo Señorío y servidumbre. Aquí se presenta el trabajo como algo positivo en el hombre, puesto que a través de la dialéctica entre el amo y el esclavo se origina la conquista de autonomía de éste último a través del trabajo, logrando también su independencia respecto del objeto elaborado. Como consecuencia de esta modificación y transformación del mundo y las cosas, también surge su propia creación, transformación y realización, es decir, el trabajo tiene un carácter formativo desde esta concepción, ayudando en el desarrollo y progreso de la humanidad

Por otra parte, Marx, dice en su obra El Capital:

“El trabajo es, en primer término, un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción su intercambio de materias con la naturaleza. En este proceso, el hombre se enfrenta como un poder natural con la materia de la naturaleza. Pone en acción las fuerzas naturales que forman su corporeidad, los brazos y las piernas, la cabeza y la mano, para de ese modo asimilarse, bajo una forma útil para su propia vida, las materias que la naturaleza le brinda. Y a la par que de ese modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando las potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de sus fuerzas a su propia disciplina”. (s.f., p.116)

Sin embargo, la principal crítica que realiza Marx (1984) a la concepción Hegeliana del trabajo es que, producto de la revolución industrial y el cambio socio-económico que esto produjo, ha desarrollado una relación distinta entre el hombre y su cuerpo, utilizando este último para fines propios de las fábricas y ajenos al hombre. Por esto Marx conceptualiza este hecho como la enajenación del trabajador, diciendo:

“significa no solamente que su trabajo se convierte en un objeto, en una existencia exterior, sino que existe fuera de él, independiente, extraño, que se convierte en un poder independiente frente a él; que la vida que ha prestado al objeto se le enfrenta como cosa extraña y hostil. (1984, p.51)

3.1.2- Características y división del trabajo

Taylor, ingeniero y economista norteamericano, elaboró un sistema de organización racional del trabajo (...) se basa en la aplicación de métodos científicos de orientación positivista y mecanicista al estudio de la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial, con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra y de las máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas, la organización racional del trabajo en sus secuencias y procesos, y el cronometraje de las operaciones, más un sistema de motivación mediante el pago de primas al rendimiento, suprimiendo toda improvisación en la actividad industrial. (Mercado, septiembre 2008)

El planteamiento de Taylor contaba con cuatro principios fundamentales para lograr la máxima eficiencia y productividad

“1) Aumentar la especialización y la división del trabajo para hacer más eficiente el proceso. Eso requería elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, sustituyendo el viejo modelo empírico

2) Analizar sistemáticamente la relación entre el trabajador y el proceso de la tarea para maximizar eficiencia. Eso implicaba seleccionar científicamente a los trabajadores y formarlos (antes cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo).

3) Tener procedimientos escritos para cada tarea y asegurar que se sigan mediante supervisión y control de calidad. Trabajo y responsabilidades se repartían en partes casi iguales entre el management y los obreros.

4) *Buscar la prosperidad de empleador y empleados por igual conectando paga e incentivos directamente con la producción. Eso implicaba también colaborar cordialmente con los obreros para asegurarse de que el trabajo se ejecutara de acuerdo con los principios científicos.*”(Mercado, septiembre 2008)

En resumen, la preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, transformando al ocupante y las tareas de esa ocupación en la unidad fundamental de la organización:

“Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (Pelayo, 1999)

Por otra parte, paralela a esta concepción de la división del trabajo y su administración surge una orientación distinta pero que podría complementar esta idea.

Henri Fayol, ingeniero y economista francés, estaba preocupado por aumentar la eficiencia del trabajo desde un nivel estructural. Es decir, en este modelo más que las operaciones o tareas a ejecutar importa la *forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales.*(Pelayo, 1999)

Smith, citado en “De la división del trabajo a la integración empresarial” por Marta Ferrer, refiere el carácter positivo también de la división del trabajo diciendo:

“La gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geoméricamente. Luego, la división del trabajo no es más que: La desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean

responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.” (Ferrer, 2005)

Como ya se había mencionado anteriormente, al inicio del siglo xx, Taylor utilizó ciertos principios de racionalización del trabajo lo cual sirvió para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible (...) La fragmentación de las tareas fue creando puestos cada vez más especializados, estableciendo una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación (Chiavenato, 2009, p.207).

Este modelo clásico de la división del trabajo indica que el puesto se debe proyectar como algo definitivo y permanente, debido a que un ambiente estable y previsible permite métodos y procedimientos estándar y repetitivos, lo cual resulta necesario considerando que se pretende mantener una tecnología constante durante mucho tiempo (ídem, p. 210)

3.1.3- Especialización

Ferrer (2005) indica que la visión más tradicional de la especialización se basa fundamentalmente en el conjunto de productos o procesos que la organización desarrolla, mientras que un planteamiento más amplio y de mercado, define el campo de actividad a partir de tres dimensiones: las funciones servidas, los grupos de clientes a los que se sirve, y las tecnologías utilizadas para hacerlo. La primera definición puede ser incluida en la última si se considera que los productos pueden ser descritos por las funciones que cubren y por la tecnología empleada, mientras que los mercados se describen a partir de las funciones satisfechas y los clientes atendidos.

3.1.4- Puesto de trabajo

Chiavenato (2009) refiere que el puesto resurge por la división del trabajo impuesto por el viejo y tradicional modelo burocrático mencionado en el apartado anterior. Sin embargo, este modelo está siendo sustituido en algunas organizaciones por nuevos formatos que transforman gradualmente los puestos de trabajo por actividades conjuntas a partir de equipos

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía. De modo que, para desempeñar sus actividades, la persona con un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. (Chiavenato, 2009, p. 203)

Por otra parte, es importante considerar que, si bien, para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización, para las personas el puesto puede llegar a ser una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. (Ídem, p.203)

3.2- Rotación de personal

Consideramos también la rotación de personal dentro de nuestro marco conceptual en el sentido negativo cuando los niveles de rotación de personal sobrepasan a una cifra adecuada para la organización y esta es entendida como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, lo cual se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. (Chiavenato, 1999, p.17)

Chiavenato (1999) refiere que la rotación del personal no es una causa sino un efecto, pues esta movilidad surge producto de ciertos fenómenos que pueden

estar localizados tanto en el interior como en el exterior de la organización, hechos que pueden condicionar la actitud y comportamiento del personal. Dentro de los fenómenos externos podemos mencionar la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Por otra parte, están también los fenómenos internos que corresponden a la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, entre otras.

Para reducir las cifras de rotación de personal, surgen programas de bienestar e incentivos que buscan la satisfacción del empleado y a su vez, mediante esta satisfacción del trabajador, mejorar la productividad.

3.2.1 - Prestaciones o Programas de bienestar

La oferta de prestaciones y servicios a los trabajadores es una forma indirecta de remuneración. Las prestaciones son gratificaciones y beneficios que las organizaciones conceden en forma de pago adicional de los salarios a sus trabajadores. Son facilidades que ahorran el tiempo, el dinero y el esfuerzo de las personas. Los planes de prestaciones surgieron con una perspectiva paternalista y unilateral para retener a las personas y reducir la rotación y el ausentismo. Hoy en día, forman parte de la competitividad organizacional para atraer y retener a los talentos. (Chiavenato, 2009, p. 361 - 362)

De acuerdo a sus objetivos, las prestaciones y servicios sociales pueden ser asistenciales (atención médico-hospitalaria, atención odontológica, ayuda económica por medio de préstamos, seguro de vida de grupo o de accidentes personales, guardería para hijos de trabajadores, etc.) recreativos (Club o agrupación gremial, áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas y comunitarias, excursiones y paseos programados, etc.) o complementarios (Transporte, restaurante en el centro de trabajo, estacionamiento privado, horario laboral flexible, cooperativa de productos

alimenticios o convenio con supermercados, sucursal bancaria en el centro de trabajo, etc.)

Por otra parte, en 1981 dos periodistas comerciales realizan una investigación descubriendo que:

“La clave para crear un gran lugar para trabajar no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y camaradería. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados de negocio. Es por ello que, la confianza es el tema central del libro de 1984 y de su secuela de 1988: *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?* (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y que tantos sean tan malos?). (Great Place to Work, 2015)

Esto provocó la creación de Great Place to Work® Institute y actualmente son muchas las empresas que adoptaron el modelo y metodología del instituto como una valiosa forma para medir y crear grandes lugares para trabajar.

Es importante considerar que los programas de bienestar y prestaciones surgen bajo el concepto de la motivación, tema que ha sido ampliamente estudiado para comprender qué es lo que mueve al ser humano al momento de desarrollar una actividad laboral. Se intenta cubrir necesidades básicas y esenciales para el bienestar del trabajador, de tal manera que no existan elementos que puedan interferir en sus funciones, sino más bien factores que lo motiven a mantener su trabajo y lograr un buen desempeño. Para comprender este tema, se presentaran algunas concepciones y teorías sobre la motivación.

3.3- Teorías de motivación

La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. (Zornoza, 2004)

Otra definición es la planteada por Frederick Herzberg, citado por Zornoza, quien afirma que “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”.

Stephen Robbins, citado también por Zornoza, publica la siguiente definición de motivación: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

A continuación se presentan algunas de las teorías que existen sobre motivación y que podrían resultar relevantes algunas de ellas para efectos de esta investigación.

3.3.1 - Jerarquía de las necesidades de Maslow

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). (Chiavenato, 2011, p. 43)

Dentro de las necesidades primarias se encuentran las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades fisiológicas están a la base de la pirámide y son innatas (alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual), mientras que las necesidades de seguridad se refieren a la búsqueda de protección contra una amenaza o privación y aparecen una vez que están resueltas las necesidades fisiológicas.

Dentro de las necesidades secundarias, las cuales surgen una vez que están resueltas las primarias, están las necesidades sociales relacionadas con la necesidad de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

También, dentro de este grupo encontramos las necesidades de aprecio que están relacionadas con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal.

Y finalmente se encuentran las necesidades de autorrealización, las cuales motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. “Las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta; en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importancia adquiere para ella y más deseará satisfacerla”. (Chiavenato, 2011, p. 44)

3.3.2 - Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg, a diferencia de Maslow, basa su teoría en el ambiente externo, indicando que la motivación para trabajar depende de dos factores:

Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera (...) La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos,

únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. (Chiavenato, 2011, p.45)

Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo (...) Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: Delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar una labor, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales., formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos, simplificación del puesto (por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del puesto ya sea horizontal o verticalmente. (Chiavenato, 2011, p. 45)

3.3.3 - El modelo contingencial de motivación de Vroom

Esta teoría sostiene de acuerdo a evidencias científicas que la gente reacciona de manera diferente según su situación. La teoría de motivación de Víctor H. Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él. (Chiavenato, 2011, p.48)

3.3.4 - Modelo de las características del puesto

J. Richard Hackman y Greg Oldham, llevaron a cabo una investigación para determinar de qué manera debe estructurarse el trabajo para que los empleados estén motivados internamente. Es decir, surge la motivación cuando el individuo está interesado en su propio trabajo y el bienestar que le provoca hacer bien las cosas. En este sentido para trabajar de manera efectiva, la motivación no depende de factores externos como el pago de incentivos o aprobaciones de su superior (...) La motivación interna para el trabajo depende de tres estados psicológicos: sentir que el trabajo tiene significado, responsabilizarse por los resultados del trabajo y conocer los resultados reales de las actividades de trabajo. (García, M. e Ibarra, L. s.f, p. 32)

El modelo de las contingencias presupone la utilización de las capacidades de autodirección y control personal de las personas y, sobre todo, de objetivos definidos en conjunto entre el ocupante y su gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional (Chiavenato, 2011, p. 211)

Todo puesto de trabajo debe contener cinco dimensiones esenciales para mantener motivados a sus ocupantes.

- ***“Variedad de habilidades:*** el grado en que el puesto requiera que el individuo desempeñe tareas diversas en que usa capacidades y habilidades distintas.
- ***Identidad de tarea:*** la medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad. En otras palabras, la identidad de tarea es alta cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y ve un resultado tangible.
- ***Importancia de la tarea:*** el grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización.
- ***Autonomía:*** la medida en que el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo. La

responsabilidad experimentada se genera con la característica de autonomía.

- ***Retroalimentación:*** *el grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo. El conocimiento de los resultados se fomenta en esta característica". (García, M. e Ibarra, L. s.f, p. 34)*

En esta última teoría (Modelo de las características del puesto) concentraremos principalmente el presente trabajo, pues ésta parece sustentar con mayor precisión los supuestos de la investigación si consideramos que los trabajadores de esta empresa cuentan con una serie de beneficios y sin embargo, hay trabajadores que renuncian voluntariamente al cargo, al parecer por disconformidad con las funciones desempeñadas.

4- Marco Metodológico

En el siguiente apartado se presentará la metodología que se utilizará con el objetivo de obtener información necesaria para llevar a cabo la presente investigación. El marco metodológico fue diseñado pensando en los objetivos propuestos en la investigación, de tal manera que el instrumento de recolección de información nos pudiese entregar en profundidad la visión o perspectiva que tiene el individuo sobre su trabajo y cuál es el peso que tiene la característica de la tarea al momento de evaluar su permanencia en el puesto de trabajo.

A continuación, se presentará cuál es el enfoque, tipo y diseño de la investigación, delimitación del campo a estudiar, muestra, técnica de recolección de la información y finalmente cual será el plan de análisis de la información que se logre obtener.

4.1- Enfoque

En la modernidad surgen nuevas fuentes de trabajo que si bien económicamente pueden ser un apoyo fundamental en la vida de las personas. Surge la pregunta sobre ¿qué resulta primordial para el sujeto trabajador entre los distintos elementos que conforman la esfera laboral de sus vidas?, ¿qué tiene más peso al momento de decidir su permanencia en un puesto de trabajo, el salario, las condiciones laborales, el trabajo que desempeña y sus implicancias u otros elementos?

El presente trabajo indagó en profundidad el discurso de los sujetos entorno a las características de su trabajo y de qué manera impactan en sus vidas, pues el hecho de ejercer ciertas funciones de forma constante, claramente a mediano o largo plazo tendrán consecuencias en los trabajadores tanto a nivel físico como psicológico. Pero ¿cuáles son estas consecuencias?, ¿son relevantes para el trabajador que desempeña una determinada labor? Es importante considerar que la respuesta a estas preguntas puede variar de acuerdo al género, edad, expectativas de vida e incluso del nivel educacional, pues actualmente existen trabajadores más calificados que en tiempos anteriores.

Ante este escenario y el objetivo de la investigación, el enfoque es cualitativo, pues permite que el investigador se introduzca en las experiencias individuales de los participantes y construya el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos. (Hernández, 1994, p.9)

De este modo, se logra conocer y comprender el significado de trabajo para algunas personas, considerando las características de sus funciones.

4.2- Tipo y diseño

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que éstos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986, en Hernández, 1994, p.71). De esta manera, se describen vivencias y opiniones de los trabajadores entorno a la labor que desempeñaron.

En cuanto al diseño de investigación, lo cual se refiere al “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, 2006, p. 158) se utilizó un diseño no experimental, pues estos “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, 2006 p. 243). Por consiguiente, esta investigación logra observar y escuchar a los trabajadores desarrollando sus labores diarias sin intervenir en absoluto sobre su vida laboral. De esta manera es posible obtener información fidedigna que no altera la realidad, para luego analizar toda la información obtenida

4.3- Delimitación del campo a estudiar

4.3.1- Universo

El universo es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (en Hernández, 1994 p.261), por tanto, para efectos de esta investigación, el universo son ex trabajadores de un call center de telecomunicaciones de la región Metropolitana, quienes renunciaron voluntariamente a su puesto de trabajo.

4.3.2- Muestra

La muestra corresponde a un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc. sobre el cual se habrán de recolectar los datos sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, 2006, p.562). Por tanto, la muestra corresponde a un subgrupo de nuestro universo mencionado anteriormente y este subgrupo se conforma por 7 ex trabajadores de un call center de telecomunicaciones de la región Metropolitana, mayores de 25 años, con una antigüedad superior a 6 meses en el puesto de trabajo y que renunciaron voluntariamente a su puesto de trabajo.

4.4- Técnica de recolección de información

“Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento”. (Hernández, 2006, p. 583)

De acuerdo a esto, es posible apreciar que la recolección de información es una de las etapas fundamentales de la investigación, siendo de suma importancia escoger una técnica adecuada capaz de obtener todos los datos necesarios que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

Para efectos de la presente investigación, según los objetivos propuestos, la técnica que utilizada fue la entrevista semiestructurada, pues la entrevista nos permitió a través de preguntas y respuestas, lograr una comunicación y

construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998 en Hernández, 2006, p. 597).

Además, la entrevista fue de tipo semiestructurada, pues si bien esta cuenta con una guía de preguntas, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). (Ídem, p. 597)

De esta manera, se profundizó sobre la percepción de los trabajadores en relación a las labores que debieron desarrollar y que implicancias tuvo al momento de decidir su renuncia al puesto de trabajo.

4.5- Técnicas para el análisis de la información

Dado el amplio volumen de datos, resulta importante organizar la información. Por esto, es necesario planear qué herramientas se utilizarán para procesar los datos obtenidos. En este caso, a través de la entrevista semiestructurada.

De acuerdo a los objetivos planteados para la presente investigación, tratando de obtener la mayor cantidad de información posible y esperando que el entrevistado pudiese expresar su opinión sin olvidar los elementos que nos interesa investigar, es que se ha seleccionado como técnica para analizar la información el análisis de contenido por categoría a priori, pues este instrumento permite que la entrevista tenga una directriz de tal manera que no se pierda el foco de investigación, sin embargo, no se descarta que puedan surgir otros temas relevantes para el estudio, motivo por el cual se entrega el espacio para que el sujeto pueda hablar libremente y de esta manera reconocer posibles temas emergentes.

La codificación cualitativa permite que el investigador considere dos segmentos de contenido, los analice y compare. Si son distintos en términos de significado y concepto, de cada uno induce una categoría, si son similares, induce una categoría común (...) Estos códigos Identifican a las categorías que emergen de la comparación constante de segmentos o unidades de análisis (...) Usamos la

codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis. (Hernández, 2010, p. 448-449)

Es así como luego de aplicar las entrevistas a los sujetos de estudio, se analiza la información obtenida en cada una de las entrevistas, comparando y extrayendo la mayor cantidad de información posible sobre sus funciones laborales y el alcance de estos al momento de sopesar su permanencia en el puesto de trabajo.

5 - ANALISIS DE RESULTADOS

En el siguiente apartado se darán a conocer los resultados de la investigación en relación a las opiniones y experiencias de los trabajadores con respecto al cargo que ejercieron, conocer en qué consistía su trabajo y que lo llevó a renunciar a su cargo, cuáles fueron los motivos o factores fundamentales de su renuncia, para luego analizar qué peso tuvo o cuánto influyeron las características del trabajo al momento de decidir la renuncia a un cargo.

Como ya se mencionó anteriormente, se utilizó el análisis por categoría a priori, pues son determinados temas que nos interesa indagar para conocer si efectivamente tuvo incidencia su puesto de trabajo en su disconformidad laboral al punto de llegar a renunciar a su trabajo, sin embargo, no se descartó que pudiesen surgir otros temas, por lo que dejamos abierta la posibilidad de categorías emergentes con la finalidad de conocer a cabalidad el tema de investigación.

