

## **Factores que influyen en la satisfacción laboral de colaboradores de un Contact Center en el confinamiento por la pandemia del covid-19 en el teletrabajo: caso Medellín, Colombia**

**Marta Nancy Mesa Blandón**

Administración de Empresas, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, mmmesab@escolme.edu.co

**Verónica Ochoa Cardona**

Administración de Empresas, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, vochoac@escolme.edu.co

**Sara Manuela Álvarez Monsalve**

Tecnología Gestión de Mercadeo, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, smalvarezm@escolme.edu.co

**Paula Andrea Rodríguez Correa**

Docente Investigador, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, cies4@escolme.edu.co

**Recibido:** 8/06/2023 - **Aceptado:** 8/07/2023 - **Publicado:** 28/08/2023

### **RESUMEN**

La pandemia fue un hecho que marco el mundo para el año 2020 en adelante, dando una nueva perspectiva de ver lo cotidiano, para las empresas fue un proceso complicado de adaptación, en este caso para los Contact Center, que contaban con tanto personal, debido a las políticas de salud, se migró a trabajar desde casa generando ajustes en todos los procesos de la empresa para que la cadena de trabajo continuara igual o mejor, aunque los colaboradores trabajaran de manera remota. Teleperformance llevo a cabo acciones clave para brindar herramientas útiles que aportaron y fortalecieron, el teletrabajo, la motivación y satisfacción de cada empleado. Para llegar a esta premisa se identificaron los factores que influyeron en la satisfacción laboral de los colaboradores de un Contact Center en el confinamiento por la pandemia del Covid 19 en el teletrabajo en la ciudad de Medellín, Colombia. Se realizó una encuesta a 110 colaboradores de Contact Center, la metodología es cuantitativa de alcance descriptivo. En el análisis de los resultados que arrojó la encuesta la percepción que tienen los colaboradores a grandes rasgos es positiva, resaltando en el factor satisfacción los logros obtenidos en el trabajo y en el factor presión tecnología las herramientas ofimáticas proporcionadas por la compañía para el teletrabajo, lo que los encuestados consideraron aptas y en el factor intervención se destaca la actitud de los coordinadores ya que durante la pandemia trataron de manera justa a todos los colaboradores, en general los hallazgos fueron favorables para los colaboradores y la compañía.

**Palabras clave:** contact center; teletrabajo; factores de satisfacción laboral; pandemia.

## ABSTRACT

The pandemic was a fact that marked the world for the year 2020 onwards, giving a new perspective to see the daily life, for companies it was a complicated process of adaptation, in this case for Contact Centers, which had so many staff, due to health policies, they migrated to working from home, generating adjustments in all company processes so that the chain of work would continue the same or better, even if employees worked remotely. Teleperformance carried out key actions to provide useful tools that contributed and strengthened teleworking, motivation and satisfaction of each employee. To reach this premise, the factors that influenced the job satisfaction of the employees of a Contact Center in the confinement due to the Covid 19 pandemic in teleworking in the city of Medellín, Colombia, were identified. A survey was carried out on 110 Contact Center employees, the methodology is quantitative with a descriptive scope. In the analysis of the results of the survey, the perception that the collaborators have is broadly positive, highlighting in the satisfaction factor the achievements obtained at work and in the technology pressure factor the office tools provided by the company for teleworking, what the respondents considered suitable and in the intervention factor the attitude of the coordinators stands out since during the pandemic they treated all the collaborators fairly, in general the findings were favorable for the collaborators and the company..

**Keywords:** contact center; telecommuting; job satisfaction factors; pandemic.

## 1. INTRODUCCIÓN

Entender las dinámicas actuales del mundo exige inevitablemente pensar en el hecho histórico que se presentó en el año 2020, donde la presencia de una pandemia a nivel mundial sacudió solo la vida de la humanidad no sólo en términos de salud, sino también una vida económica, política y social (Cortez-Silva et al., 2021). Hablar y pensar en este hecho, invita a recordar un poco sobre el cómo se dio y cuáles fueron los primeros afectados, reconociendo que fue el país oriental (China) el cual tuvo que lidiar con la situación en un inicio, hecho que se salió de los límites y afectó finalmente a todo un mundo (De Los Heros et al., 2021).

Los impactos en su mayoría fueron muy fuertes para todos los sectores, en especial, para el sector de la salud, pues era el llamado a atender y a contener la velocidad con la que el virus se propagaba, por tal motivo, el aislamiento, fue la primera medida tomada para poner un poco de freno a lo que se estaba viviendo (CEPAL, 2022). Sin embargo, esto trajo consigo más dificultades, pues, fue inevitablemente el cierre de fronteras, el cese de actividades económicas, el cierre de sectores comerciales y un sin fin de situaciones que llevaron a muchos países a vivir recesos económicos, crisis financieras, daños de bienes y servicios materiales y de consumo, entre otros (Cano, 2022).

Los sistemas de salud, por supuesto, han recibido de manera directa el peso ocasionado por la pandemia, viéndose afectada la integridad de quienes trabajan en este sector. En los países más afectados como España, Francia y Alemania, y en la mayoría de los países de América del Sur se recurrió al confinamiento (obligatorio o voluntario), como medida sustancial para aplanar la curva de contagios, reducir la diseminación de la enfermedad, y la demanda de atención hospitalaria (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020). Además, para minimizar la interacción social se

suspendieron actividades recreativas, servicios educativos -incluso de atención a la salud y se insistió con la necesidad de permanecer en el domicilio (Moench, 2022).

De acuerdo con esto, las nuevas restricciones y la crisis económica fruto del aislamiento han dejado al transporte de pasajeros y de mercancías bajo pérdidas incalculables a nivel global, para frenar los contagios y salvaguardar la calidad de vida tal como se conoce, se logra percibir consecuencias, en un futuro muy próximo, sobre la movilidad por distintos territorios, los movimientos en fronteras y, en definitiva, la forma en que se podría circular un lugar a otro (Naciones Unidas Colombia, 2020).

Por otra parte, hay diferentes segmentos comerciales que se adaptaron al cambio y a una nueva realidad, con un gran esfuerzo para hacer frente al avance de la pandemia lo que conllevó a la intensificación en el consumo de ciertos bienes y servicios asociados, por ejemplo, a la estancia en los hogares obligada por el confinamiento y provocó que algunos sectores hayan sorteado el desplome de la demanda, entre ellos se puede encontrar la agricultura, el comercio online, las farmacias y sobre todo las telecomunicaciones, por el fuerte aumento de la oferta en este servicio (Gutiérrez et al., 2022).

Teleperformance se ha destacado por ser uno de los grandes empleadores en medio de la pandemia. La compañía puso a disposición alrededor de 15 mil vacantes para que los colombianos tuvieran una oportunidad de generar ingresos en medio de la incertidumbre. Esto fue un aliciente para aliviar brevemente el malestar que estaba dejando las altas alzas en los números de desempleados en Colombia, pues a raíz de la pandemia estas cifras se dispararon por encima del 20%, sobre todo jóvenes y mujeres. Pero también representa un potencial crecimiento de la industria de BPO (Business Process Outsourcing / externalización de procesos de negocios), que a futuro prometía impulsar entre otros la economía del país (Organización Internacional del Trabajo, s.f.)

El confinamiento disparó la demanda por servicios de atención al cliente y Contact Center. Más empresas entendieron la necesidad de tener un operador que pudiera brindar información precisa, acertada y a tiempo a sus clientes que por la situación recurrían a estos canales. Es por ello la importancia de estar abiertos y dispuestos a cambios, debido a que por la situación que se estuvo atravesando en el mundo, es evidente la necesidad de la definición de nuevos modelos de trabajo para que las organizaciones puedan funcionar dentro de un mundo que viene avanzando en pasos agigantados a una era de transformación digital, altamente evolucionada (Valenzuela et al., 2022). La desconexión física entre las empresas y sus empleados exige la adopción de nuevos procesos, tecnologías y metodologías para mantener la continuidad del negocio y así seguir cubriendo las expectativas de los públicos de interés de las compañías (Semana, 2020).

La pandemia para TELEPERFORMANCE no fue un caso diferente y representó dos grandes retos para la compañía. El primero de ellos, trasladar su operación a lo remoto (WAHA que es el modelo de operación de Teletrabajo), para lo cual tuvieron que enviar a más de 20.000 colaboradores a trabajar desde sus casas. Esto significaba instalar los equipos necesarios para brindar los servicios y, claro, con estándares de seguridad cibernética que evitaran la filtración de datos e información de sus clientes. De igual forma adecuar los espacios de trabajo de sus agentes con sillas y escritorios que proporcionarán la comodidad ergonómica requerida y por otro lado contar con la

tecnología de cada agente debido a que por las aplicaciones que se utilizan no se podía garantizar una conexión estable y que no afectará el servicio de tan buena calidad que caracteriza este BPO (El empleo, 2020).