De acuerdo a la lectura comprensiva y revisión detallada de cada una de las entrevistas realizadas a trabajadores que ejercieron el cargo de Asesor comercial (call center) en una empresa de telecomunicaciones, es que se determinó la siguiente matriz de categorías que pretende dar respuesta a los objetivos propuestos para la presente investigación.

Matriz de categorías

Categoría	Subcategoría
Variedad de habilidades	Desarrollo laboral
	Monotonía del trabajo
	Títulos u otros estudios del personal
Identidad de la tarea	Interés por el proceso del trabajo
	Reconocimiento de sus funciones
Importancia de la tarea	Incidencia del trabajo en la empresa
	Incidencia del trabajo en las personas
Autonomía	Toma de decisiones
	Herramientas disponibles
Retroalimentación	Resultados del trabajo a niveles de la empresa
	Resultados del trabajo a nivel personal
	Reconocimiento de logros alcanzados
Relaciones interpersonales	Relación con los compañeros de trabajo
	Relación con la jefatura
	Relación con los clientes
Estrés laboral	Jornada laboral
	Sobrecarga de trabajo

5.1- Categoría: Variedad de habilidades

La primera categoría es entendida como “el grado en que el puesto requiere que el individuo desempeñe tareas diversas en que usa capacidades y habilidades distintas” (García, M. e Ibarra, L. s.f, p. 34), es decir, hace referencia a cómo percibieron los trabajadores su puesto de trabajo en relación a las oportunidades que tuvieron para poner en juego todas sus habilidades.

En esta categoría encontramos las siguientes subcategorías:

5.1.1- Desarrollo laboral

La primera subcategoría de Variedad de habilidades hace mención a las oportunidades que le entregó la empresa para desarrollar otras habilidades, ya sea a través de cursos, capacitaciones o la oportunidad de desarrollar otras funciones con mayores responsabilidades y demostrar sus capacidades en otras áreas, es decir, aquí encontramos las posibilidades de movilidad laboral al interior de la empresa o ascensos.

El desarrollo laboral lo podemos entender como “una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo” (Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat., 2001)

En base a esto, resultó frecuente escuchar entre los entrevistados que sus expectativas al llegar a ese puesto de trabajo era mantenerse en el cargo obteniendo buenos resultados, para posteriormente progresar en la empresa e ir escalando a otros puestos de trabajo:

R6: “Establecerme en un trabajo, hacer una buena antigüedad para después poder postularme a otro departamento o irme a una sucursal, o sea lo ideal es seguir escalando más arriba”

Si bien la mayoría de los entrevistados manifestaron que sus expectativas al entrar a trabajar era lograr ascender a otros cargos, solo dos trabajadores manifestaron que tuvieron la oportunidad de ejercer otras funciones teniendo la posibilidad de poner en practica otras habilidades, quedando en evidencia que no era algo frecuente la posibilidad de desarrollar otras actividades distintas a las que ejercían a diario:

L2: “si po’ habían otras cosas que uno podía hacer como hacerse cargo quizás, de algunos casos de clientes (...) me dieron los trabajos que eran los que yo quería, que era hacer capacitaciones y ser senior, pero nunca me dieron el puesto fijo, me usaron como un parche, si les faltaba alguien que cubriera ese puesto a mí me dejaban haciendo eso y con el mismo sueldo”

7: “Mis expectativas era crecer dentro de la empresa, pero después me di cuenta con el tiempo que como que no se daba mucho, no era como muy frecuente (...) mi jefatura anterior me había ofrecido ir al área de reclutamiento y selección, para hacer relatorías a las personas que entraban... a los nuevitos, entonces, claro yo ahí estaba súper feliz, contenta y todo, pero después me di cuenta que finalmente me perjudicaba no más la cuestión poh, porque resulta que no había bonos de por medio, no había nada y aparte me hicieron un cambio de horario que no correspondía a mi turno, no estaba dentro de mi jornada laboral tampoco, así que en el fondo eso me molestó un poquito”

Sin embargo, la experiencia de estos dos trabajadores en cuanto a la posibilidad de asumir otro cargo no fue del todo satisfactoria, pues fueron propuestas que jamás se concretaron, además hay un elemento en común importante de considerar y es que el hecho de ofrecer otro cargo al trabajador significa que vieron en él buenos resultados, lo que implicaría un aumento de sueldo como retribución a su buen desempeño, indicando que para el trabajador el crecimiento laboral y el aumento de sueldo son dos elementos que van siempre de la mano según sus expectativas.

Finalmente, los trabajadores al percibir que no obtendrían un aumento de sueldo ni tampoco un ascenso, generaron sentimientos de frustración que iniciaron el camino para que el trabajador paulatinamente se desmotivara y decidiera su renuncia al cargo.

5.1.2- Monotonía del trabajo

La siguiente subcategoría hace referencia al sentimiento del trabajador de no poder progresar laboralmente, al hecho de sentir que sus proyecciones laborales se estancaron desarrollando siempre las mismas funciones.

En base a las opiniones de los entrevistados, es posible decir que las tareas desempeñadas en su puesto de trabajo, resultaban acordes a sus pretensiones en un comienzo, no obstante, con el transcurso del tiempo los trabajadores comenzaban a desmotivarse al sentir que los años pasaban y sus expectativas no se cumplían, ejecutando exactamente las mismas tareas que cuando comenzaron. Situación que expresaron dos trabajadores de la siguiente manera:

C1: El cargo era un cargo básico, más que... eh... lo único que había que hacer era revisar y explicar, entonces no tenía una mayor complejidad en poder tener otro tipo de habilidades (...) Igual da impotencia, si por eso renuncie al cargo.

R6: En un principio podríamos decir que igual me gustaba el trabajo porque al menos yo vendía harto y con eso yo igual podía tener más lucas, pero después el trabajo se empezó a poner un poco más monótono.

En base al enunciado del sujeto R6, es posible apreciar, que el dinero como factor motivacional extrínseco, logra su objetivo por un tiempo acotado, pues finalmente, el trabajador a pesar de estar conforme con su remuneración, no fue suficiente como para mantener al trabajador motivado, finalmente el puesto de trabajo y sus

falencias fueron determinantes para el trabajador para comenzar a evaluar su renuncia al cargo.

5.1.3- Títulos u otros estudios del personal

La cuarta subcategoría de variedad de habilidades corresponde a títulos u otros estudios que puedan tener los trabajadores, que demuestran conocimientos superiores del individuo ya sea en el área donde se desempeña actualmente o en otras áreas.

Posterior a la aplicación de las entrevistas, fue posible detectar que dentro de la muestra de trabajadores, solo uno de ellos manifestó tener estudios superiores y otro trabajador mencionó tener interés en estudiar, lo que podría explicar que el trabajador se frustrara más rápidamente y decidiera buscar con mayor prontitud otro trabajo que cumpliera con sus expectativas

F3: Yo tengo un título técnico en telecomunicaciones... pero no había la chance como para estar en otros cargos

Por otra parte, en el resto de la muestra de trabajadores fue posible percibir que su intención no era estudiar una carrera formal, sino más bien, hacer carrera al interior de la empresa desarrollando diversas funciones para luego ir ascendiendo progresivamente en la organización, asumiendo cargos con mayores responsabilidades

5.2- Categoría: Identidad de la tarea

La segunda categoría es la identidad de la tarea, entendida como “la medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad, es decir, que la persona pueda trabajar sobre un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y ver un resultado tangible. (García, M. e Ibarra, L. s.f, p. 32) Acorde a esto, se desprenden las siguientes subcategorías:

5.2.1- Interés por el proceso del trabajo

Esta subcategoría corresponde a la noción que tiene el sujeto con respecto al proceso del trabajo sobre el cual tiene la responsabilidad de desarrollar ciertas funciones, es decir, la capacidad de reconocer que las funciones que el trabajador desempeña corresponden a un proceso que inicia con determinados elementos y finaliza al cumplir ciertos objetivos.

R6: nosotros estábamos encargado de un área solamente, no veíamos todo (...) nosotros solamente resolvíamos y tomábamos todo lo que era relacionado a comercial, ya un problema técnico o problemas de conexión o perdida de señal, eso lo tenía que ver con otro departamento, nosotros no podíamos hacer mas

7: En verdad habían cosas que escapaban a nuestras manos, cosas que se demoraban más, que eran más lentas, obviamente había que derivarlas porque si no, debería haber sido una llamada de una hora (...) habían cosas que de repente ya seguirlos era como desgastarse

En base a estas afirmaciones, podemos decir que existe una despersonalización de los trabajadores en cuanto a su trabajo y ambiente laboral, pues desarrollan las actividades esperando terminar luego con ellas para desligarse del trabajo, es decir, cualquier tarea que desempeñe el trabajador le resulta extraña o ajena, ya que el objetivo de estas actividades responden solo a los intereses de la empresa.

F3: No, es que eso nunca te lo hacían sentir, nunca había una retroalimentación en el sentido de poder felicitar a alguien por hacer buenas gestiones. No, era tu pega, punto.

Los trabajadores jamás percibieron resultados del trabajo que ellos desempeñaban y en este mismo sentido, la mayoría de los trabajadores está de acuerdo en solo atender una parte de la solicitud del cliente para luego desligarse del tema y no seguir desgastándose por algo que finalmente no identifican como propio.

Marx, habla de la enajenación del trabajo, idea que refleja el sentir de esta muestra de trabajadores que experimentan y viven su trabajo como algo ajeno, jamás lo han sentido como algo propio ni como una actividad agradable, sino como un mero instrumento que se ven obligados a utilizar para alcanzar básicamente cierta estabilidad económica.

5.2.2- Reconocimiento de sus funciones

La siguiente subcategoría hace referencia a como distinguen, perciben y comprenden las funciones que son propias del cargo que desempeñan

De acuerdo a la muestra de investigación, cada trabajador es capaz de reconocer cuál es su función al interior de la empresa, resumiendo su trabajo en tres conceptos: atención de clientes.

F3: Atención de clientes, en este caso, todo lo que tenía que ver con los problemas de los clientes en... de acuerdo a los servicios... temas comerciales

Los trabajadores comprenden que trabajar en atención de clientes involucra no solo atender todos los requerimientos de los clientes, sino que también estar preparado para manejar situaciones conflictivas que puedan surgir de la

emocionalidad tanto de las personas que atienden como de los propios trabajadores.

R6: Llamaban a veces abuelas terminales con cáncer y la única entretención que tenían era el cable y no se... igual esas cosas te dejan como pa adentro

5.3- Categoría: importancia de la tarea

La tercera categoría es la importancia de la tarea, entendida como el grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización. (García, M. e Ibarra, L. s.f, p. 32) Dentro de esta categoría encontramos las siguientes subcategorías:

5.3.1- Incidencia del trabajo en la empresa

Esta subcategoría hace mención a la importancia que los trabajadores creen o perciben sobre su puesto de trabajo en relación a otros cargos y los objetivos de la empresa.

En este punto, las opiniones de los entrevistados fueron más diversas, pues algunos trabajadores manifestaron que la empresa al requerir a muchas personas desempeñando las mismas funciones, es un cargo con una gran cantidad de vacantes, por tanto, el puesto de trabajo pierde valor, pues al faltar un asesor comercial, esto no incide en los objetivos de la empresa, pues existen otros 100 trabajadores más disponibles para cumplir con esta labor

L2: Para la empresa yo creo que fue nulo (...) Porque era uno más del montón poh... ellos no... nunca valoraron nada de lo que ninguna persona hace, no solo yo... por cualquier otra persona... ellos ven número no más poh

Por otra parte, estaban los trabajadores que percibían que el puesto de trabajo ocupado por un asesor probablemente no era importante, pero si el grupo de trabajadores desempeñado el mismo cargo, pues es un trabajo que deben desarrollar muchas personas de forma simultanea para alcanzar los objetivos de la empresa, de esta manera y considerando las funciones del cargo, el puesto de trabajo resulta fundamental.

C5: El trabajo que hacíamos nosotros como asesor comercial era importante porque éramos la base para que el cliente llamara y ahí nosotros teníamos que orientar y ver si tenía que llamar a otra plataforma o derivarlo como dices tú y yo creo que sí, la pega de nosotros era importante... igual yo encuentro que teníamos mucha presión.

5.3.2- Incidencia del trabajo en las personas

Cuánto influye y de qué manera afecta el trabajo que desempeña el sujeto en la sociedad, ya sea en las personas con quienes trabaja o con las personas a quienes les entregan un servicio.

Para la muestra de trabajadores, la importancia de la tarea radicaba principalmente en este punto, pues el trabajo directo con los clientes implicaba trabajar directamente con problemas y disconformidades de personas, pues detrás del problema que podían tener con internet o con el teléfono, había un problema de fondo mayor y en este sentido, sentían que sí tenía un impacto la gestión que ellos podían realizar por el cliente.

R6: “Si por supuesto, habían llamados súper raros, llamaban a veces abuelas terminales con cáncer y la única entretenición que tenían era el cable y no se... igual esas cosas te dejan como pa adentro, entonces yo decía chuxxx la abuelita en cualquier momento puede parar las chalas, entonces yo de repente le regalaba algún canal, cosas así o si le tenía que

descontar algún canal, filo se lo descuento... esos casos yo era como más flexible”

7: “mi trabajo es importante en la medida de la percepción de los clientes que yo atendía (...) había mucha gente que me buscaba, había mucha gente que pedía que le devolviera el llamado o que dejaban felicitaciones, claro y eso obviamente es algo que le sirve a la empresa”

5.4- Categoría: Autonomía

La categoría “autonomía”, la cual definimos como “la medida en que el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo” (García, M. e Ibarra, L. s.f, p. 32)

Al interior de esta categoría encontramos las siguientes subcategorías:

5.4.1- Toma de decisiones

La capacidad que tienen los trabajadores de tomar decisiones en el cargo que ellos desempeñan, sin la necesidad de pedir autorización a un superior para llevar a cabo un procedimiento.

En este aspecto, podemos decir que las opiniones están divididas, algunos sintieron que estaban limitados a seguir procedimientos con los cuales no estaban de acuerdo y otros sintieron que contaban con las atribuciones necesarias para desempeñar su cargo, esto quizás se puede explicar en qué principalmente los que llevaban más años trabajando se sentían coartados al momento de tomar

decisiones, probablemente, debido a su experiencia y años en el cargo sentían que estaban en condiciones de tener mayores atribuciones.

C1: “Porque hay cosas, por ejemplo, que no se pueden hacer y ni si quiera se pueden hacer excepciones, todo es limitado”

Por otra parte, los que estuvieron un tiempo menor en la empresa, sintieron que tenían la libertad de decidir sobre el mejor proceder ante los requerimientos de cada cliente.

“Si, si te daban la opción. Los supervisores si te equivocabai, ellos te daban la seguridad que tu podiai decidir. Varias veces yo tome decisiones y de repente no estaban bien, igual... no te hacían problema”

5.4.2- Herramientas disponibles

Herramientas de trabajo como programas o sistemas que le permitan desarrollar de manera independiente su trabajo sin tener que escalar o derivar a otras áreas el requerimiento.

En este aspecto, son los trabajadores que permanecieron un tiempo menor en la quienes sintieron que poseían todas las herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo de forma independiente su trabajo, lo que resulto complejo para ellos lograr dominar todos los sistemas y programas.

Por otro lado, estaban los trabajadores que lamentaban no contar con todas las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de manera eficiente y autónoma

F3: Te digo cuando yo trabajaba en oooooo yo tenía muchos más atributos que en xxxxxx, yo podía resolver, podía hacer gestiones a los clientes por ejemplos de delivery, gestiones que acá no se hacía y eso que estábamos contratados directamente por la empresa, no como en oooooo que estaba contratado por sssssss y tenía muchas más herramientas para gestionar. Lo malo es que estuve haciendo comparaciones, cuando trabajai en otras partes haci comparaciones y al final después te vai de la empresa porque no responde a las expectativas que tu teni de una empresa grande

5.5- Categoría: Retroalimentación

En el tema de la retroalimentación, que se define como “el grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo”. (García, M. e Ibarra, L. s.f, p. 34),

Dentro de la categoría de retroalimentación podemos encontrar las siguientes subcategorías:

5.5.1- Resultados del trabajo a nivel personal

Los logros obtenidos en base a las metas de cada trabajador, considerando los logros alcanzados de acuerdo a la información entregada por la empresa y los logros alcanzados según la percepción de cada trabajador.

Según la opinión de la muestra, podemos decir que los trabajadores manifiestan haber recibido información sobre su desempeño en el trabajo, pero que para sus expectativas, esta información no fue totalmente clara, pues muchos de ellos esperaban asumir otros cargos esperando una respuesta positiva en relación a los buenos resultados informados de su desempeño laboral.

L2: *“Recibí información, pero sentí que nunca fue una información clara, porque eran esos típicos palmoteos en la espalda de “lo estai haciendo bien” y que se yo, pero al momento de reconocer el logro, como te decía, se lo daban a otras personas que yo sentía que lo hacía mejor que ellas”*

5.5.2- Resultados del trabajo a nivel de la empresa

Los logros obtenidos por la empresa en base a la colaboración de todos sus trabajadores

En este aspecto, ningún trabajador hizo mención sobre los resultados del trabajo a nivel de la empresa, a pesar de que existen instancias en la organización donde se entrega este tipo de información.

Las organizaciones adoptan este sistema de ir informando periódicamente los resultados de la empresa con el objetivo de que el trabajador comprenda que todas sus acciones influyen directamente en los resultados de la empresa, es decir, si se logra obtener ganancias, gana también el trabajador, si la empresa pierde, también genera pérdidas para el trabajador, sin embargo, los trabajadores de la muestra jamás hablaron de los resultados de la organización, posiblemente porque jamás se sintieron parte de ella, centrándose solo en alcanzar logros personales.

5.5.3- Reconocimiento de logros alcanzados

Considera los logros personales y la manera en que fueron retribuidos por la empresa premiando su colaboración y esfuerzo para alcanzar las metas propuestas por la organización.

En base a esto, los trabajadores entrevistados mencionaron que siempre recibían información sobre su desempeño y resultados de su trabajo, resultados que finalmente quedaban en nada, pues a pesar de recibir buenos comentarios de su jefatura, sintieron que jamás hubo un reconocimiento ya sea asumiendo otros cargos o en algún aumento de sueldo.

L2: Me decían que lo hacía bien, pero nunca lo valoraron en algún aumento de sueldo o en subirme a algún puesto, que era lo que yo buscaba desde siempre

R6: No, yo creo que no porque, por ejemplo en el mismo tema del concurso interno cuando postule, eso mismo pudieron haberlo considerado en algún momento... o la empresa igual pudo haber pensado, "pucha este cabro igual en algún momento salió destacado" y no, no para nada, no lo consideraron

5.6- Categoría: Relaciones interpersonales

Entenderemos las relaciones interpersonales como "Todas las angustias y satisfacciones que ocurren entre las personas cuando comparten experiencias comunes, sobre todo en el trabajo" (Lester R. Bittel. s.f)

Al interior de esta categoría, encontramos las siguientes subcategorías:

5.6.1- Relación con los compañeros de trabajo

Trato y comunicación con las personas que desempeñan las mismas funciones al interior de la organización.

Conforme a las palabras de los trabajadores entrevistados, este era uno de los aspectos más valorados por ellos, pues destacaban que existía un buen ambiente

laboral gracias al grupo humano, la relación diaria con los compañeros de trabajo que siempre estaban con muy buena disposición, enriquecían la labor, haciendo del trabajo algo mucho más grato.