Como la mayoría de las organizaciones, Teleperformance tuvo que adaptarse al contexto del confinamiento, por lo que muchos de sus colaboradores tuvieron que trasladarse al teletrabajo. La organización debe llevar a cabo acciones clave y brindar herramientas útiles que aporten y fortalezcan, en el teletrabajo, la motivación y satisfacción de cada empleado. Tanto en el ámbito público como en el privado, se deben buscar los medios para que los individuos realicen el teletrabajo de manera eficaz y eficiente, es decir, que deben estar motivados y satisfechos a fin de poder cumplir con los objetivos laborales (Mejía et al., 2021). Con base en lo anterior, este estudio propone el siguiente objetivo de investigación: identificar los factores que influyeron en la satisfacción laboral de los colaboradores de un Contact Center en el confinamiento por la pandemia del Covid 19 en el teletrabajo en la ciudad de Medellín, Colombia.

## **2. MARCO TEÓRICO Y/O ANTECEDENTES**

Dentro del fenómeno de estudio se han identificado algunos aspectos relevantes, como la motivación y la satisfacción laboral, así como el teletrabajo. La motivación laboral es un concepto que puede definirse como la capacidad que tienen las organizaciones de generar estímulos con el objetivo de que sus empleados orientan sus conductas para obtener resultados positivos en el rendimiento laboral (Gutiérrez y Viloria-Doria, 2014).

Según García (2012) la motivación laboral es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa. La retribución económica por sí sola no es suficiente fuente de motivación laboral, el trabajador espera recibir además un salario emocional, se puede definir como toda retribución que recibe el trabajador distinto del dinero. El reconocimiento por parte de los superiores y compañeros, el fomento del sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador, son principales fuentes de motivación.

Por otra parte, la satisfacción laboral se explica como una actitud positiva del empleado frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores organizacionales que tiene el trabajador, Arcos (2015) define la satisfacción laboral como un estado de autocomplacencia que experimenta una persona, con respecto a su trabajo o ambiente laboral. Este sentimiento incluye la percepción del empleado sobre el entorno de trabajo y su propio rendimiento, así como sus expectativas profesionales. Debido a que su principal importancia es el bienestar de las personas en sus ambientes laborales.

Además, algunos autores han definido el teletrabajo como la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las tecnologías de la información en el domicilio del empleado o en lugares o establecimientos ajenos al empleador, el teletrabajo fue una situación extraordinaria de la pandemia por Covid-19, el cual trajo consigo una nueva realidad y fue la adaptación misma y masiva del teletrabajo no solamente en Contact Center sino en otras mecánicas de negocios. El teletrabajo presentó en el tiempo de pandemia una nueva connotación de gran importancia pues con él surgieron una serie de cuestionamientos, acerca del potencial de la infraestructura para el soporte de la conectividad, de los equipos, de seguridad de las empresas, de

las leyes que regulan este tipo de actividades, o de la eficiencia en productividad. Del mismo modo se estudia y analiza la evolución del teletrabajo en Colombia y el impacto que tiene en ello la pandemia (Rodríguez, 2021).

Existen diferentes factores relacionados a la satisfacción laboral, estos afectan directa o indirectamente el desempeño que tienen los colaboradores del Contact Center. Herzberg (1966) formuló la teoría de los factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo; a partir de esto autores plantean que afectarían la satisfacción laboral de asesores de un Contact Center (Rose y Wright, 2005). A continuación, se mencionan los factores que se relacionan con la satisfacción laboral de asesores en Contact Center.

**Tabla 1**  
*Factores de satisfacción laboral*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Referencia</b>
Características del trabajo	El trabajo que contribuyen al estrés y la presión de la RSE (responsabilidad social y empresarial) e incluye la falta de control de los empleados sobre cómo se cronometran y manejan las llamadas, el uso de guiones que limitan lo que se puede decir a los clientes y el nivel y tipo de seguimiento.	Holman y Fernie (2000)
Identidad organizacional	La identidad organizacional representa un entendimiento colectivo y comúnmente compartido acerca de los atributos más centrales, perdurables y distintivos de una organización.	Whetten (2006)
Participación	Importante en particular para el potencial de gestión de las actividades laborales y, por tanto, las emociones relacionadas, y la disponibilidad de recursos en general.	Zito et al. (2018)
Consulta	La percepción de participación y consulta sobre asuntos relacionados con el contexto laboral tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral. Por tanto, una adecuada consulta e informe de los cambios e involucrados en la toma de decisiones (en los asuntos cotidianos) se relacionan con menos ansiedad, estrés y mejoramiento de las condiciones de trabajo que conducen a la satisfacción laboral.	Rose y Wright (2005)

Presión Emocional	<p>Emerge como una dimensión significativa de los factores que sustentan el control que repercuten en la satisfacción laboral. Se genera por la supervisión, control y características del trabajo de atención al cliente.</p>	<p>Rose y Wright (2005); Lestari y Yuwono (2020).</p>
Presión Tecnológica	<p>La presión y el control tecnológicos emanan de aquellas facetas del trabajo que están indisolublemente relacionadas con la tecnología del centro de llamadas, como la repetición de operaciones, la grabación y el guión de llamadas y la falta de tiempo entre llamadas; también están relacionados con el nivel de influencia o control sobre la gama de tareas, el ritmo de trabajo y cómo se realiza el trabajo</p>	<p>Houlihan (2001)</p>
Control de Trabajo	<p>el control interno es una expresión que se usa con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.</p>	<p>Cortés (2019)</p>
Intervención	<p>La tasa de aceleración rápida de la innovación tecnológica obliga a las organizaciones a invertir en intervenciones de capacitación y desarrollo de los empleados. En consecuencia, las intervenciones de desarrollo de recursos humanos (DI), como la capacitación no técnica, la capacitación técnica y el entrenamiento, están diseñadas para preparar a la fuerza laboral para el futuro y para actualizar los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados.</p>	<p>Rowold (2008)</p>

*Nota.* Elaboración propia a partir de autores.

### 3. METODOLOGÍA O DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El presente trabajo investigativo pretende identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de diferentes Contact Center en el confinamiento por la pandemia del covid-19 en el teletrabajo de la ciudad de Medellín. Para lograr este objetivo se recurrió a un estudio cuantitativo de alcance descriptivo, por lo que se planteó como herramienta una encuesta compuesta de 34 preguntas y una escala tipo Likert, en forma de afirmación, que fueron diseñadas con base a los factores encontrados dentro de las funciones de los colaboradores de Contact Center (ver tabla 2).

La encuesta se delimitó para aplicarse a los colaboradores de Contact Center de la ciudad de Medellín que trabajaron durante los años 2020-2021 en el confinamiento por la pandemia del covid-19. Dentro de las cuales el 60% de las personas que contestaron eran de género femenino, el 37.1% masculino y el 2.9% prefieren no mencionarlo. El rango de edad con mayor participación es de 26 a 35 años con un 47.6%, seguido de las personas con edades entre 18 a 25 años con una participación del 34.3%, de 36 a 45 años con una participación del 14.3% y el 3.8% restante personas con más de 46 años.

Los encargados de responder las encuestas se encontraban en diferentes niveles académicos, quedando así: el 23.8% tenían educación bachillerato, el 29.5% educación técnica, el 26.7% educación tecnológica, el 15.2% tenían título de profesional y el 4.8% título de posgrado. Dentro de las personas que respondieron las encuestas se identifica que 41.9% se encuentran en un nivel socioeconómico 3, 34.3% pertenecen al nivel socioeconómico 2, 14.3% nivel socioeconómico 4, 5.7% nivel socioeconómico 1, 2.9% nivel socioeconómico 5 y el 1% restante pertenece a nivel socioeconómico 6.

**Tabla 2**

*Factores encontrados dentro de las funciones de los colaboradores de contact center Clasificación por variable*

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
<b>Satisfacción</b>	S1	Siento que durante la pandemia se ejerció mucho control sobre mi trabajo
	S2	Considero que durante la pandemia mi salario fue adecuado
	S3	Pienso que durante la pandemia obtuve logros en mi trabajo
	S4	Siento que durante la pandemia mi supervisor fue respetuoso
<b>Características basadas en el trabajo</b>	CBT1	Siento que en la pandemia mi trabajo fue repetitivo
	CBT2	Considero que durante la pandemia el supervisor me presionó más en el cumplimiento de actividades
	CBT3	Considero que durante la pandemia no se redujo mi tiempo de descanso
	CBT4	Siento que, en la pandemia, por lo general los clientes tuvieron una mala actitud durante la llamada
<b>Identidad organizacional</b>	IO1	Considero que durante la pandemia las dificultades en mi trabajo se resolvieron de manera eficaz
	IO2	En el confinamiento me sentí expuesto ante los recortes de personal