F3: Mira el tema de los compañeros de trabajo era excelente y eso era una buena característica, gente buena en xxxxxx, el buen ánimo de la gente, buen compañerismo, el buen pasar del día a día, siempre fue bueno

C5: Buena, de repente con mis otras compañeras que venían entrando en la misma fecha que yo, decíamos:” por qué la genta de acá esta con una sonrisa” es como raro y siempre estábamos todos iguales, todos con una sonrisa, era raro encontrar alguien enojado, no se... pero el ambiente era súper bueno

5.6.2- Relación con la jefatura

Trato y comunicación con la persona que supervisa y dirige su trabajo

En este aspecto, la muestra de trabajadores manifestaba mayor disconformidad, pues la relación de los trabajadores con su jefatura la describen como lejana, una relación simplemente laboral, donde muchas veces solo están preocupados de responder a ciertos indicadores, siendo que también podrían velar por los intereses de sus trabajadores.

R6: “A ver yo tuve dos jefes en xxxxxx, la primera, tuve una jefa que podríamos decir que era una buena jefa, pero al momento de jugársela por uno, no lo hizo en el momento que estaba postulando, como que no le importó mucho, fue como eso, pero dentro de todo fue una persona agradable, es como lo único que te podría comentar”

5.6.3- Relación con los clientes

Trato y comunicación con las personas a quienes les prestan un servicio

En este aspecto, los trabajadores entrevistados manifiestan que trabajar con público requiere de mucha tolerancia, por tanto es un tema que asumen desde el momento que postulan al cargo, por esto es un tema que manejan muy bien, y se logra apreciar empatía en los trabajadores con los problemas de los clientes, un elemento básico para trabajar en atención de público.

7: Mi trabajo es importante en la medida de la percepción de los clientes que yo atendía (...) había mucha gente que me buscaba, había mucha gente que pedía que le devolviera el llamado o que dejaban felicitaciones

R6: Llamaban a veces abuelas terminales con cáncer y la única entretenimiento que tenían era el cable y no se... igual esas cosas te dejan como pa adentro, entonces yo decía chuxxx la abuelita en cualquier momento puede parar las chalas , entonces yo de repente le regalaba algún canal, cosas así o si le tenía que descontar algún canal, filo se lo descuento... esos casos yo era como más flexible

5.7- Categoría: estrés laboral

Entendiéndolo como “aquellas situaciones en que la demandas ligadas al trabajo exceden las capacidades del trabajador para responder a ellas” (Carrasco, C. Dirección del trabajo, 2001)

Dentro de la categoría estrés laboral han surgido las siguientes subcategorías:

5.7.1- Jornada laboral

La cantidad de horas trabajadas durante la semana y la manera en que se distribuyen las horas de trabajo, pudiendo ser por turnos rotativos o un horario de

trabajo estable. En el caso de la muestra, el trabajo que ellos desempeñaban era por turno rotativos en jornadas de trabajos de 45 hrs. Semanales

Algunos de los trabajadores de la muestra hablan del tema de la jornada laboral indicando que por las características del trabajo que les exige estar permanentemente concentrado a la solicitud del cliente, sin un descanso entre cada llamada, intentando controlar emociones negativas que pueden surgir en la interacción con una persona desbordada, la jornada no debería ser de 45 hrs. Semanales, sino un tiempo más acotado para que el trabajador sienta que tiene el tiempo de recuperarse realizando otras actividades.

7: Consideraba que el trabajo que nosotros hacíamos no era para estar 45 hrs. haciendo la pega, cachay? Estabai 45 hrs. El sueldo era... tu trabajo era mucho más que lo que pagaban... porque el nivel de estrés era mucho por lo menos cuando yo estaba ahí... entre cada llamado no hay un espacio de tiempo, o sea el cliente colgó y te entraba la otra, no teniai tiempo de ni siquiera respirar, entonces... y como te decía anteriormente, tu estai en un trabajo donde tienes que manejar emociones distintas de los clientes y distintas personalidades, distintos niveles educacionales (...)Pero eso finalmente te agotaba mucho.

5.7.2- Sobrecarga de trabajo

La segunda subcategoría de estrés laboral hace mención al exceso de trabajo o lo pesada que puede resultar la ejecución de una determinada actividad laboral, al punto de que el trabajador se siente fatigado física o mentalmente.

En este sentido gran parte de la muestra refiere que el trabajo lo percibían como agotador, pues las jornadas les resultaban extensas al ser un trabajo que mentalmente requería de mucho esfuerzo.

R6: Yo creo que primero es que un call center no puede ser de 45 hrs., o sea más del 45% de los trabajadores estaban con licencia y el hecho de

estar con licencia y los que íbamos a trabajar te sobrecargaban la mata de trabajo a ti, eran días en que no se... llegabai a las nueve de la mañana y estabai de las nueve hasta las siete todo el día encolado, cachay? Entonces yo creo que eso para mí fue la decisión, porque de verdad estaba como colapsado.

En resumen, podemos observar que la renuncia de los trabajadores responde a una suma de situaciones que desencadenaron su descontento y motivaron su decisión de abandonar aquel puesto de trabajo, de acuerdo a esto podemos extraer las siguientes conclusiones en relación a los objetivos de la presente investigación que enunciaremos en el siguiente apartado.

6- Conclusiones

En el siguiente apartado se presentaran las conclusiones que se desprenden del proceso investigativo, que darán respuesta a las preguntas y objetivos que guiaron la presente investigación.

En primera instancia, en base a los objetivos específicos se entregaran los primeros datos que se pudieron obtener y que fueron relevantes para poder concluir el trabajo investigativo, comenzaremos por describir las características del trabajo de un Asesor comercial que atiende a los clientes vía telefónica, con el fin de contextualizar y comprender el tipo de trabajo sobre el cual se realizó la investigación, posteriormente , se dará a conocer cuáles fueron las opiniones de los trabajadores en torno a sus tareas laborales y de esta manera conocer también cuales fueron las razones que fundamentaron la renuncia de los trabajadores en el cargo de Asesor comercial (call center).

Luego de presentar dicha información se podrá describir la relación existente entre los niveles de rotación y la característica de la tarea respondiendo a la pregunta central de la investigación ¿La característica de la tarea, constituye una variable de importancia en la decisión de abandonar un trabajo, según el discurso de una muestra de trabajadores de una empresa call center que posee programas de bienestar? Para luego abrir una discusión sobre la temática de la investigación.

6.1- ¿cuáles son las principales características del trabajo de un asesor comercial que atiende a los clientes vía telefónica?

De acuerdo al objetivo específico uno, comenzaremos por describir el trabajo de un asesor comercial que atiende vía telefónica.

En base a la descripción que entregan los trabajadores entrevistados sobre sus funciones, un asesor comercial tiene por función principal atender todos los requerimientos del cliente en relación a los productos contratados con la empresa, lo que incluye venta de productos, resolver dudas con la cuenta, recepción y resolución de reclamos. La atención se realiza vía telefónica, lo que implica que el asesor comercial de manera permanente debe estar conectado al teléfono para recibir todas las llamadas, flujo de llamados que es constante por lo que finalizada la atención de una llamada, debe continuar inmediatamente con la atención de la llamada siguiente.

Para lograr una buena atención, el asesor comercial debe manejar información sobre todos los productos y promociones que ofrece la empresa, junto con esto, es necesario manejar todos los sistemas y herramientas de trabajo que contienen la información de todos los clientes y sus respectivas cuentas.

En conclusión, podemos decir que el trabajo de un asesor comercial en base a sus funciones, les exige una atención sostenida y constante adaptación, ya que debe manejar diversas herramientas de trabajo de forma simultánea y además atender la llamada del cliente que implica otros elementos en juego como la escucha activa y la fluidez del lenguaje, habilidades comunicacionales fundamentales para lograr una comunicación eficaz con el cliente.

Por otra parte, trabajar con público implica lidiar con problemas y personalidades diversas, tal cual como lo manifestó una de las entrevistadas, lo que conlleva que la persona que está en el cargo de asesor comercial tenga tolerancia a la frustración y la capacidad de manejar conflictos y emociones, junto con esto ser capaz de autorregular sus propias emociones para no dejarse llevar por la tensión que provoca el hecho de atender a algún cliente molesto.

6.2- ¿Cuáles son las opiniones de los trabajadores en torno a sus tareas laborales?

Mediante la entrevista realizada a cada uno de los trabajadores, fue posible conocer cuál era la opinión que tenían con respecto a sus tareas laborales, de acuerdo a esto, es posible decir que estaban disconformes en muchos aspectos, pues había desmotivación en los trabajadores específicamente por su puesto de trabajo y como éste se desarrollaba, desmotivación que podemos explicar por la baja variedad de habilidades requeridas.

En el aspecto sobre la variedad de habilidades gran parte de la muestra mencionaban que su puesto de trabajo era bastante limitado en cuanto a sus quehaceres, pues para entregar respuesta a los requerimientos de los clientes debían regirse a ciertos protocolos o procedimientos bastante estructurados, al punto de que después de un tiempo el trabajo se volvía monótono, dejando entrever que les hubiese gustado tener mayores atribuciones u otras responsabilidades, en consecuencia, el área de la autonomía también se ve afectada, pues el hecho de cumplir con protocolos y procedimientos restringe toda posibilidad de que el trabajador pueda tomar sus propias decisiones, desencadenando que el individuo realice sus funciones por el mero hecho de solo cumplir con su trabajo, pero no hay un interés por involucrarse en todo el proceso de la labor desempeñada, más bien, se focalizan en cumplir con su parte de la producción para después olvidarse del trabajo, es decir, la identidad de la tarea es muy baja, los trabajadores no logran visualizar su trabajo como un todo, solo ejecutan ciertas tareas pensando solo en alcanzar logros personales pero no a nivel organizacional, pues las metas de la organización no las perciben como propias.

En el área de la retroalimentación, el trabajador valora enormemente la entrega de información sobre su desempeño, ya que esto le permitirá mejorar en su trabajo para alcanzar objetivos personales, pero dentro de la muestra, nadie habló sobre objetivos comunes como organización. Los trabajadores jamás percibieron algún resultado de su trabajo, cualquier logro obtenido era una ganancia para la

empresa pero jamás para los trabajadores, en este mismo sentido, gran parte de la muestra está de acuerdo en solo atender una parte de la solicitud del cliente para luego desligarse del tema y no seguir desgastándose por algo que finalmente no identifican como propio.

Por otra parte, hay un aspecto que la muestra de trabajadores destaca de su trabajo y esta radica en la importancia de la tarea. A pesar de las múltiples críticas al puesto de trabajo, todos los trabajadores de la muestra concuerdan en que las funciones que desempeñaron fueron realmente importantes, pues podemos decir que los trabajadores sentían y comprendían la importancia de su labor en la empresa, principalmente porque ellos trataban directamente con personas y entendían que detrás del problema que podía tener con internet o con el teléfono, había un problema de fondo mayor y en este sentido, sentían que si tenía un impacto la gestión que ellos podían realizar por el cliente, es decir, hay algo de vocación social en la mayoría de las personas que escogen este tipo de trabajo, teniendo una mejor disposición y manejo de clientes especialmente en situaciones conflictivas.

En aspectos más concretos, como se mencionó anteriormente, el trabajo de un asesor comercial tiene por función principal atender todos los requerimientos del cliente en relación a los productos contratados con la empresa, lo que implica que muchas de las gestiones se vean concentradas principalmente en el área comercial, pues según las palabras de los entrevistados, si el área técnica no lograba resolver el problema del cliente, finalmente eran derivados a la plataforma comercial con el fin de entregar una solución a su reclamo, es decir, los sujetos entrevistados percibían que ellos tenían una sobrecarga de trabajo mayor que otras áreas de atención como ventas, técnicos, retención, entre otras áreas, por consiguiente, el hecho de ser una de las últimas instancias en que el cliente intenta obtener una solución a su reclamo, implica que los asesores comerciales atiendan a un cliente extremadamente molesto luego de pasar por muchas áreas sin lograr resolver su problema, por tanto tiene una carga de trabajo mental mayor al tener que escuchar a un cliente ofuscado y esperando una respuesta pronta,

aumentando el nivel de estrés del trabajador, esto sumado a que es una llamada tras otra durante toda una jornada de trabajo, sin tener el tiempo de recuperarse mentalmente.

Otro aspecto valorado por todos los trabajadores que conformaron la muestra, fue el buen clima laboral generado principalmente por todos los compañeros de trabajo, indicando que siempre existía buen ánimo y excelente disposición.

Las relaciones interpersonales siempre son un buen elemento en todo contexto, especialmente en el ámbito laboral si consideramos que gran parte del tiempo nos encontramos en nuestro lugar de trabajo, el establecer vínculos con otras personas al interior de la empresa, genera que el trabajador sienta un red de apoyo importante si presenta dificultades en su trabajo, especialmente si se establecen vínculos con personas que desempeñan un mismo cargo, pues permiten que puedan discutir y compartir elementos en común, incluso trabajar en conjunto por reivindicaciones laborales conformando sindicatos que protejan los intereses del trabajador.

Retomando el tema de la motivación, podemos concluir que según el discurso de la muestra de trabajadores, el tiempo que permanecieron en el cargo fue producto de motivaciones intrínsecas, pues trabajar atendiendo personas y radicar la importancia del trabajo en este hecho, muestra claramente un interés por las relaciones interpersonales en cada uno de los trabajadores que desempeñó el cargo, además, también estaba presente el deseo de desarrollo profesional, motivaciones que surgen una vez que están resueltas o estables ciertas necesidades básicas a través de elementos externos como el dinero (motivador extrínseco). En base a esto, adquiere sentido la teoría de Maslow, pues resulta esencial tener cubiertas necesidades básicas como la alimentación, hogar, protección para poder atender temas trascendentales y dedicar tiempo a la contemplación y la reflexión, teoría que puede complementarse con la teoría del Oldman y Hackman, pues un puesto de trabajo debe ser un motivador por sí solo, pues aquí radican las aspiraciones superiores de los individuos, tratando de buscar un propósito y sentido de su trabajo en el mundo.

Por otra parte, si un puesto de trabajo no reúne las características para motivar a su ocupante, probablemente, las personas que acepten el cargo lo realicen producto de motivaciones extrínsecas, que si bien logra poner en movimiento al trabajador, puede ejecutarse la tarea con ciertas falencias provocando un bajo desempeño laboral, situación que se vio reflejada en el discurso de algunos trabajadores.

6.3- ¿Cuáles son las razones que fundamentan la renuncia de los trabajadores en el cargo de Asesor comercial (call center)?

De acuerdo a las palabras de los trabajadores, podemos decir que las razones que fundamentaron la renuncia de esta muestra fueron principalmente el deseo de desarrollarse laboralmente, búsqueda de nuevas proyecciones con el objetivo de progresar asumiendo nuevas responsabilidades, lo cual no hubiese sido posible si se hubiese mantenido en el cargo de asesor comercial de call center, pues muchos de ellos sentían que llevaban más de 3 años en el cargo sin lograr ningún tipo de reconocimiento por parte de la empresa, no hubo un aumento de sueldo ni menos un ascenso, sintiendo que su desarrollo profesional se había estancado. La remuneración fue un factor mencionado solo por dos trabajadores, pero que de acuerdo al relato de ellos, el aumento de sueldo más que por el dinero en sí, era un reconocimiento a su trayectoria y esfuerzo, por tanto el tema de desarrollo laboral iba de la mano con el reconocimiento del trabajo, lo cual no recibieron nunca e incluso llegaron a percibir que era algo poco frecuente en su lugar de trabajo.

La búsqueda de desarrollo profesional responde a un deseo de autorrealización, de llegar a ser lo que todas sus capacidades le permiten ser, hay una necesidad de crecimiento, de utilizar y demostrar todas sus habilidades y si esto no ocurre, el trabajador se siente frustrado pudiendo desencadenar un bajo rendimiento laboral por la desmotivación que nace de las limitaciones.

El dinero fue un elemento mencionado por algunos trabajadores como fundamento de su renuncia, pero siempre como un elemento secundario. La remuneración funcionó como un elemento de reconocimiento o incluso compensatorio, pues algunos trabajadores, luego de la entrevista, manifestaron haberse cambiado solo de empresa, pues en la otra organización continuaron ejerciendo el mismo cargo pero con mayor sueldo.

Por otra parte, a la falta de oportunidades de desarrollo laboral se suma el nivel de estrés que implicaban las funciones de su cargo, pues muchos mencionaron que era una labor desgastante y estresante por la naturaleza del trabajo, o sea, atender continuamente, sin parar, llamadas de clientes con diversos problemas y personalidades sin tener un lapsus de descanso entre una llamada y otra, implicaba un desgaste para el trabajador que no se condice con el sueldo que ganaban. Considerando estos elementos, los trabajadores manifestaban que al ser el trabajo de esta manera, las jornadas laborales debiesen ser más acotadas, pues los trabajadores sentían que pasaban gran parte de su tiempo solo atendiendo llamadas y resolviendo problemas donde al final de cada jornada terminaban exhaustos.

6.4- ¿La característica de la tarea, constituye una variable de importancia en la decisión de abandonar un trabajo, según el discurso de una muestra de trabajadores de una empresa call center que posee programas de bienestar?

Finalmente, podemos concluir que de acuerdo a la muestra del presente estudio, la característica de la tarea es una variable que influye fuertemente en la decisión de abandonar un trabajo, es decir, esta muestra de trabajadores puede evidenciar que la teoría de Oldman y Hackman sobre la motivación es totalmente acertada, pues este puesto de trabajo solo causa desmotivación al punto de provocar la renuncia de los trabajadores y afectar los niveles de rotación, ausentismo y desempeño, sin embargo es una variable que actúa de manera implícita, pues como se mencionó en los apartados anteriores, los trabajadores manifiestan como

motivo principal de renuncia, la búsqueda de nuevas proyecciones laborales y el estrés, pero detrás del discurso de cada trabajador se deja entrever que la desmotivación provocada por el puesto de trabajo culminó en la renuncia al cargo, para buscar nuevas propuestas, es decir, la característica de la tarea es una variable que actúa de manera implícita sobre la percepción de los trabajadores, es por esto que al momento de indagar descomponiendo cada uno de los elementos que conformaban el puesto de trabajo, gran parte de la muestra manifestaba disconformidad con los quehaceres laborales, pero al momento de preguntar directamente si les gustaba su trabajo, paradójicamente indicaban que sí, que el problema no era el trabajo, sino otros factores, esto también se puede explicar mediante las necesidades de cada trabajador, pues si bien la disconformidad por el puesto de trabajo era evidente, hay necesidades básicas que solventar que hacen que el trabajador se vea obligado a soportar un trabajo que no es de su agrado pero que le ayuda a cubrir esas necesidades, por lo menos hasta que encuentren otra oferta laboral segura y estable, es decir, hay algo de resignación en los trabajadores en el sentido de indicar que prefieren este trabajo antes que otro.

Luego de concluir, surge la discusión sobre la necesidad de crear empleos versus la calidad de estos empleos, pues podríamos decir que trabajos de operarios como los operadores de call center, cajeras, conductores de metros y otros puestos de trabajos similares donde solo ejecutan ciertas operaciones de forma reiterada durante toda sus jornada laboral, se aprecia un descontento por el trabajo sintiendo que son máquinas ejecutando ordenes, por lo que podríamos pensar en entregar justamente a otras tecnologías el trabajo en cuestión, como ya está ocurriendo con los conductores de metro donde se pretende eliminar este puesto de trabajo integrando nuevos trenes que se manejan de forma automática, o en el mismo puesto de trabajo de los cajeros, actualmente en algunos supermercados se están implementando cajas automáticas, pero ¿es esta la solución?, ¿es la solución solo para algunos puestos de trabajo? ¿O la solución no es eliminar el puesto de trabajo y entregarlo a las nuevas tecnologías, sino enriquecer el puesto de trabajo con otros elementos y atribuciones?

Bajo esta discusión, se sugiere ampliar la muestra para obtener un conocimiento más global sobre este tema y conocer más a fondo qué es lo que esperan los trabajadores sobre su vida laboral

Bibliografía

- Chávez, Y. H. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices. Historia y Comunicación Social, 18, 837-863. Extraído desde:
<http://search.proquest.com/docview/1518788067?accountid=8171>
- Chiavenato, I. (1999) Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Extraído el 07 de mayo de 2015 desde:
<http://es.slideshare.net/georgevj/adm-personal-libro-adm-de-rrhh-chiavenato-cap1-al-17>
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Extraído el 07 de mayo desde: <http://es.slideshare.net/Daannaahh/idalberto-chiavenato-administracion-de-recursos-humanos-9-edicion?related=1>
- Ferrer Castañedo Marta. (2005, mayo 6). De la división del trabajo a la integración empresarial. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/de-la-division-del-trabajo-a-la-integracion-empresarial/>
- García, M. e Ibarra, L. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Extraído el 19 de junio de 2015 desde: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/autonomia_hackman_oldham.html
- Hegel. La fenomenología del espíritu. Madrid: Ediciones F.C.E. ESPAÑA, S. A

- Hernández, R (1994). Metodología de la investigación. Madrid: MCGRAW-HILL
- Hernández, R (2006). Metodología de la investigación. México: MCGRAW-HILL
- Hernández, R (2010). Metodología de la investigación. México: MCGRAW-HILL
- Marx. El capital. Extraído el 14 de junio desde:
<http://aristobulo.psuv.org.ve/wp-content/uploads/2008/10/marx-karl-el-capital-tomo-i1.pdf>
- Marx (1984). Manuscritos de economía. Madrid: Alianza
- Muñoz, M. (2014) Estrés laboral figura entre las principales razones de rotación en las empresas. Artículo de economía. Emol. Extraído el 08 de mayo de 2015 desde
<http://www.emol.com/iphone/portadillas/detalle.asp?idnoticia=661737>
- Pelayo, C. (1999) Las principales teorías administrativas y sus enfoques. Extraído el 19 de junio de 2015 desde:
<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml#ixz3dogElffv>
- Randstad (2015)
<http://www.randstad.cl/tendencias/estudios/workmonitor.html>

- Rivière, J. (2009). La complejidad de tarea de las ocupaciones. *Empiria*, (17), 91-121. Extraído desde:
<http://search.proquest.com/docview/1312298456?accountid=8171>
- Solari, R. (2005). Cambios en la forma de trabajar en Chile. (publicación en línea). Fundación Chile Unido. Versión digital año 2005. Extraído el 08 de mayo, 2015 desde: <http://www.chileunido.cl/docs/solari.doc>
- Zornoza Luis. (2004, marzo 16). Motivación laboral. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-laboral/>

Anexos

Entrevista 1

Sujeto: C1

Edad: 28 años

Cargo: Asesor comercial

Jornada laboral: 45 hrs.

Tiempo que ejerció el cargo: 3 años

¿En qué consistía su trabajo?

Atender a los clientes de forma telefónica y prestarle servicios o sea si por ejemplo llamaba por la boleta, tenía que entregarle el detalle de la boleta, lo que ellos... las dudas que tuvieran...

¿Cuáles eran las competencias o habilidades requeridas para el cargo que usted desempeñaba?

Tener mucha paciencia...

¿Alguna otra habilidad?

Saber expresarse para que el cliente te pueda entender

Bueno me imagino que usted contaba con esas habilidades y otras más, y en relación a eso, ¿usted sentía que le permitían utilizar esas otras habilidades en el cargo?

O sea... el cargo era un cargo básico, más que... he... lo único que había que hacer era revisar y explicar entonces no tenía una mayor complejidad en poder tener otro tipo de habilidades.

Entonces en ese cargo ¿usted no podía desplegar esas otras habilidades? ¿O sentía que si podía? ¿Le permitían o no se lo permitían?...

No siempre se permite, porque justamente en el minuto en que tú no puedes gestionar más cosas de las que explicar... es básicamente lo que se hace, hay cosas que tú puedes escalar pero no tiene mayor gestión... no lo soluciona

¿Y que te pasaba con eso cuando tu sentías que no podías desplegar esas otras habilidades que tu tenías?

Igual da impotencia, si por eso renuncie al cargo

Claro... y... ¿Cuáles eran sus expectativas con respecto al cargo cuando entró a la empresa a trabajar?

Pensé que era una empresa buena y que iba a ganar muchas lucas, pero ni uno ni lo otro. Pensé que... no se po'... que podría estar un tiempo en el cargo que me iba a desempeñar al principio, pero después podría ir avanzando que eso nunca pasó

Entonces sentiste que esas expectativas al final no se cumplieron

Claro

¿Y le gustaba el trabajo o en realidad nunca le gustó? ¿O quizás al principio si y después hubieron cosas que no le gustaron? ¿Cuál fue más o menos su percepción?

Mira, nunca en realidad me gustó y después fue peor porque ya después no me gustaba la empresa no me gustaba nada, lo encontraba poco serio

Entonces, no te era interesante el trabajo, ni entretenido y ¿la jornada laboral se pasaba lento, rápido?...

Horrible... tenía que estar todo el día ahí... así que... mal

¿Cuáles eran las responsabilidades que tenía a su cargo?

Lo que había q hacer era servicio al cliente, o sea... entregarle información que el cliente solicitaba, hablarle siempre con la verdad, porque igual las llamadas quedaban grabadas entonces todo... había que entregar bien la información

¿Pero y Ud. Sentía que tenía la libertad de actuar según su criterio?

No

¿Por qué sentías que no? Cuéntame un poco más

Porque hay cosas, por ejemplo, que no se pueden hacer y ni si quiera se pueden hacer excepciones, todo es limitado

Entiendo que a diario trabajó con diversos casos de clientes de la empresa, en donde solo resolvía ciertos temas comerciales y si la solicitud lo requería, derivaba al cliente a otras plataformas de atención ¿Le acomodaba trabajar de esa manera?

Si, en eso no tenía ningún problema

¿En algún momento, durante el tiempo que ejerció su cargo, percibió algún logro o resultado gracias a su esfuerzo o trabajo?

Ehhh... no

¿Y eso a qué lo atribuyes o por qué motivo?

Yo creo que porque prácticamente siempre era como parte de tu trabajo hacer todas las cosas po', como por ejemplo, hacer algún tipo de gestión extra era parte

de tu pega, cuando eso en realidad no era así, cachay?... o por ejemplo no se po'... ehhh.. Devolver llamado otros días, gestiones de visitas técnicas u otro tipo de cosas que a ti no te corresponde, de repente poder hacerla y gestionarla y que el cliente quedara conforme... se... se supone que no era parte de tu pega, pero para ellos si era parte de tu pega, entonces no era un... no era destacable

Y usted considera que... ¿Cuán importante fue su trabajo en la empresa?

No creo que mucho

¿Por qué?

Por lo que te digo porque no... no te hacen sentir parte de... de algo importante... para mí fue... para mí fue en realidad... tuve que estar ahí por fuerza mayor solamente, pero pa' mí no fue algo trascendental estar en esa empresa, entonces no te puedo decir nada muy bueno...

Fue por un tema económico me imagino...

Si porque apenas encontré otra cosa, renuncié

¿Cree que su trabajo tuvo un impacto en las personas que usted atendió y/o con las personas que trabajo? Explíqueme

Yo digo que en más de alguna pudo haber sido, porque hice algo por alguno de ellos fuera de lo común... puede ser. Lo mismo que te decía recién, una gestión extra y ese tipo de cosas, pero... no más que eso

Y en relación a tus compañeros, ¿qué me puedes contar? ¿Había una buena relación, mala, más o menos?... ¿qué me puede decir?

Ehhh... por lo general bien. Ahora siempre hay más afinidad con unos que con otros, que siempre es ese grupo más pequeño po, pero en general bien.

¿Y la relación con su jefatura directa?

También, lo normal... no... o sea es que pa' mi los jefes siempre son jefes, no hay amistad ni nada de eso

Claro... Y en relación a tu desempeño, ¿recibiste información? ¿Fue clara esa información?

Si, se te iba informando una vez al año... se hacía como una encuesta y te evaluaban

Y esa instancia de retroalimentación, ¿sintió que le sirvió para su desarrollo laboral?

Ehhh... si, yo creo que sí, aunque... a ver... si me sirvió porque igual uno trata de hacer bien las cosas, pero tampoco eran tanto los reparos... no... entonces no se po', a lo mejor haber escuchado una llamada y de repente no todos los días tienes el mismo ánimo, las mismas ganas (rie)...pero más que eso... nunca trate mal a nadie (rie)...

Ahora, tu como persona, ¿llegaste a sentirte importante para la empresa de alguna manera?

No

¿No? ¿Nunca?

Nunca

Y de algunas gestiones o logros que obtuviste, ¿sentiste que fueron reconocidos por tu empleador?

No, tampoco

¿No lograste apreciarlo en ninguna instancia? ¿No te hicieron sentir que estabas realizando un buen trabajo.... o alguna felicitación?

Nunca en ningún momento, de hecho, justamente para poder haber hecho postulaciones a otra área y nunca haber quedado, siendo que si tenía las capacidades como pa' poder haber quedado en otra área, en comparación con las personas que quedaron, entonces siempre fue muy limitado, nunca avanzar, siempre quedarse en el mismo lugar, entonces, por eso no tengo... no te puedo decir que hubieron logros o felicitaciones, porque no pasaba

Ok... y... ¿Si su cargo hubiese sido otro, cree que seguiría trabajando en la empresa?

No

¿No? ¿Por qué?

Porque la empresa no me gusta... hay mucho compadrazgo y ese tipo de cosas, entonces... no. Hay que tener muchas amistades como pa' poder avanzar

Y en resumen, de todo lo que hemos hablado, ¿qué cree que es lo que más influyó en su decisión de renunciar al trabajo?

Eso... mucho compadrazgo dentro de la empresa, no podí avanzar, o sea yo con mi jefa no tengo una mayor amistad por lo tanto ella no me podía ayudar

Claro, entonces entiendo que lo que tu buscabas era desarrollar, avanzar, progresar quizás y en ese trabajo tu no lo ibas a lograr, no te entregaban las oportunidades que tu necesitabas

Claro

Bueno, entonces esa era la entrevista, te agradezco mucho tu tiempo y buena disposición

De nada.

Entrevista 2

Sujeto: L2

Edad: 31 años

Cargo: Asesor comercial

Jornada laboral: 45 hrs.

Tiempo que ejerció el cargo: 5 años

¿En qué consistía su trabajo?

Yo tenía que atender a los clientes que tenían duda con su boleta o también generar venta, a veces cuando querían comprar equipos adicionales o canales adicionales

Y en cuanto a las habilidades que requería el cargo, me imagino que usted poseía esas habilidades... ¿cuáles eran?

Había que ser empático con el cliente, había que ser amable con él, había que tener mucha paciencia también con algunos (ríe)

Bueno, me imagino que usted también tiene otras habilidades ¿Le permitían usar esas otras habilidades en el cargo?

Claro, eran... a ver, como... no se me ocurren (ríe) pero... si po' habían otras cosas que uno podía hacer como hacerse cargo quizás, de algunos casos de clientes

Entonces, ¿usted sintió que si le dieron la oportunidad para desarrollar otras habilidades?

Si, si...

Ah ya, ahora en cuanto a sus expectativas con respecto al cargo cuando entró a trabajar a la empresa ¿cuáles eran?

Las expectativas... mira yo pensaba en... en crecer rápido en la compañía, tener otro cargo quizás como senior que había ahí, pero lo que más me gustaba era hacer capacitaciones

Pero entonces, ¿sintió que esas expectativas se cumplieron?

Ehhh... en parte, porque en realidad, solamente... solamente me dejaron hacer apoyo a esa área, pero nunca me dieron el cargo definitivo

mmm... ya. Y en general, ¿le gustaba su trabajo? ¿Era interesante, entretenido...? ¿O sentía que el tiempo pasaba muy lento, o quizás rápido...? ¿Le gustaba su trabajo en general?

Ehhh... no, esa... esa... digamos, yo entre a esa área solo pa' poder crecer, pero nunca se dio la oportunidad concreta

¿Y cuáles eran las responsabilidades del cargo que usted tenía?

¿Las responsabilidades?

Si

Emmm... eran más bien que el cliente o la persona que yo atendiera finalmente se llevara la idea de que xxxxx era la mejor compañía que podía tener

Y para cumplir con esa responsabilidad, ¿sintió que podía actuar según su criterio?

Eh no... no, había que regirse por ciertos procedimientos que tenía la compañía y aplicar criterio lo menos posible y si uno lo aplicaba tenía que justificarlo con algo superior

Y que le pasaba a usted con eso, ¿sentía que le acomodaba trabajar de esa manera?

Eh no, no... porque a veces uno tiene ideas distintas o... o... criterios distintos a los que otras personas tengan o no se poh... si algún superior andaba de mala y tu podiai darle una solución al cliente, pero si el superior andaba de mala no te iba... no te iba a ayudar con tu gestión. Entonces usar criterio en ese tipo de trabajo de pronto va a depender mas bien del superior y del ánimo de él

Y en relación a lo mismo, o sea trabajó con diversos casos de clientes de la empresa en donde solo resolvía ciertos temas comerciales y si la solicitud lo requería, derivaba al cliente a otras plataformas de atención ¿Le acomodaba trabajar de esta manera?

No, tampoco porque lo ideal era que uno tuviera todas las herramientas para poder cumplir con los objetivos de la compañía, que era que el cliente sintiera que

era la mejor compañía, entonces como uno no podía entregar todo eso, al momento de transferirlo el cliente se enojaba y esperaba mucho rato en línea, entonces finalmente... y muchas veces optaban por eliminar el servicio

Y durante el tiempo que ejerció el cargo, ¿percibió algún logro o resultado gracias a su esfuerzo en el trabajo?

Solo logros personales, o sea... descubrí otras habilidades en mí, pero no logros en la compañía como... como ganarme otro puesto que era lo que yo quería, o aumentar la remuneración... no , no pasó.

¿Cuán importante considera que fue su trabajo en la empresa?

Yo creo que, en lo personal, hartoo, pero para la empresa yo creo que fue nulo

¿Por qué?

Porque era uno más del montón poh... ellos no... nunca valoraron nada de lo que ninguna persona hace, no solo yo... por cualquier otra persona... ellos ven número no más poh

Y como persona, ¿te sentías importante en la empresa?

Lo que pasa es que yo sentía que en lo personal si era una aporte para la compañía, por todas las cosas que hacía y por todo lo que comunicaba a mis pares o compañeros. Pero la compañía nunca lo vio así, nunca lo reconoció de esa manera.

Ahora en el trabajo que usted desempeñó, ¿sintió que tuvo un impacto en las personas a las cuales atendió o con las personas que trabajó?

En ambos.

¿Sí?

Si

¿De qué manera?

Por ejemplo, logre que algunos clientes quisieran conservar la línea y hasta el día de hoy todavía la tienen. Y logre también entre mis compañeros que ellos pudieran a veces atender igual que yo o sacar ideas mías... entonces creo que sí, hubo un impacto, algo en los clientes y en mis pares.

Justamente en relación a sus compañeros de trabajo ¿Cómo era la relación?

Eh buena... buena... había buena relación con las personas

Ah ya, ¿no tuviste nunca ningún problema?

Eh no... no... nunca tuve ningún problema con mis compañeros

Y ahora, en relación con tu jefatura directa ¿Cómo era la relación?

Ehh... mira, tenía una buena relación con mi supervisora directa. Con otros supervisores quizás... ehh... eran de otros equipos, no eran supervisores directos míos, de pronto no tenía muy buena relación

¿Era solo por temas de trabajo, diferencias de opinión, cuál era el problema?

Diferencias de opinión, también en la manera de actuar o manejo de criterio que yo te comentaba, que a veces dependía mucho de cómo estaban. Entonces estas personas si no andaban de buena, entonces ahí... provocaban problemas que repercutían en los clientes

Ahora, en cuanto a información de su desempeño ¿recibió información?

¿Fue clara?

Recibí información, pero sentí que nunca fue una información clara, porque eran esos típicos palmoteos en la espalda de "lo estai haciendo bien" y que se yo, pero al momento de reconocer el logro, como te decía, se lo daban a otras personas que yo sentía que lo hacía mejor que ellas

Pero entonces, esa instancia de retroalimentación ¿le fue útil o le hubiese gustado que hubiese sido de otra manera?

Me habría gustado que fuera sincera, porque claro me decían que lo hacía bien, siempre me decían... me decían que lo hacía bien, pero nunca lo valoraron en algún aumento de sueldo o en subirme a algún puesto, que era lo que yo buscaba desde siempre

¿Bajo ninguna instancia sentiste algún reconocimiento?

O sea más que... a ver, me dieron los trabajos que eran los que yo quería, que era hacer capacitaciones y ser senior, pero nunca me dieron el puesto fijo, me usaron como un parche, si les faltaba alguien que cubriera ese puesto a mí me dejaban haciendo eso y con el mismo sueldo... entonces en el momento que salía la movilidad y la opción de ganarse el puesto, se lo daban a otras personas. Quedaban más por amistad, por buena onda y a mí en lo personal me gusta más destacarme por mis logros más que por sonreírle al jefe

Y si su cargo hubiera sido otro, ¿usted cree que seguiría trabajando en la empresa?

En realidad, no si mi cargo hubiese sido otro, sino que ellos hubieran reconocido el esfuerzo y me hubieran movido de cargo como premio al esfuerzo.

Entonces no era tanto por un tema del cargo, sino que justamente ir reconociendo los logros, quizás avanzar, entregarte oportunidades para desarrollarte laboralmente, ¿lo entiendo de esa manera?

Así es.

De todo lo que hemos hablado, de los diversos temas que hemos tocado ¿Cuál cree que fue el tema que más influyó en su decisión de renunciar al trabajo?

Fueron varias cosas... he... fueron varias cosas de peso. La primera, yo creo que nunca se reconoció todo lo que yo hice... ehh... hay otro que... las amistades que había y eso no era consecuente conmigo, yo no... como te decía, yo no soy de esas personas que se ganan el puesto por saludar al jefe o por invitarlo a su casa o por salir a tomar unas chelas con él... yo no me gano el puesto de esa manera, sino que más bien me lo gano por mi esfuerzo y por mis habilidades y esas fueron dos grandes razones por las cuales renuncie a la empresa.

Entrevista 3

Sujeto: F3

Edad: 50 años

Cargo: Asesor comercial

Jornada laboral: 45 hrs.

Tiempo que ejerció el cargo: 1 año y 2 meses

¿En qué consistía su trabajo?

Atención de clientes, en este caso, todo lo que tenía que ver con los problemas de los clientes en... de acuerdo a los servicios... temas comerciales

En cuanto a las habilidades que requería el cargo ¿usted tenía esas habilidades? ¿Cuáles eran?

Si, lo que pasa es que el tema era netamente comercial, las habilidades prácticamente eran, conocer más que nada, la ley de comercio y lo otro era conocer toda la información relacionada con los planes de los clientes, aparte tener empatía, diligencia en la solución del problema y la contención más que

nada, porque prácticamente el área comercial es más contención que otra cosa, si el cliente viene enojado necesita más contención más que nada y ser escuchado en este caso

Claro... me imagino que usted también tiene otras habilidades ¿le permitían usar estas otras habilidades?

Estaba un poco limitado en realidad, porque teníamos un formato

¿Y que le pasaba a usted con eso que no podía desplegar otras habilidades?

Esa básicamente fue una de las razones por la cual renuncié, no permitían justamente... estabai muy limitado, no teni tantas herramientas para poder darle solución al cliente. Tiene que pasar por un tema de protocolo y ese protocolo no solucionaba muchas veces el problema

¿Y cuáles eran sus expectativas con respecto al cargo cuando usted entro a trabajar a la empresa?

Mira, lo que pasa es que cuando yo postulé, postulé a un cargo técnico, pero como en ese momento había más necesidad de área comercial, me dijeron que era lo que había... bueno y como yo necesitaba el trabajo dije "bueno" acepte no más... Bueno, fue por esa causa, me quede con esa opción en realidad

¿Entonces sintió que no se cumplieron sus expectativas?

Lo que pasa es que lo que... son la imagen de la empresa... empleado directo de la empresa... me parece que era muy poco lo que entregaba la empresa con relación a lo que hacían los ejecutivos. Por qué, en qué me baso, en que muchas veces, el cargo en este caso, el sueldo era muy bajo... ya?... por ejemplo yo venía de otra empresa que era xxxxxxxx y en relación al trabajo que hacía, no así el mismo cargo, ganaba mucho más por 36 hrs. que aquí con 45... entonces, a parte que cuando yo llegue, me dijeron que mi turno iba a ser de un horario hasta otro horario, fijo y para ese cargo después no había así que nos iban a cambiar de horario. Después, eso muto y dijeron ahora vamos a tener que cambiar de horario

porque, por un tema relacionado con el cambio que hicieron. Después, nos avisaron que después teníamos que atender hasta el móvil, algo que nunca estuvo en el contrato. Entonces que pasaba, que justamente nosotros aparte de ganar un sueldo bajo, nosotros teníamos que hacer, para poder ganar un poco más, hacer horas extras, teníamos que ganar comisión por las ventas, lo que nunca fue transparente 100%, porque justamente había otro tema, que algunas personas tenían más acceso que uno, de repente había rechazo de la venta y uno le tenía que hacer seguimiento a los casos y no quedaba tiempo para hacerlo, porque estas todo el día con llamados, entonces tenías que confiar en que así era el tema, que te iban a pagar todas las comisiones como correspondía... pero se dieron muchas veces, casi todos los meses se daban casos de que... no era todo lo debía haber sido, por lo menos eso era lo que sucedía en ese momento, entonces había cierta desconfianza generalizada. Pero lo mío era otro tema, si resultaba la venta bueno, sino no, tampoco tenía malos índices, nunca falte, tampoco, a menos que estuviera enfermo, mi tema no paso por eso en realidad, paso por un tema que había un desgaste demasiado grande en relación a las expectativas que yo tenía con la empresa y que en realidad nunca se cumplieron, porque me hubiera encantado un área... pero no... no... aparte que por ejemplo para la asignación de una postulación a un nuevo cargo, te empezaban a exigir títulos técnicos que uno justamente por la edad que tenía no podía hacer, entonces era como muy limitante y lo otro es que estaba, las personas que se elegían, se elegían entre ellos, no era un concurso abierto, digámoslo así, teniai que estar comunicado con tu supervisor, entonces tampoco era un tema... teniai que tener muy buena relación con el jefe o no criticarlo nunca... entonces ese era otro tema, yo tengo varios alcances en algunos temas en relación al protocolo que existía y siempre se me criticó por eso, se me criticó que yo era muy.... respondía mucho... pero cuando ves que una norma está mal, uno tiene derecho a opinar por lo menos, entonces tampoco dejaban espacio para eso

Entonces ¿tampoco se le daba espacio para opinar en cuanto a algunos arreglos?

Claro, pa poder opinar, para poder solucionar algunos problemas, soluciones que se podían entregar a través del ejecutivo. Habían muchos temas, el roce de los ejecutivos con los supervisores... si po, se hecho a mucha gente, a los supervisores que justamente más conversaban con la gente, tenían mejor trato con los ejecutivos, se dejó a los más cortantes que justamente tiraban más al lado de la empresa que del ejecutivo, no había una relación más abierta, entonces se cortó toda relación y eso también enardeció mucho más el ambiente y eso también a mí me molesto mucho, porque no tenía el espacio en aclarar diferencias especiales. El supervisor es un ente ejecutivo pero no es un ente directamente relacionado al ejecutivo, están los senior, ellos son... y hay otros que están a prueba que son los mismos ejecutivos que suben por un rato a apoyo... entonces que pasaba, que muchas veces la información que te daban era mala, no era la real, entonces que pasaba que después cuando tu revisabai un caso y había un error, te cargaban a ti el error siendo que la información te la había dado alguien que sabía. Entonces había que andar con mucho cuidado cuando tu veiai un caso para no tener equivocaciones, porque después te lo cargaban a ti. Todo esto fue desgastando el buen ambiente laboral y eso fue justamente lo que me llevó a cambiarme, por un ambiente laboral

Entonces, en general, ¿le gustaba su trabajo?

No, a mí me gustaba mi trabajo, el problema es que no tenía las herramientas para realizarlo de forma correcta, poder realizar mejor gestiones, estaba muy limitado, porque al final teni que escalarlo todo y entonces empezai a escalar a escalar y a escalar... y al final no te respondían nunca. Entonces, claro... tu quedabai mal con el cliente, tú le decí, yo le hago la gestión y el cliente llamaba como va mi gestión, pucha todavía no tengo respuesta

Entonces en general, de las responsabilidades de su cargo ¿usted sentía que no tenía la libertad de actuar según su criterio?

El apoyo, el apoyo de poder gestionar algunos casos más críticos, por ejemplo, una persona una vez le ofrecieron un producto y después se lo negaron, yo dije

bueno, le debo reconocer al cliente que le entregaron un valor que no correspondía, entonces había que ver como se lo abonaban y al final tuve que estar hasta como las nueve y media. Entonces cuando había por ejemplo... había que hacer encuesta de calidad, llamaban al cliente para preguntarle cómo lo atendió el ejecutivo, el cliente actuaba de acuerdo al procedimiento de calidad entregado, no como el ejecutivo lo había atendido sino por el procedimiento final. O lo otro que hacía la encuesta de calidad, resulta que tú eres el asesor detrás del IVR y eres el ejecutivo final que lo atendía, respondía el área técnica y si el área técnica no hacía ninguna gestión, lo mandaba con nosotros y nosotros teníamos que resolver el problema y el cliente al final evaluaba porque lo tenían 1 hora esperando y 25 minutos al teléfono y al otro día estaba con un ejecutivo técnico 20 minutos más y al final el ejecutivo comercial le decía: sabe qué, como lamentablemente no hay registro de su llamada anterior, no podemos hacerle ningún descuento en la boleta. ¿Con cuál sensación se queda el cliente? Con la última. La última que me atendió y que me resolvieron, no me resolvieron nada... pero, el tema al final nos afectaba a nosotros en la nota de calidad, entonces el que pagaba el pato era siempre el área comercial.

Ahora, entiendo que a diario trabajaba con diversos casos de clientes en la empresa, si la solicitud lo requería lo derivaba a otra plataforma de atención ¿le acomodaba trabajar de esa manera?

Si, lo que pasa es que en todos los call center hay casos que son técnicos o comercial, dependiendo del tipo de gestión del cliente había que derivarla para que lo solucionen, el tema es que justamente esas derivaciones, no la tomaban o no hacían bien la derivación, la parte técnica, por ejemplo, estaba saturada, tu traspasabai al cliente y quedaba esperando hasta 20 minutos y se caía la llamada y volvía a llamar al área comercial, porque era más rápido que el área técnica, o por ejemplo cuando un cliente quería dar de baja un servicio, tú lo traspasabai al anexo para retención y se moría esperando ahí poh y cortaba la llamada y volvía a llamar enojado otra vez y no era una gestión grande, era de retención entonces el cliente después de 3 o 4 llamados tú le dabai el procedimiento de desconexión,

porque tu no le podiai dar de baja, lo otro no era una gestión real, transfería al cliente para retenerlo

Pero usted en algún momento o quizás en alguno de los casos que vio, ¿le hubiera gustado desarrollar por completo la atención del cliente, no haberlo derivado quizás?

No derivarlo, si esa era la gestión, te digo cuando yo trabajaba en oooooo yo tenía muchos más atributos que en xxxxxx, yo podía resolver, podía hacer gestiones a los clientes por ejemplos de delivery, gestiones que acá no se hacía y eso que estábamos contratados directamente por la empresa, no como en oooooo que estaba contratado por sssssss y tenía muchas más herramientas para gestionar. Lo malo es que estuve haciendo comparaciones, cuando trabajai en otras partes haci comparaciones y al final después te vai de la empresa porque no responde a las expectativas que tu teni de una empresa grande y con el sueño de xxxxx, xxxxx tenía buenos niveles de atención en el trabajo, pero justamente este año ha sido lo peor porque yo salí y justamente después estuvo el problema que le bajaron el sueldo, les bajaron las comisiones, entonces al final, es un tema... yo he hablado con harta gente que está todavía en este momento en la empresa y está esperando un trabajo mejor para irse no mas ya no es xxxxxx lo que era el año pasado por ejemplo, hay un cambio total de lo que fuel año pasado de lo que es ahora, hubo cambio de gerencia y la gerencia en este caso, hubo un cambio mal ahí, no se cuida al ejecutivo, lamentablemente esa es la palabra, no han sabido liderar... de hecho el caso más patético fue la última celebración del día del teleoperador, no se le hizo nada a los ejecutivos pero si se les hizo algo a los supervisores, entonces, con esa imagen tu... como estarías tu.... Yo me salí por eso. Obviamente lo vi venir eso, porque yo lo viví en la otra empresa, entonces cuando yo viví las consecuencias de antes, a medida que se fueron dando.... Yo ya había vivido el proceso, entonces por eso me fui mejor, antes que me echaran

Y durante el tiempo que ejerció usted su cargo, ¿percibió algún logro o algún resultado gracias a su esfuerzo en el trabajo? ¿O la empresa se lo hizo sentir?

No, es que eso nunca te lo hacían sentir, nunca había una retroalimentación en el sentido de poder felicitar a alguien por hacer buenas gestiones. No, era tu pega, punto.

Ahora, ¿cuán importante cree que fue su trabajo para la empresa?

Mira yo trabaje más de un año y en ese año tuve solamente una felicitación y fue por una gestión que yo hice y en ese sentido justamente, porque me hicieron reparo porque yo justamente me pasé un poco del límite de lo que tenía permitido e hice la gestión y así no tenerla años esperando por una respuesta. Le solucione el problema y me pasé un poco porque le hice un descuento que justamente era correcto y que otros no se atrevían hacerlo por el monto. Ahora fue bien aplicado como correspondía y por eso me mandaron una carta de felicitación

En cuanto al trabajo que desarrolló, ¿cree que tuvo un impacto en las personas, ya sea en las personas que atendió o con las personas que trabajó?

Yo creo que ambos, porque hasta el día de hoy todavía mantengo el contacto con la gente que trabajé, con compañeros de trabajo, las personas que eran de mi grupo, junto con ellos salimos, invitan a algunos asados que hacen por ahí, mi pasar no fue en vano, o sea no fue un pasar sin dejar un recuerdo o una buena amistad

Justamente en ese mismo tema, la relación con sus compañeros de trabajo, ¿considera que había una buena relación?

Mira el tema de los compañeros de trabajo era excelente y eso era una buena característica, gente buena en xxxxxx, el buen ánimo de la gente, buen compañerismo, el buen pasar del día a día, siempre fue bueno, lamentablemente se quebró cuando, justamente como lo decía yo, echaron a supervisores, que era gente que más alentaba a ese tipo de actitudes, tener una buena convivencia, el saludar, el conversar un ratito ahí a la rápida, los supervisores también andaban entre medio de nosotros por ejemplo, el pararse un rato a conversar a ver que te

pasaba cómo estabai.... Eso se perdió justamente después, por la forma de control, a que no te podías parar, tenías que levantar la mano para preguntar, empezaron a limitar tu puesto a tu espacio de puesto, no podía hacer una consulta a tu compañero, teniai que llamar al ejecutivo que estaba en este caso como senior, que entregaban versiones diferentes del mismo problema, al final más te quedabai con la incertidumbre que con una solución

Y en relación con su jefatura directa, ¿Cómo era la relación?

Profesional

¿No había ni buena ni mala relación?

Es que como te decía, en este caso el supervisor en xxxxx es la jefatura en este caso oficial, porque en ese caso para nosotros la jefatura podrían ser los senior y no los supervisores. Los supervisores son un cargo administrativo, solo hacían reuniones y normalmente no estaban mucho en plataforma constantemente con nosotros, estaban preocupados de otras cosas, no directamente de los ejecutivos, nosotros teníamos una reunión mensual para compartir y esa reunión era para entregar información, cómo estaba esto, cómo estaba esto otro, pero no había mayor relación, nosotros tratábamos de generar una especie de convivencia para mejorar la relación, pero más allá de eso no había una relación directa con la jefatura, porque era una relación en ese sentido profesional, entregar y recibir información, pero un contacto directo todo el día... no, la relación de nosotros era directamente con los senior, ellos nos ayudaban con algunos problemas o a escalar

Usted me había mencionado lo de la retroalimentación, ¿sintió que esa retroalimentación fue clara? O también percibió algunos problemas en esa instancia

Lo que pasa es que como te decía anteriormente, en este caso cuando tu tratabas de entregar tu opinión con respecto algunos temas y no... la relación era muy

cerrada. No la empresa indica esto y esto otro y esto es lo que teni, a mí una vez me llegaron a decir que a los supervisores y a los senior no se les podía cuestionar nada, ellos tenían la razón siempre, entonces con esa respuesta me dedique a no preguntar mas mejor, porque no podi entregar ninguna solución o poder proponer alguna solución y de esta manera ir mejorando algunos aspectos de las responsabilidades que tenías ante los clientes.

Si su cargo hubiese sido otro, ¿cree usted que seguiría trabajando en la empresa?

Si, correcto

¿En qué cargo, por ejemplo?

A mí me gustaba mucho la parte técnica... Supervisor o capacitador, tengo habilidades en otras áreas , por ejemplo, mi cargo en este caso.... yo tengo un título técnico de telecomunicaciones... pero no había la chance como para estar en otros cargos

¿Entonces, sintió que no le permitieron seguir avanzando en su desarrollo laboral?

Mas que no permitirme, yo diría que no habían las instancias creadas y justamente como decía, el filtro que se genera dentro de xxxxxx, era un filtro que era demasiado exclusivo.... para los más cercanos a la jefatura está la opción. No hay una atención por mérito o conocimiento y te limitaban porque te exigían título prácticamente imposible de obtener en relación al horario que tu teni de trabajo y no podiai seguir avanzando

Bueno, de todos los temas que hemos hablado ¿Cuál cree que fue el tema principal que influyo en el momento de decidir su renuncia?

Cambios en el ambiente, en este caso personalmente para mí, el tema del ambiente laboral que percibía antes de diciembre del 2014 era muy bueno y después cambio mucho por el cambio de jefatura, el despido de los supervisores

que justo le servían o tenían mejor relación con el ejecutivo, uno le podía conversar y buscaban una solución o una alternativa de solución, con esos supervisores uno podía conversar, tenían una mejor relación, más que funcional era un compañero más de trabajo, te buscaba la solución y por ultimo si tú le dejabai una inquietud o un problema, él te buscaba la solución durante el día, no como después que teniai que escalarlo y después te olvidai, o sea era un tema ya olvidado en otra área, ellos no, ellos le hacían seguimiento, después te llamaban, “oye Francisco te voy a mandar un correo con toda la información para que después al cliente le respondas el tema, está asociado a tal fecha y esta es la solución”, esperaban a que se solucionen, pero después lamentablemente se perdió eso, entonces antes era un CES “Centro de excelencia en la atención”, después de diciembre paso a ser un call center más, esa es la visión que uno tiene. Yo me proyectaba dentro de xxxxxx pero lamentablemente bajo esas condiciones no, porque a mí me dijeron, cuando llegue yo, me ofrecieron otras cosas y lo cual lamentablemente no se cumplió.

Bueno Don Francisco, esa ha sido la entrevista agradezco su tiempo y buena disposición para contestar estas preguntas.

No, no hay ningún problema.

Entrevista 4

Sujeto: M4

Edad: 41 años

Cargo: Ejecutiva telefónica

Jornada laboral: 45 hrs.

Tiempo que estuvo en el cargo: 6 meses

¿En qué consistía su trabajo principalmente?

En atención a público telefónicamente

En cuanto a las habilidades que requería el cargo ¿usted tenía esas habilidades? ¿Cuáles eran?

Había que atender al público, los reclamos y había que solucionar los problemas al cliente, entonces había que tratar de solucionar cada llamado que caía por,

Bueno me imagino que usted contaba además con otras habilidades, ¿usted sentía que en ese puesto de trabajo le permitían usar esas otras habilidades?

O sea había que ser proactiva, ser rápida, trabajar bajo presión.

Ya, pero además de éstas, ¿le permitían usar otras habilidades, sintió en algún momento que tenía otras habilidades y este puesto de trabajo no le permitía desarrollarlas

Es que como iba aprendiendo e igual era harta información. Yo me retire por los horarios pero no... fui aprendiendo de a poco

Pero cuando usted ingreso a ese puesto de trabajo ¿Cuáles eran sus expectativas?

Si me gustaba el trabajo, pero... me gusta trabajar en servicio al cliente pero, no... me complicaban los horarios, me gustaba lo que hacía ahí, pero los horarios no me convencían la verdad, trabajar los fines de semana

Entonces en general ¿me podría decir que le gustaba su trabajo?

Si... no, no tenía problema en el trabajo

¿Pero usted sentía que la jornada laboral pasaba lento?

Eran muy largas, el horario era largo y era de lunes a domingo por turnos y te colocaban primero puros turnos de tarde, no teniai la opción... teniai que esperar un año para poder tomar turnos de mañana, era como ilógico igual pu, no voy a estar esperando un año para tener turnos de mañana

Y ahora, en cuanto a las responsabilidades que tenía su cargo ¿sintió que tenía la libertad de actuar según su criterio?

Ehh... si, si te daban la opción. Los supervisores si te equivocabai, ellos te daban la seguridad que tu podiai decidir. Varias veces yo tome decisiones y de repente no estaban bien, igual... no te hacían problema

Entiendo que a diario trabajaba con diversos casos de clientes de la empresa, resolviendo ciertos temas comerciales y si la solicitud lo requería, usted derivaba al cliente a otras plataformas de atención ¿le acomodaba trabajar de esa manera?

Si... no, no me complicaba.... Igual veía todo ahí, la mayoría era... algunos casos especiales derivarlos, lo solucionabai el caso tú y de ahí había que derivarlo

Entonces usted sentía que tenía la posibilidad de gestionar la mayor parte de la solicitud del cliente

Si, cuando ya había problemas técnicos había que derivarlos

Durante el tiempo que ejerció su cargo, ¿percibió algún logro o resultado gracias a su trabajo?

Si, igual te evaluaban y las evaluaciones no fueron malas porque igual tenías que aprender harto, saber todo el sistema y era harta información

Ah ya entonces Ud. Recibió información sobre su desempeño en el trabajo, ¿fue clara esa información?

Si.... No, era clara, igual era harta información entonces se iba de a poco aprendiendo lo que enseñaban.

Y que le pareció esa instancia de retroalimentación, ¿sintió que le sirvió para su desarrollo laboral?

Si porque primero te hacían una capacitación y después, habían personas igual que te ayudaban, a parte de los supervisores que andaban ahí, te ayudaban, entonces, era una cosa de práctica finalmente, para que vayas aprendiendo

Ahora, ¿cuán importante considera que fue su trabajo en la empresa?

¿Importante para mí?

Si, para usted y para la empresa

Si, igual fue importante, pero para mí me gustaba lo que hacía, lo encontraba entretenido y como te digo, no me acomodaba el horario largo y la empresa igual porque mi supervisor me evaluaba bien, era un buen trabajador en ese sentido.

¿Y usted cree que su trabajo tuvo un impacto en las personas, ya sea en las personas que atendió o las personas con las que trabajo?

Sí, yo creo que igual, no fue mucho lo que trabajé, pero igual yo creo que si

Y la relación con sus compañeros de trabajo ¿Cómo era?

Buena, si había buena relación

¿Y la relación con su jefatura directa?

Ehhh... también, lo que pasa es que mi supervisora vivía con licencia, entonces como que no hubo mucho contacto, hubo muy poco. Iba cambiando a cada rato de supervisores

Ah, no pudo tener una relación constante con un mismo supervisor por lo que entiendo

Sí.

Ahora, siente que en su trabajo, de los logros que pudo obtener en su trabajo, ¿fueron reconocidos por su empleador?

Es que fue tan poco tiempo, entonces en 6 meses no te pueden reconocer lo que hiciste

Y si su cargo hubiese sido otro, ¿Ud. Seguiría trabajando en la empresa?

Si, si me gustaba la empresa, ese no era el problema, era el horario. Yo igual volvería si volviera con otro horario

Entonces entiendo que el motivo que influyó principalmente fue el horario simplemente, ¿no hubo otro problema adicional?

Si, eran los turnos, trabajar así en servicio al cliente siempre me ha gustado

Bueno, muchas gracias por la entrevista, por tu tiempo y buena disposición

Bueno, de nada.

Entrevista 5

Sujeto: C5

Edad: 27 años

Cargo: Asesor comercial

Jornada laboral: 45 hrs.

Tiempo que estuvo en el cargo: 6 meses

¿En qué consistía su trabajo?

Relaciones comerciales, contestar las llamadas cuando los clientes tenían alguna consulta por... para contratar o preguntar por el servicio que tenía contratado y para hacer modificaciones de planes hogar

En cuanto a las habilidades que requería el cargo ¿usted tenía esas habilidades? ¿Cuáles eran?

Si... la verdad es que yo me fui por otra cosa... era tener empatía con el cliente, contestar con gratitud, eh... no, más que nada era eso... tener paciencia, mucha paciencia y agilidad

Bueno, me imagino que justamente tiene otras habilidades ¿sintió que le permitieron usar esas otras habilidades en el puesto de trabajo que usted tenía?

Bueno es que yo creo que las oportunidades se daban mucho, pero había que llevar mucho tiempo y había que ser constante, yo creo que más adelante igual me hubieran dado la oportunidad de hacer algo más, pero dure muy poco

¿Cuáles eran sus expectativas cuando entro a ese puesto de trabajo?

Mi expectativa era tener algo como estable y bueno, como me gustaba porque el ambiente era súper grato como para trabajar ahí, entonces igual iba con mucho entusiasmo y trabajar un tiempo... la verdad no sé si me hubiera acomodado para yo poder estudiar

¿Pero sintió que esas expectativas se cumplieron?

La verdad, no, porque.... Lo que pasa es que demandaba estar mucho tiempo ahí. Los horarios eran muy pesados y yo me fui por un tema de... por lo mismo y tampoco te daban esa posibilidad de por ejemplo no se... si yo necesitaba un día porque tenía que llevar al médico a mi hijo y llegar un poquito más tarde, no era faltar, era llegar un poquito más tarde y yo por ejemplo pagar la hora quedándome un poco más tarde, pero esas opciones a ti no te las daban. No sé si era por cargo de supervisor, no se... decía que afectaba la adherencia y no sé cuántas cosas

más, entonces, no se, yo no estaba pidiendo por ejemplo que me excusara la hora sino que yo llegara un poquito más tarde y yo después iba a compensar la hora, pero nunca.... No es que no se puede, que la adherencia que no sé qué... siempre habían “peros”

Entonces que me decía a mí, no es que es mejor licencia a que tú me estés pidiendo hora y que después tú me las pagues, entonces eso eran cosas que a mí no me gustaron, porque yo igual si tú vas a buscar un trabajo estable, obviamente no es para que tu faltes a trabajar ni nada, entonces tuve que estar tirando... no se... tuve que tirar como tres veces licencia por tres días cada uno para que no le afectara la adherencia a mi supervisora y eso era lo que ella me recomendaba y esas cosas a mí no me gustaban.

Pero entonces en cuanto al trabajo, ¿a usted le gustaba su trabajo?

Si, la verdad es que si, estaba contenta ahí, me gustaba el ambiente era súper grato, la gente que estaba alrededor también, habían muchas personas que te ayudaban mucho, me gustaba... creo que la mayoría que entramos ese día, entramos bien contentos a la empresa

En cuanto a las responsabilidades que tenía a su cargo, ¿sintió que tenía la libertad de actuar según su criterio?

Si, la verdad es que si, se dio hartito eso porque no eras como un robot para atender, porque algunos te pasaban script y acá no, tú podías usar tus propias palabras, uno lo armaba, ellos te pasaban la base y tú ibas armando las palabras, entonces como que la conversación era bien fluida con el cliente

Entiendo que trabajó a diario con diversos casos de clientes de la empresa, donde resolvía ciertos temas comerciales y si la solicitud lo requería, usted derivaba a los clientes a otras plataformas de atención ¿le acomodaba trabajar de esa manera?

No, eso no es cómodo, porque el cliente siempre cuando tú le dices “lo vamos a derivar con el área correspondiente” el cliente no te cree, cree que le van a cortar o no le van a contestar de la otra plataforma, entonces, no era agradable, no sabía cómo decirle que no es así que la estoy derivando para el área que le correspondía. Entonces, no te dejaban hacer muchas transferencias asistida, esperara que te contestara tu compañero para pasarlo al cliente, decían que no porque la adherencia aquí... que... un sinfín de cosas que no podíamos hacer llamadas asistidas. El cliente reclamaba mucho por eso, decía que lo tenían hace rato al teléfono y siempre lo derivaba

¿O sea que a usted, en algún momento, le hubiese gustado gestionar hasta el final el caso de un cliente?

Lógico, lógico porque esa era la idea, a veces el cliente llamaba... toda la plataforma por ejemplo, como éramos distintas áreas, los compañeros a veces preguntaban quién era tal persona porque el caballero quería que lo atendiera él y ahí uno tenía que estar devolviendo los llamados

¿Cuán importante considera que fue su trabajo en la empresa?

A ver... el trabajo que hacíamos nosotros como asesor comercial era importante porque éramos la base para que el cliente llamara y ahí nosotros teníamos que orientar y ver si tenía que llamar a otra plataforma o derivarlo como dices tú y yo creo que sí, la pega de nosotros era importante... igual yo encuentro que teníamos mucha presión

¿Y usted, como persona, se sintió importante para la empresa?

Sí

¿De qué manera o como pudo apreciarlo?

Bueno, yo me fui por la puerta ancha pero, los supervisores, los coaching, ellos nos evaluaban, nos ponían las llamadas que nosotros contestábamos, entonces yo igual encuentro que ellos si nos dieron esa parte que si éramos importantes

para la empresa. Porque si en realidad no estábamos nosotros, quién contestaba las llamadas, pero sí, siempre se valoró esa parte.

En relación a eso mismo, ¿usted recibió información sobre su desempeño en el trabajo? ¿Fue clara esa información?

Si, si fue clara

¿Y que le pareció esa instancia de retroalimentación, sintió que le sirvió para su desarrollo laboral?

Si porque te hacen escucharte a ti misma, entonces tú ahí vas viendo. Si estás bien o si estas mal o que temas mejorar.... Si, sirve harto

En cuanto al trabajo que usted realizó ¿sintió que hubo un impacto en las personas, ya sea a las personas que atendió o las personas con las cuales trabajo?

Ehhh... con las personas que atendí yo encuentro que sí, porque se nota cuando el cliente está agradecido, eran pocos los que uno le podía dar el 100% del gusto porque tendríamos que haberle aplicado descuento a todos

Ahora, en relación a sus compañeros de trabajo ¿Cómo era esa relación?

Buena, de repente con mis otras compañeras que venían entrando en la misma fecha que yo, decíamos:” por qué la genta de acá esta con una sonrisa” es como raro y siempre estábamos todos iguales, todos con una sonrisa, era raro encontrar alguien enojado, no se... pero el ambiente era súper bueno

¿Y la relación con su jefatura directa, como era?

Ehhh.... Era como... o sea yo trataba de llegar a ella, pero era como algo, era como un poquito fría la persona con la que... la supervisora que bueno, me tocó a mí. La encontraba fría, como... no sé, no era como humana, no te entendía

como persona, no se... nada personal si... pero yo siento, en el grupo también lo sentíamos, a veces, que no era algo así como cálido

Si su cargo hubiese sido otro en la empresa ¿usted hubiese seguido trabajando en la empresa?

mmm... es que por eso te digo, el cargo que yo tenía era muy demandante en tiempo, pero los otros cargos tenían un horario más accesible. Quizás me hubiese quedado porque a mí me gustaba la empresa, pero era por eso, los horarios.

Entonces, por lo que entiendo no era un problema con el trabajo o con la empresa, sino principalmente con el horario de trabajo

Si, exacto, si de hecho yo me fui por la puerta ancha como se dice

¿Ese fue el tema principal en su decisión de renunciar?

Si, fue eso más que todo, porque en realidad, no era la idea que yo estuviera tirando licencia por tres días y esas cosas para yo poder no sé, hacer algo que me demandaba unas horas no más, ni siquiera un día y como era 6x1 yo igual encontraba que era mucha la.... Muchas horas ahí, de 11 a 9, entonces igual era... porque los que entrábamos recién estábamos de 11 a 9 no había otro horario, solamente los que llevaban más de un año podían tener horario de mañana.

Entrevista 6

Sujeto: R6

Edad: 29 años

Cargo: Asesor comercial

Jornada laboral: 45 hrs.

Tiempo que estuvo en el cargo: 4 años

¿En qué consistía su trabajo?

Mira, en ese caso nos llamaban los clientes, por ejemplo, por lo general por problemas en su boleta, a veces querían contratar canales aparte, querían contratar decos, reclamos, eso era como una atención en general, temas comerciales y atención al cliente.

En cuanto a las habilidades que requería el cargo ¿usted poseía esas habilidades? ¿Cuáles eran?

Mira en este caso era netamente un manejo de clientes, era una habilidad con respecto al manejo de sistema también y he... la constancia, el trabajo de call center... nosotros trabajamos 45 hrs. A la semana, entonces igual era pesado.

Bueno y además de esas habilidades me imagino que contabas con otras habilidades también ¿sentías que te permitían usar esas otras habilidades que tu poseías en el cargo?

Ehhh... yo creo que sí, porque dentro de todo la jefatura no era mala, era una persona bastante humana, entonces si uno tenía algo más que aportar, siempre era como bien recibido

Ahora, en cuanto a sus expectativas con respecto al cargo cuando ingresó a la empresa ¿Cuáles eran?

Establecerme en un trabajo, de hacer una buena antigüedad para después poder postularme a otro departamento o irme a una sucursal, o sea lo ideal es seguir escalando más arriba

¿Y siente que esas expectativas finalmente no se cumplieron?

Si porque mira, yo había postulado la última vez en xxxxxx,, ya cuando decidí irme, había postulado al departamento de ventas y pase todas las entrevistas, llegue hasta la última y quedaron tres y era un cargo y quedo otro, no quede yo, entonces ya ahí como que yo dije , no yo me voy de acá, porque no... a veces la empresa cuando se postula... eh... hay cosas como medidas por debajo.

Entonces, ¿sentiste que por motivos externos, o sea no por ti, no se cumplieron esas expectativas?

Sí, porque yo más que mal igual cumplía con el perfil... pero no se... no se pudo y ya llego ese momento y dije ya, me tengo que ir

Pero en general, ¿tú me podrías decir que te gustaba tu trabajo? ¿Le era interesante, entretenido o sentías que pasaba lento el tiempo?

Eh no... o sea... mira, mi trabajo era igual bien estresante porque era un call center de 45 hrs. Cachay? Igual un call center de 45 hrs. A nivel global son pocas horas de trabajo pero la presión de trabajo igual es fuerte, entonces, dentro de todo si bien en un principio podríamos decir que igual me gustaba el trabajo porque al menos yo vendía hartito y con eso yo igual podía tener más lucas pero después el trabajo se empezó a poner un poco más monótono, ya no había tantas ventas, después xxxxx sacó el tema de los celulares y eso le quitaron hacer más ventas y tenía que preocuparte de atender móviles, fue decayendo

¿Y cuáles eran las responsabilidades que tú tenías a tu cargo?

Primero que todo, bueno yo tenía que cuidar que el cliente no nos terminara pidiendo la baja, que desconecte el servicio, tener responsabilidades de tener una buena calidad de atención porque las llamadas eran auditadas y por lo general la gran responsabilidad era atender bien, ser claro, no mentirles no inventar cosas o

hacer mal tu pega es una mala práctica y eso incluso que puede ser causal de despido y puede dejar manchado los papeles por fraude.

Y en relación a esas responsabilidades ¿sentía que tenía la libertad de actuar según su criterio?

Con respecto a mis responsabilidades, no, porque teni que regirte por una pauta de atención no puede, en este caso, como... a ver como lo podríamos llamar... no puedes hacer las cosas quizás como a tu manera, teni que regirte de una forma

Entendiendo que trabajaba con diversos casos de clientes de la empresa relacionados a temas comerciales, si la solicitud lo requería, derivabas al cliente a otras plataformas de atención ¿le acomodaba trabajar de esa manera?

¿Derivarlo a otras plataforma de atención dices tú?

Si

O sea, a veces, por lo general te podían caer llamados... lo que pasa es que eso dependía de... del cliente que estaba, por ejemplo te podía caer un cliente que quería ver un tema comercial y después me decía , sabi que tengo problemas con internet, pásame con el área técnica de internet, a veces era cómodo y otras veces el cliente te llamaba muy enojado sabes que estoy esperando hace media hora que me atienda el área técnica y no me atiende nadie, entonces tu ahí tenia que decir ya le voy a dar con un supervisor para que después le devuelvan el llamado

¿Pero en algún momento sentiste la necesidad o te hubiese gustado resolver el caso por completo o en realidad siempre le era mucho mejor derivarlo?

No porque nosotros estábamos encargado de un área solamente, no veíamos todo, no éramos un ejecutivo como mi jefa que veía tantos temas técnicos como comerciales, nosotros solamente resolvíamos y tomábamos todo lo que era relacionado a comercial, ya un problema técnico o problemas de conexión o

perdida de señal, eso lo tenía que ver con otro departamento, nosotros no podíamos hacer mas

En algún momento, durante el tiempo que ejerció su cargo, ¿percibió algún logro o resultado gracias a su esfuerzo en el trabajo?

Bueno en dos oportunidades salí como el ejecutivo destacado de la plataforma, regalaban un vino o no se... una gift card, pero era... lo que pasa es que, al menos lo que ocurrió en mi caso yo llegue así como muy motivado los primeros meses, el primer año todo bien, pero después todo el tema fue decayendo y lo único que quería era que me echaran

¿Pero en algún momento llego a sentirse importante para la empresa o eso nunca lo percibió?

No, yo creo que no porque, por ejemplo en el mismo tema del concurso interno cuando postule, eso mismo pudieron haberlo considerado en algún momento... o la empresa igual pudo haber pensado, “pucha este cabro igual en algún momento salió destacado” y no, no para nada, no lo consideraron

¿Y cuán importante considera que fue su trabajo para la empresa?

Yo creo que desde mi punto de vista si fue importante, porque brinde una buena atención, los clientes pedían hablar con el supervisor para felicitarte y en esos casos yo considero que fui un aporte para la empresa

Y en relación a su trabajo justamente, ¿cree que tuvo un impacto en las personas, ya sea en las personas que atendió o las personas con las cuales trabajó?

Si por supuesto, habían llamados súper raros, llamaban a veces abuelas terminales con cáncer y la única entretención que tenían era el cable y no se... igual esas cosas te dejan como pa adentro, entonces yo decía chuxxx la abuelita en cualquier momento puede parar las chalas , entonces yo de repente le regalaba

algún canal, cosas así o si le tenía que descontar algún canal, filo se lo descuento... esos casos yo era como más flexible

Y ahora, en relación a sus compañeros de trabajo ¿Cómo era esa relación?

Bien, buena, teníamos un buen grupo, teníamos un grupo whatsapp, igual no podría quejar porque teníamos buena relación, todavía hablo con ellos

Y en relación a su jefatura directa ¿Cómo era la relación?

A ver yo tuve dos jefes en xxxxxx, la primera, tuve una jefa que podríamos decir que era una buena jefa, pero al momento de jugársela por uno, no lo hizo en el momento que estaba postulando, como que no le importó mucho, fue como eso, pero dentro de todo fue una persona agradable, es como lo único que te podría comentar

En cuanto a la información sobre su desempeño en el trabajo ¿sintió que esa información fue clara?

Si, te hacían una... como una reunión anual que para informa tu desempeño, que duraba como dos horas y ahí te mostraban tus metas, como vas en el año, como estuviste el año anterior, que es lo que esperaba el supervisor de ti, que es lo que estabai dando y que es lo que te estaba faltando, pero eso, eso si se daba una vez al año para informa tu desempeño

¿Pero qué le pareció a usted esa instancia de retroalimentación, sintió que le sirvió para su desarrollo laboral?

Mira, yo creo que sí, la primera instancia yo estaba como bien motivado pero al final en las otras termine como súper desmotivado. Pero siempre esas instancias yo lo encuentro bueno, porque se planificaban los temas, te decían estas fallando en esto, teni que mejorar acá, yo lo encontré bien, pero las últimas instancias era... ya me da lo mismo.

Y ahora, esos logros que tú me habías mencionado que pudiste alcanzar, ¿fueron reconocidos por su empleador, sintió que fueron reconocidos en algún momento?

No porque mira, a veces por ejemplo esos clientes que felicitaban, era una carta de felicitaciones que iba como a tu hoja de vida, pero eso es lo único que pasaba, no había nada más detrás. No había como un reconocimiento que... que sea un cliente que se quería ir de la compañía y término dándote las gracias por como lo atendiste, entonces no sentí como un tipo de reconocimiento por parte de la empresa

Usted cree que si su cargo hubiese sido otro, ¿seguiría trabajando en la empresa?

Sí, yo sí, si iba por ejemplo a televentas o si me hubiese resultado, yo todavía estaría en xxxxxx, yo me fui por tema de apuro económico y en xxxxx no estaba bien, no ganaba bien, a veces no teníamos ventas, yo estaba como demasiado estresado los últimos meses en xxxxxx y no fue lo que uno esperaba, yo por eso... imagínate tuve que renunciar

Bueno y para finalizar, de todos los temas que hablamos ¿Cuál crees que fue lo que más influyó en tu decisión de renunciar?

Yo creo que primero es que un call center no puede ser de 45 hrs., o sea más del 45% de los trabajadores estaban con licencia y el hecho de estar con licencia y los íbamos a trabajar te sobrecargaban la mata de trabajo a ti, eran días en que no se... llegabai a las nueve de la mañana y estabai de las nueve hasta las siete todo el día encolado, cachay? Entonces yo creo que eso para mí fue la decisión, porque de verdad estaba como colapsado y aparte de eso por lo que todos trabajamos, o sea acá me ofrecieron mucha más plata de la que ganaba acá, o sea... no lo pensé mucho.

Bueno, esa era la entrevista, muchas gracias por tu tiempo y buena disposición

No de nada, si puedo ayudar en algo, bien igual.

Entrevista 7

Sujeto: 7

Edad: 32 años

Cargo: asesora comercial

Jornada laboral: 45 hrs.

Tiempo que estuvo en el puesto de trabajo: 3 años

¿En qué consistía su trabajo?

Tenía que atender a los clientes por cualquier requerimiento que tuviera de sus productos, por la boleta, los cobros, reclamos... ayudarlos en caso de reclamos

Bueno ese cargo requería de ciertas habilidades ¿usted tenía esas habilidades? ¿Cuáles eran?

Si, tenías que ser empática, resolutiva, ehh... proactiva, ojala resolver en el minuto, tener buena dicción, eso era lo ideal, porque igual tenías que comunicarte con el cliente en forma clara

Y además de estas habilidades me imagino que contabas con otras habilidades, le permitían usar esas otras habilidades en el cargo?

Ehh... no tanto, porque claro con el tiempo ese cargo antes, por ejemplo, nosotros no nos median el tiempo de llamado, entonces se podía uno explayar un poco más y ayudar un poco más al cliente, en mi caso, por ejemplo, yo atendía los cuatro servicios de xxxxxx, porque habían ejecutivos que eran solamente para triple pack,

que era teléfono fijo, televisión e internet, yo aparte de atender esos tres servicios atendía móvil, entonces claro, de repente habían clientes que te preguntaban por los cuatro servicios en una misma llamada y te daban no se... máximo nueve minutos para contestarle, entonces eso hacía muy complejo atender al cliente

¿Pero que le pasaba a usted con eso de que no le permitían usar otras habilidades?

Era bien frustrante porque de repente no se podía... sabían que el cliente estaba complicado con sus productos y necesitaba ayuda y era molesto para él y molesto para uno también, frustrante para uno tener que decirle, mira sé lo que pasa es que se me está acabando el tiempo y te tengo que dejar o te van a devolver el llamado, ¿cachay? Entonces claro el cliente de repente se había explotado contigo, te había contado todo el caso y no tenía ganas de seguir contándole a otra persona, entonces era así como... pero cómo, tanto que me costó comunicarme, me estay atendiendo la raja y resulta que ahora me voy a tener que pasar a otra persona y voy a tener que empezar de nuevo, entonces ese era el tema

Y en cuanto a sus expectativas con el cargo cuando entro a trabajar ¿Cuáles eran?

Mis expectativas era crecer dentro de la empresa, pero después me di cuenta con el tiempo que como que no se daba mucho, no era como muy frecuente, sino era como irse a una sucursal directamente no había como otra expectativa dentro de las áreas de xxxxx

¿Entonces dices que esas expectativas no se cumplieron finalmente?

Claro, si a parte que estaban cambiando como las condiciones, también las condiciones de sueldo, las bajaron de hecho y ya no era lo mismo

¿Pero a qué atribuyes que no se cumplieron esas expectativas?

La calidad de la empresa bajó, no es la misma que era cuando yo recién partí, yo partí trabajando para xxxxx, pero con una empresa externa, entonces finalmente...

claro, cuando yo partí, xxxxx estaba dentro del Great place to work, estaba súper bien catalogado como empresa para trabajar y tenía... estaba muy bien considerado dentro de las empresas que daban muy buenos beneficios, se preocupaban mucho del bienestar de los empleados o los colaboradores y después eso como que cambió, cambió mucho, cambió la administración y todo cambió, o sea la visión, la misión de la empresa cambio y también el trato que se da a los colaboradores.

Y en general, que me puede decir, ¿le gustaba su trabajo? ¿Le era interesante o entretenido o la jornada laboral se le pasaba muy lento? ¿Cómo era?

No para nada, igual era un trabajo súper entretenido, desde el punto de vista de atender a la gente y todo, se veían distintas cosas y hablabai con distintas personas, con personalidades distintas, con niveles emocionales distintos, eso era súper entretenido, pero como te digo, lo mío no paso por cosas del trabajo en sí, sino que como se fue transformando la empresa en el tiempo, no mejoraron las condiciones para mí como trabajadora, no por el cargo en sí, porque si me acomodaba.

¿Y cuales eran las principales responsabilidades del cargo?

Las principales responsabilidades del cargo era atender al cliente, ojala en un tiempo acotado, resolverle sus problemas, cualquiera que fuese dentro de nuestras atribuciones, sino obviamente delegar.

Con respecto a eso mismo, sentías que tenías la libertad de actuar según su criterio, o eso no ocurría?

Si, si teníamos como hartas atribuciones igual, si... sobre todo los que teníamos mas manejo del sistema, claro, porque habían muchas niños más nuevitos que no conocían el sistema y tenían que pararse mucho a pedir cosas, pero ya los antiguos como sabíamos manejar el sistema, sabíamos que se podía hacer o como se podía hacer algo o pedir ayuda a un supervisor

Ahora, entendiendo que a diaria trabajabas con diversos caso de clientes de la empresa, donde resolvías ciertos temas comerciales, si la solicitud lo requería lo derivaba a otras plataformas de atención ¿le acomodaba trabajar de esa manera?

Sí, porque... a ver, en verdad habían cosas que escapaban a nuestras manos, cosas que se demoraban más, que eran más lentas, obviamente había que derivarlas porque si no, debería haber sido una llamada de una hora, entonces habían cosas que si se tenían que derivar y obviamente ya ahí lo que pasaba con el requerimiento, a veces se resolvían en los tiempos esperados y otras veces no, pero ya dependía de las otras áreas ya, tu habías cumplido con tu trabajo.

Pero a veces no te ocurría que quizás te hubiese gustado continuar con la atención o en realidad eso nunca te ocurrió

¿Cómo seguir el hilo de un caso dices tú?

Claro

mmm... la verdad es que a veces sí, a veces no, porque habían cosas que de repente ya seguirlos era como desgastarse, hay muchos clientes que, la verdad es que se ve mucho en este tipo de trabajo que el cliente llama porque están aburridos, cachay? entonces se inventan como cosas que finalmente, “no te puedo ayudar porque ninguna empresa te lo va a dar”, entonces habían casos que no valía la pena seguir y habían casos que sí, habían casos de gente que por ejemplo estaban molestas porque tuvieron un mal trato, por ejemplo con el técnico y el técnico le había dejado la embarra o... o no se poh, que le habían venido jodiendo con la boleta porque no se poh, porque metieron mal el dedo y venían jodiendo con la boleta hace mucho rato, cachay? Entonces esos casos tratai de seguirlos

porque finalmente eran clientes que estaban molestos por un error de la empresa, no de ellos y en la medida que uno se hace responsable de los casos, si podi dejar satisfecho a un cliente. Que cuando pasa, ya estai molesta y empezai a pasar como por muchas áreas, ya como que la molestia se acrecienta y a pesar de tu haberlo atendido súper bien en la primera instancia, pero cuando ya pasai a la segunda a la tercera y la cuarta, aunque yo te haya tratado con pinzas, no importa porque la sensación es la última

Y durante el tiempo que ejerció el cargo, ¿percibiste en algún momento algún logro o resultado gracias a tu esfuerzo o trabajo que desempeñaste?

Sí, tuve logros, o sea logros entre comillas, porque en realidad por eso me fui, claro, después de que estuve un tiempo como ejecutiva, cambiaron la jefatura y junto con ese cambio de jefatura, bueno antes del cambio de jefatura, mi jefatura anterior me había ofrecido ir al área de reclutamiento y selección, para hacer relatorías a las personas que entraban... a los nuevitos, entonces, claro yo ahí estaba súper feliz, contenta y todo, pero después me di cuenta que finalmente me perjudicaba no más la cuestión poh, porque resulta que no había bonos de por medio, no había nada y aparte me hicieron un cambio de horario que no correspondía a mi turno, no estaba dentro de mi jornada laboral tampoco, así que en el fondo eso me molestó un poquito

¿Cuán importante consideras que fue tu trabajo para la empresa?

Es que es como difícil porque claro, mi trabajo es importante en la medida de la percepción de los clientes que yo atendía, de hecho había mucha gente que me buscaba, había mucha gente que pedía que le devolviera el llamado o que dejaban felicitaciones, claro y eso obviamente es algo que le sirve a la empresa, porque son ellos los que promueven en el fondo el servicio, pero no por la empresa en sí, sino por la atención que tú le prestaste

¿Pero entonces la empresa nunca te hizo sentir que tu trabajo era importante, jamás lo percibiste?

No, nunca se percibió, antes si, antes se percibía, después cuando cambio la administración como te digo, ya era como... no esta es tu pega y no se poh, es una cosa básica que los clientes te feliciten y que atendai bien, es tu trabajo y da lo mismo.

¿Y como persona la empresa tampoco la hizo sentir importante en algún aspecto?

No, no, fue bien planito la verdad el último año, después de que claro, como me cambiaron la jefatura, mi jefatura anterior sí, mi jefatura anterior se encargaba de eso, que nos sintiéramos cómodos, que nos sintiéramos importante, que éramos escuchados, pero cuando cambiaron a la jefatura no fue lo mismo, cambio todo.

Usted cree que su trabajo tuvo un impacto en las personas, ya sea en las personas que atendiste o con las personas que trabajaste quizás, hubo un impacto en ellas?

Si

¿De qué manera?

Le ayude a varios en... de mi grupo por lo menos, a tener un poco más de tolerancia con el cliente, manejar un poquito más la frustración y es gente con la que hasta el día de hoy tengo contacto

Y en relación a ese mismo tema, ¿cómo era la relación con tus compañeros de trabajo? ¿Había una buena relación?

Excelente, si, una buena comunicación, de hecho todavía me junto con compañeros de trabajo, de hecho mañana me voy a juntar con un par

¿Siempre hubo buena relación entonces?

Si, con mis pares muy buena relación, nunca tuve problemas con nadie

Y en relación a su jefatura directa ¿Cómo era la relación?

Mi primera jefatura excelente y la segunda jefatura en un comienzo fue tensa, pero después me... me la logre ganar digamos y finalmente termine siendo casi amiga

¿Y eso a que se debía? ¿Diferencias de opinión más que nada o cual era el problema?

No lo que pasa es que mi jefatura tenía... tenía mala fama, todos sabían que era complicada y todo esta persona, que tenía este trato como de mentalidad antigua, como que no tienen bien claro el concepto de jefatura. Jefatura finalmente no es que tu seai empleados de ellos porque tú le trabajai a la empresa y ellos son jefatura, no son un director de colegio, no estai en kínder pa que te vengai a decir donde teni que sentarte, como teni que sentarte y prácticamente como teni que venir vestido, entonces... son todos adultos, entonces ella tenía como ese trato, como un poco creerse como tu mamá, en el fondo te podía como dar directrices como si tu fuerai cabra chica prácticamente, entonces todos estábamos acostumbrados a otro método de trabajo cuando ella llegó, todo era como súper independiente y todo y claro, yo tuve un solo roce con ella que fue al comienzo, porque en el fondo fue porque no me senté al lado de ella, una tontera, porque los puestos no estaban determinados, nunca fueron determinados, no era que tu tuvierai un puesto fijo, te podiai sentar donde hubiera espacio, donde estuviera desocupado, tu podiai usar ese puesto, pero claro, como estaba todo ocupado me fui a sentar a otro lado y ella me fue como a retonear, como más... yo mando acá y yo soy la jefa y tú me teni que consultar a mí, entonces yo dije "para, qué onda, yo estoy haciendo mi trabajo, llegué temprano como siempre, no entiendo en que te molesta que este acá, si igual estoy cerca tuyo, me mirai (ríe)... es como qué onda, la mina mal (ríe)... pero eso. Después ya no, como que entendió, me empezó a dejar tranquila, como que cachó que yo hacia mi pega sola y ya no me web... mas, pero también fu por lo mismo porque... no sé, parece que ella estaba acostumbrada a liderar otro tipo de gente, como que no le resultaba mucho con su grupo anterior, como que no trabajaban mucho, entonces ella como que se acostumbró a esa manera de liderar equivocada, como de la vieja escuela

Y ahora, en cuanto a la información sobre su desempeño en el trabajo ¿recibió esa información? ¿Fue clara?

Si

¿Y qué le parecía esa instancia de retroalimentación? ¿Le sirvió para su desarrollo laboral?

Si, por supuesto que servía, servía mucho. No todos lo hacían, pero servía bastante

Me mencionaba que usted pretendía avanzar en la empresa, quizás otro cargo, ir progresando en ello. Si su cargo hubiese sido otro ¿usted cree que hubiese continuado en la empresa?

Si mi cargo hubiese sido otro con mayor sueldo, sí.

Entonces esos eran los dos temas importantes, ascender y además, el tema económico

Claro, no podi estar trabajando por las mismas lucas 4 años, la idea es que tu sueldo vaya variando y obviamente hacia arriba, no hacia abajo, o sea era como menos sueldo y más trabajo, entonces no poh

Bueno, de todos los temas que hemos hablado ¿Cuál crees que fue el tema que más influyo principalmente en tu decisión de renunciar al trabajo?

En este caso que se tocara el sueldo, eso fue lo que me gatilló el cambio. Una eso y lo otro que consideraba que el trabajo que nosotros hacíamos no era para estar 45 hrs. haciendo la pega, cachay? Estabai 45 hrs. El sueldo era... tu trabajo era mucho más que lo que pagaban... porque el nivel de estrés era mucho por lo menos cuando yo estaba ahí... entre cada llamado no hay un espacio de tiempo, o sea el cliente colgó y te entraba la otra, no teniai tiempo de ni siquiera respirar, entonces... y como te decía anteriormente, tu estai en un trabajo donde tienes que manejar emociones distintas de los clientes y distintas personalidades, distintos niveles educacionales, como te podía tocar una persona que con suerte sabía

hablar, te podía tocar un abogado que está llamando por su boleta, porque no se
poh, tenía una sociedad y le estaban extendiendo mal la boleta, no se... y habían
otros que entraban súper enojados y prepotentes hasta abuelitas que eran súper
amorosas, que querían que las atendieras como dos horas porque no tenían nada
más que hacer (ríe). Pero eso finalmente te agotaba mucho

Bueno, esa era la entrevista, te agradezco tu tiempo y buena disposición

Por nada.

Anexo 3: Tabla de categorías

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	CITAS	SUJETO
<p>Variedad de habilidades El grado en que el puesto requiera que el individuo desempeñe tareas diversas en que usa capacidades y habilidades distintas</p>	<p>Desarrollo laboral El desarrollo laboral lo podemos entender como “una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo” (Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat., 2001)</p>	<p>que podría estar un tiempo en el cargo que me iba a desempeñar al principio, pero después podría ir avanzando que eso nunca pasó</p>	C1
		<p>mucho compadrazgo dentro de la empresa, no podí avanzar</p>	C1
		<p>“si po’ habían otras cosas que uno podía hacer como hacerse cargo quizás, de algunos casos de clientes (...) me dieron los trabajos que eran los que yo quería, que era hacer capacitaciones y ser senior, pero nunca me dieron el puesto fijo, me usaron como un parche, si les faltaba alguien que cubriera ese puesto a mí me dejaban haciendo eso y con el mismo sueldo”</p>	L2
		<p>Las expectativas...mira yo pensaba en... en crecer rápido en la compañía, tener otro cargo quizás como senior que había ahí, pero lo que más me gustaba era hacer capacitaciones</p>	L2
		<p>yo entre a esa área solo pa’ poder crecer, pero nunca se dio la oportunidad concreta</p>	L2
		<p>yo diría que no habían las instancias creadas y justamente como decía, el filtro que se genera dentro de xxxxxx, era un filtro que era demasiado exclusivo.... para los más cercanos a la jefatura está la opción. No hay una atención por mérito o conocimiento y te limitaban porque te exigían título</p>	F3

		<p>prácticamente imposible de obtener en relación al horario que tu teni de trabajo y no podiai seguir avanzando</p>	
		<p>Establecerme en un trabajo, de hacer una buena antigüedad para después poder postularme a otro departamento o irme a una sucursal, o sea lo ideal es seguir escalando más arriba</p>	R6
		<p>Mis expectativas era crecer dentro de la empresa, pero después me di cuenta con el tiempo que como que no se daba mucho, no era como muy frecuente, sino era como irse a una sucursal directamente no había como otra expectativa dentro de las áreas de xxxxx</p>	7
	<p>Monotonía del trabajo Sentimiento del trabajador de no poder progresar laboralmente, sentir que sus proyecciones laborales se estancaron desarrollando siempre las mismas funciones.</p>	<p>O sea... el cargo era un cargo básico, más que... eh... lo único que había que hacer era revisar y explicar entonces no tenía una mayor complejidad en poder tener otro tipo de habilidades.</p>	C1
		<p>tú no puedes gestionar más cosas de las que “explicar”... es básicamente lo que se hace, hay cosas que tú puedes escalar pero no tiene mayor gestión... no lo soluciona.</p>	C1
		<p>(en relación a no poder desplegar otras habilidades) Igual da impotencia, si por eso renuncie al cargo.</p>	C1
		<p>Las habilidades prácticamente eran, conocer más que nada, la</p>	F3

		<p>ley de comercio y lo otro era conocer toda la información relacionada con los planes de los clientes, aparte tener empatía, diligencia en la solución del problema y la contención más que nada, porque prácticamente el área comercial es más contención que otra cosa, si el cliente viene enojado necesita más contención más que nada y ser escuchado en este caso</p> <p>Esa básicamente fue una de las razones por la cual renuncié, no permitían justamente... estabai muy limitado, no teni tantas herramientas para poder darle solución al cliente. Tiene que pasar por un tema de protocolo y ese protocolo no solucionaba muchas veces el problema</p> <p>tener empatía con el cliente, contestar con gratitud, eh... no, más que nada era eso... tener paciencia, harta paciencia y agilidad</p> <p>En un principio podríamos decir que igual me gustaba el trabajo porque al menos yo vendía harto y con eso yo igual podía tener más lucas pero después el trabajo se empezó a poner un poco más monótono.</p> <p>tenías que ser empática, resolutive, eh... proactiva, ojala resolver en el minuto, tener buena dicción, eso era lo ideal, porque igual tenías que comunicarte con el cliente en forma clara</p>	<p>F3</p> <p>C5</p> <p>R6</p> <p>7</p>
--	--	---	--

	<p>Títulos u otros estudios del personal Conocimientos superiores del individuo ya sea en el área donde se desempeña actualmente o en otras áreas.</p>	<p>A mí me gustaba mucho la parte técnica... Supervisor o capacitador, tengo habilidades en otras áreas , por ejemplo, mi cargo en este caso.... yo tengo un título técnico de telecomunicaciones... pero no había la chance como para estar en otros cargos</p>	F3
<p>Identidad de la tarea La medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad. En otras palabras, la identidad de tarea es alta cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y ve un resultado tangible.</p>	<p>Interés por el proceso del trabajo noción que tiene el sujeto con respecto al proceso del trabajo sobre el cual tiene la responsabilidad de desarrollar ciertas funciones, es decir, la capacidad de reconocer que las funciones que el trabajador desempeña corresponden a un proceso que inicia con determinados elementos y finaliza al cumplir ciertos objetivos.</p>	<p>lo ideal era que uno tuviera todas las herramientas para poder cumplir con los objetivos de la compañía, que era que el cliente sintiera que era la mejor compañía, entonces como uno no podía entregar todo eso, al momento de transferirlo el cliente se enojaba</p> <p>No, eso no es cómodo, porque el cliente siempre cuando tú le dices “lo vamos a derivar con el área correspondiente” el cliente no te cree, cree que le van a cortar o no le van a contestar de la otra plataforma, entonces, no era agradable, no sabía cómo decirle que no es así que la estoy derivando para el área que le correspondía</p> <p>nosotros estábamos encargado de un área solamente, no veíamos todo (...) nosotros solamente resolvíamos y tomábamos todo lo que era relacionado a comercial, ya un problema técnico o problemas de conexión o perdida de señal, eso lo tenía que ver con otro departamento, nosotros no podíamos hacer mas</p>	<p>L2</p> <p>C5</p> <p>R6</p>

		<p>Sí, porque... a ver, en verdad habían cosas que escapaban a nuestras manos, cosas que se demoraban más, que eran más lentas, obviamente había que derivarlas porque si no, debería haber sido una llamada de una hora</p>	7
		<p>la verdad es que a veces si, a veces no, porque habían cosas que de repente ya seguirlos era como desgastarse</p>	7
	<p>Reconocimiento de sus funciones Como distinguen, perciben y comprenden las funciones que son propias del cargo que desempeñan</p>	<p>Atención de clientes, en este caso, todo lo que tenía que ver con los problemas de los clientes en... de acuerdo a los servicios... temas comerciales</p>	F3
		<p>Llamaban a veces abuelas terminales con cáncer y la única entretenición que tenían era el cable y no se... igual esas cosas te dejan como pa adentro</p>	R6
<p>Importancia de la tarea El grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización.</p>	<p>Incidencia del trabajo en la empresa La importancia que los trabajadores creen o perciben sobre su puesto de trabajo en relación a otros cargos y los objetivos de la empresa.</p>	<p>Yo creo que, en lo personal, harto, pero para la empresa yo creo que fue nulo (...) Porque era uno más del montón poh... ellos no... nunca valoraron nada de lo que ninguna persona hace, no solo yo... por cualquier otra persona... ellos ven número no más poh</p> <p>Logre que algunos clientes quisieran conservar la línea y hasta el día de hoy todavía la tienen. Y logre también entre mis compañeros que ellos pudieran a veces atender igual que yo o sacar ideas mías... entonces creo que sí, hubo un impacto, algo en</p>	L2

		<p>los clientes y en mis pares.</p> <p>No te hacen sentir parte de... de algo importante... para mí fue en realidad... tuve que estar ahí por fuerza mayor solamente, pero pa' mí no fue algo trascendental estar en esa empresa, entonces no te puedo decir nada muy bueno...</p> <p>el trabajo que hacíamos nosotros como asesor comercial era importante porque éramos la base para que el cliente llamara y ahí nosotros teníamos que orientar y ver si tenía que llamar a otra plataforma o derivarlo como dices tú y yo creo que sí, la pega de nosotros era importante... igual yo encuentro que teníamos mucha presión</p>	<p>C1</p> <p>C5</p>
	<p>Incidencia del trabajo en las personas Cuánto influye y de qué manera afecta el trabajo que desempeña el sujeto en la sociedad, ya sea en las personas con quienes trabaja o con las personas a quienes les entregan un servicio.</p>	<p>Yo digo que en más de alguna (persona) pudo haber sido, porque hice algo por alguno de ellos fuera de lo común... puede ser. Lo mismo que te decía recién, una gestión extra y ese tipo de cosas, pero... no más que eso</p> <p>Mira yo trabaje más de un año y en ese año tuve solamente una felicitación y fue por una gestión que yo hice (...) me hicieron reparo porque yo justamente me pasé un poco del límite de lo que tenía permitido.</p> <p>Yo creo que ambos, porque hasta el día de hoy todavía mantengo el contacto con la gente que trabajé</p>	<p>C1</p> <p>F3</p> <p>M4</p>

		<p>con las personas que atendí yo encuentro que sí, porque se nota cuando el cliente está agradecido</p> <p>Yo creo que desde mi punto de vista si fue importante, porque brinde una buena atención, los clientes pedían hablar con el supervisor para felicitarte y en esos casos yo considero que fui un aporte para la empresa</p> <p>Si por supuesto, habían llamados súper raros, llamaban a veces abuelas terminales con cáncer y la única entretención que tenían era el cable y no se... igual esas cosas te dejan como pa adentro, entonces yo decía chuxxx la abuelita en cualquier momento puede parar las chalas , entonces yo de repente le regalaba algún canal, cosas así o si le tenía que descontar algún canal, filo se lo descuento... esos casos yo era como más flexible</p> <p>mi trabajo es importante en la medida de la percepción de los clientes que yo atendía (...) había mucha gente que me buscaba, había mucha gente que pedía que le devolviera el llamado o que dejaban felicitaciones, claro y eso obviamente es algo que le sirve a la empresa</p> <p>Le ayude a varios en... de mi grupo por lo menos, a tener un poco más de tolerancia con el cliente, manejar un poquito más la frustración y es gente con la que hasta el día de hoy tengo contacto</p>	<p>C5</p> <p>R6</p> <p>R6</p> <p>7</p> <p>7</p>
Autonomía La medida en que	Toma de decisiones La capacidad que	Porque hay cosas, por ejemplo, que no se pueden hacer y ni si	C1

<p>el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo. La responsabilidad experimentada se genera con la característica de autonomía.</p>	<p>tienen los trabajadores de tomar decisiones en el cargo que ellos desempeñan, sin la necesidad de pedir autorización a un superior para llevar a cabo un procedimiento</p>	<p>quiera se pueden hacer excepciones, todo es limitado</p>	
		<p>había que regirse por ciertos procedimientos que tenía la compañía y aplicar criterio lo menos posible y si uno lo aplicaba tenía que justificarlo con algo superior</p>	L2
		<p>No... porque a veces uno tiene ideas distintas o... criterios distintos a los que otras personas tengan o no se poh... si algún superior andaba de mala y tu podiai darle una solución al cliente, pero si el superior andaba de mala no te iba... no te iba a ayudar con tu gestión. Entonces usar criterio en ese tipo de trabajo de pronto va a depender más bien del superior y del ánimo de él</p>	L2
		<p>Ehh... si, si te daban la opción. Los supervisores si te equivocabai, ellos te daban la seguridad que tu podiai decidir. Varias veces yo tome decisiones y de repente no estaban bien, igual... no te hacían problema</p>	M4
		<p>No tenía el apoyo, el apoyo de poder gestionar algunos casos más críticos</p>	F3
		<p>Si, la verdad es que si, se dio harto eso porque no eras como un robot para atender, porque algunos te pasaban script y acá no, tú podías usar tus propias palabras, uno lo armaba, ellos te pasaban la base y tú ibas armando las palabras, entonces como que la conversación era bien fluida con el cliente</p>	C5

		<p>teni que regirte por una pauta de atención (...) no puedes hacer las cosas quizás como a tu manera, teni que regirte de una forma</p>	R6
	<p>Herramientas disponibles Herramientas de trabajo como programas o sistemas que le permitan desarrollar de manera independiente su trabajo sin tener que escalar o derivar a otras áreas el requerimiento</p>	<p>Si, si teníamos como hartas atribuciones igual, si... sobre todo los que teníamos más manejo del sistema</p>	7
<p>Retroalimentación El grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo. El conocimiento de los resultados se fomenta en esta característica”. (García, M. e Ibarra, L. s.f, p. 34)</p>	<p>Resultados del trabajo a nivel personal Los logros obtenidos en base a las metas de cada trabajador, considerando los logros alcanzados de acuerdo a la información entregada por la empresa y los logros alcanzados según la percepción de cada trabajador</p>	<p>Si, se te iba informando una vez al año... se hacía como una encuesta y te evaluaban (...) si me sirvió porque igual uno trata de hacer bien las cosas, pero tampoco eran tanto los reparos...</p> <p>Recibí información, pero sentí que nunca fue una información clara, porque eran esos típicos palmoteos en la espalda de “lo estai haciendo bien” y que se yo, pero al momento de reconocer el logro, como te decía, se lo daban a otras personas que yo sentía que lo hacía mejor que ellas</p>	<p>C1</p> <p>L2</p>

	<p>Resultados del trabajo a nivel de la empresa Los logros obtenidos por la empresa en base a la colaboración de todos sus trabajadores</p>	<p>Lo que pasa es que como te decía anteriormente, en este caso cuando tú tratabas de entregar tu opinión con respecto algunos temas y no... la relación era muy cerrada.</p> <p>Era clara, igual era harta información entonces se iba de a poco aprendiendo lo que enseñaban.</p>	<p>F3</p> <p>M4</p>
	<p>Reconocimiento de logros alcanzados Considera los logros personales y la manera en que fueron retribuidos por la empresa premiando su colaboración y esfuerzo para alcanzar las metas propuestas por la organización.</p>	<p>Nunca en ningún momento, de hecho, justamente para poder haber hecho postulaciones a otra área y nunca haber quedado, siendo que si tenía las capacidades como pa' poder haber quedado en otra área, en comparación con las personas que quedaron, entonces siempre fue lo mismo, nunca avanzar, siempre quedarse en el mismo lugar, entonces, por eso no tengo... no te puedo decir que hubieron logros o felicitaciones, porque no pasaba</p> <p>Lo que pasa es que yo sentía que en lo personal si era una aporte</p>	<p>C1</p> <p>L2</p>

		<p>para la compañía, por todas las cosas que hacía y por todo lo que comunicaba a mis pares o compañeros. Pero la compañía nunca lo vio así, nunca lo reconoció de esa manera.</p> <p>yo creo que nunca se reconoció todo lo que yo hice</p> <p>me decían que lo hacía bien, pero nunca lo valoraron en algún aumento de sueldo o en subirme a algún puesto, que era lo que yo buscaba desde siempre</p> <p>No, yo creo que no porque, por ejemplo en el mismo tema del concurso interno cuando postule, eso mismo pudieron haberlo considerado en algún momento... o la empresa igual pudo haber pensado, “pucha este cabro igual en algún momento salió destacado” y no, no para nada, no lo consideraron</p> <p>No, no, fue bien planito la verdad el último año, después de que claro, como me cambiaron la jefatura, mi jefatura anterior sí, mi jefatura anterior se encargaba de eso, que nos sintiéramos cómodos, que nos sintiéramos importante, que éramos escuchados, pero cuando cambiaron a la jefatura no fue lo mismo, cambio todo.</p>	<p>L2</p> <p>L2</p> <p>R6</p> <p>7</p>
<p>Relaciones interpersonales "Todas las angustias y</p>	<p>Relación con los compañeros de trabajo Trato y comunicación</p>	<p>Ehhh... por lo general bien. Ahora siempre hay más afinidad con unos que con otros, que siempre es ese grupo más</p>	<p>C1</p>

<p>satisfacciones que ocurren entre las personas cuando comparten experiencias comunes, sobre todo en el trabajo" (Lester R. Bittel. s.f)</p>	<p>con las personas que desempeñan las mismas funciones al interior de la organización</p>	<p>pequeño po, pero en general bien.</p>	
		<p>Había buena relación con las personas</p>	L2
		<p>Mira el tema de los compañeros de trabajo era excelente y eso era una buena característica, gente buena en xxxxxx, el buen ánimo de la gente, buen compañerismo, el buen pasar del día a día, siempre fue bueno</p>	F3
		<p>Buena, de repente con mis otras compañeras que venían entrando en la misma fecha que yo, decíamos:” por qué la genta de acá esta con una sonrisa” es como raro y siempre estábamos todos iguales, todos con una sonrisa, era raro encontrar alguien enojado, no se... pero el ambiente era súper bueno</p>	C5
		<p>Bien, buena, teníamos un buen grupo, teníamos un grupo whatsapp, igual no podría quejar porque teníamos buena relación, todavía hablo con ellos</p>	R6
	<p>Excelente, si, una buena comunicación, de hecho todavía me junto con compañeros de trabajo, de hecho mañana me voy a juntar con un par</p>	7	
	<p>Relación con la jefatura Trato y comunicación con la persona que supervisa y dirige su trabajo</p>	<p>Pa’ mi los jefes siempre son jefes, no hay amistad ni nada de eso</p>	C1
		<p>Eso... mucho compadrazgo dentro de la empresa, no podí</p>	C1

		<p>avanzar, o sea yo con mi jefa no tengo una mayor amistad por lo tanto ella no me podía ayudar</p> <p>Ehh... mira, tenía una buena relación con mi supervisora directa. Con otros supervisores quizás... ehh... eran de otros equipos, no eran supervisores directos mío, de pronto no tenía muy buena relación (...)</p> <p>Diferencias de opinión, también en la manera de actuar o manejo de criterio que yo te comentaba, que a veces dependía mucho de cómo estaban. Entonces estas personas si no andaban de buena, entonces ahí... provocaban problemas que repercutían en los clientes</p> <p>no se cuida al ejecutivo, lamentablemente esa es la palabra, no han sabido liderar... de hecho el caso más patético fue la última celebración del día del teleoperador, no se le hizo nada a los ejecutivos pero si se les hizo algo a los supervisores,</p> <p>una vez me llegaron a decir que a los supervisores y a los senior no se les podía cuestionar nada, ellos tenían la razón siempre, entonces con esa respuesta me dedique a no preguntar más mejor</p> <p>no había una relación directa con la jefatura, porque era una relación en ese sentido profesional, entregar y recibir información</p> <p>el tema del ambiente laboral que percibía antes de diciembre del</p>	<p>L2</p> <p>F3</p> <p>F3</p> <p>F3</p> <p>F3</p>
--	--	---	---

		<p>2014 era muy bueno y después cambio mucho por el cambio de jefatura, el despido de los supervisores que justo le servían o tenían mejor relación con el ejecutivo</p> <p>yo trataba de llegar a ella, pero era como algo, era como un poquito fría la persona con la que... la supervisora, que bueno, me tocó a mí. La encontraba fría, como... no sé, no era como humana, no te entendía como persona, no se... nada personal si... pero yo siento, en el grupo también lo sentíamos, a veces, que no era algo así como cálido</p> <p>A ver yo tuve dos jefes en xxxxxx, la primera, tuve una jefa que podríamos decir que era una buena jefa, pero al momento de jugársela por uno, no lo hizo en el momento que estaba postulando, como que no le importó mucho, fue como eso, pero dentro de todo fue una persona agradable, es como lo único que te podría comentar</p> <p>Mi primera jefatura excelente y la segunda jefatura en un comienzo fue tensa, pero después me... me la logre ganar digamos y finalmente termine siendo casi amiga</p> <p>como que no tienen bien claro el concepto de jefatura. Jefatura finalmente no es que tu seai empleados de ellos porque tú le trabajai a la empresa y ellos son jefatura, no son un director de colegio, no estai en kínder pa que te vengan a decir donde teni que</p>	<p>C5</p> <p>R6</p> <p>7</p> <p>7</p>
--	--	---	---------------------------------------

	<p>Relación con los clientes Trato y comunicación con las personas a quienes les prestan un servicio</p>	<p>sentarte, como teni que sentarte y prácticamente como teni que venir vestido, entonces... son todos adultos, entonces ella tenía como ese trato, como un poco creerse como tu mamá, en el fondo te podía como dar directrices como si tu fuerai cabra chica prácticamente,</p> <p>Mi trabajo es importante en la medida de la percepción de los clientes que yo atendía (...) había mucha gente que me buscaba, había mucha gente que pedía que le devolviera el llamado o que dejaban felicitaciones</p> <p>Llamaban a veces abuelas terminales con cáncer y la única entretenición que tenían era el cable y no se... igual esas cosas te dejan como pa adentro, entonces yo decía chuxxx la abuelita en cualquier momento puede parar las chalas , entonces yo de repente le regalaba algún canal, cosas así o si le tenía que descontar algún canal, filo se lo descuento... esos casos yo era como más flexible</p>	<p>7</p> <p>R6</p>
<p>Estrés laboral</p>	<p>Jornada laboral La cantidad de horas trabajadas durante la semana y la manera en que se distribuyen las horas de trabajo, pudiendo ser por turnos rotativos o un horario de trabajo estable</p>	<p>Eran muy largas, el horario era largo y era de lunes a domingo por turnos y te colocaban primero puros turnos de tarde, no teniai la opción... teniai que esperar un año para poder tomar turnos de mañana</p> <p>Lo que pasa es que demandaba estar mucho tiempo ahí. Los horarios eran muy pesados y yo me fui por lo mismo.</p>	<p>M4</p> <p>C5</p>

		<p>Mi trabajo era igual bien estresante porque era un call center de 45 hrs. Cachay? Igual un call center de 45 hrs. a nivel global son pocas horas de trabajo pero la presión de trabajo igual es fuerte</p>	<p>R6</p>
	<p>Sobrecarga de trabajo Hace mención al exceso de trabajo o lo pesada que puede resultar la ejecución de una determinada actividad laboral, al punto de que el trabajador se siente fatigado física o mentalmente</p>	<p>Yo creo que primero es que un call center no puede ser de 45 hrs., o sea más del 45% de los trabajadores estaban con licencia y el hecho de estar con licencia y los que íbamos a trabajar te sobrecargaban la mata de trabajo a ti, eran días en que no se... llegabai a las nueve de la mañana y estabai de las nueve hasta las siete todo el día encolado, cachay? Entonces yo creo que eso para mí fue la decisión, porque de verdad estaba como colapsado.</p>	<p>R6</p>
		<p>Consideraba que el trabajo que nosotros hacíamos no era para estar 45 hrs. haciendo la pega, cachay? Estabai 45 hrs. El sueldo era... tu trabajo era mucho más que lo que pagaban... porque el nivel de estrés era mucho por lo menos cuando yo estaba ahí... entre cada llamado no hay un espacio de tiempo, o sea el cliente colgó y te entraba la otra, no teniai tiempo de ni siquiera respirar, entonces... y como te decía anteriormente, tu estai en un trabajo donde tienes que manejar emociones distintas de los clientes y distintas personalidades, distintos niveles educacionales (...) Pero eso finalmente te agotaba mucho.</p>	<p>7</p>