		IO3	Considero que durante la pandemia mi supervisor me alentaba a realizar bien mi trabajo
<b>Intervención</b>		I1	Pienso que durante la pandemia mi coordinador me trató de manera justa
		I2	Siento que durante la pandemia mis sugerencias laborales fueron atendidas de manera adecuada
		I3	Siento que durante la pandemia pude lidiar con mis problemas laborales
		I4	Durante el confinamiento me mantuvieron informado(a) de los cambios laborales
<b>Presión emocional</b>		PE1	Siento que, durante el confinamiento, me preocupé por el trabajo fuera del horario laboral
		PE2	Durante la pandemia hubo tiempo suficiente para realizar las actividades laborales
		PE3	Pienso que durante la pandemia trabajé más duro
		PE4	Considero que durante la pandemia aumentó mi carga laboral
<b>Presión tecnológica</b>		PT1	Durante la pandemia se manejaron los tiempos adecuados en la duración de las llamadas
		PT2	En el confinamiento las herramientas ofimáticas proporcionadas por la compañía para el teletrabajo fueron aptas
		PT3	Durante la pandemia la compañía dio más alternativas de gestión de cliente y atención de llamadas
		PT4	Considero que durante la pandemia la responsabilidad tecnológica (Internet), se trasladó a los trabajadores
<b>Control de trabajo</b>		CT1	Durante la pandemia la empresa controló el horario laboral
		CT2	Durante el confinamiento la empresa creó espacios para pausas activas
		CT3	Considero que en la pandemia mi supervisor separó el tiempo laboral del personal
		CT4	Siento que durante el confinamiento la distribución de las labores diarias fue equitativas entre los agentes
<b>Consulta</b>		C1	Siento que durante la pandemia la compañía remuneró de forma justa el auxilio de conectividad para el teletrabajo
		C2	Durante de la pandemia la compañía me dotó de los elementos físicos (silla, mesa) necesarios para mi puesto de trabajo
		C3	Siento que durante de la pandemia la compañía se preocupó por mi bienestar laboral
		C4	Durante de la pandemia la compañía cumplió con la entrega del bono de dotación
<b>Objetivos</b>		O1	Durante de la pandemia la compañía estableció los objetivos mensuales para cada una de las campañas
		O2	Durante la pandemia los objetivos mensuales fueron acordes a la metodología de trabajo
		O3	Durante la pandemia la compañía informó oportunamente sus objetivos

---

*Nota.* Elaboración propia.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS O HALLAZGOS

Para identificar los Factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de diferentes Contact Center en el confinamiento por la pandemia del covid-19 en el teletrabajo de la ciudad de Medellín, es importante comprender la percepción que tienen los colaboradores sobre los factores internos y externos que influyen en la prestación de sus servicios y así analizar si se perciben barreras asociadas a cuestiones administrativas, directivas y/o económicas, o si, por el contrario, se encuentran en factores detonantes de insatisfacción laboral dentro de las empresas. Durante la pandemia se encontró que los colaboradores consideraron que su satisfacción laboral fue en su gran mayoría buena (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Percepción general de la satisfacción laboral durante la pandemia*

Satisfacción Laboral	Participación
Muy Buena	21.9%
Buena	48.6%
Regular	21.9%
Mala	6.7%
Muy Mala	1%

*Nota.* Elaboración propia.

Dentro de los factores analizados se encontró que, en el factor de satisfacción, el 49.52% de los encuestados se mostraron de acuerdo que se alcanzaron logros en el trabajo desempeñado durante la pandemia, siendo la calificación más alta dentro de los factores, el 47.62% consideró que durante la pandemia su salario fue adecuado, lo que indica en términos generales los colaboradores no se vieron afectados monetariamente en dicho periodo, como se visualiza en la tabla 4. Para contrastar con otros estudios realizados Rodríguez (2021) soportan sus resultados obtenidos con datos mayores al 40%, donde la satisfacción laboral en la organización es buena y en lo que concierne a la comodidad con el trabajo y equipo humano en los Contact Center su remuneración que fue sostenida con las mismas condiciones inicialmente contratados, además se dieron oportunidades para ascender.

**Tabla 4**

*Factor satisfacción*

Satisfacción	De acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
Siento que durante la pandemia se ejerció mucho control sobre mi trabajo	46,67%	2,86%	28,57%	2,86%	19,05%
Considero que durante la pandemia mi salario fue adecuado	47,62%	9,52%	21,90%	1,90%	19,05%

Pienso que durante la pandemia obtuve logros en mi trabajo	49,52%	3,81%	22,86%	1,90%	21,90%
Siento que durante la pandemia mi supervisor fue respetuoso	40,00%	1,90%	27,62%	5,71%	24,76%

*Nota.* Elaboración propia.

En el factor de características basadas en el trabajo se presenta que dos ítems tienen la misma participación de 43.81%, donde los colaboradores sienten que en la pandemia su trabajo fue repetitivo y que en la pandemia por lo general los clientes tuvieron una mala actitud durante la llamada que ellos atendieron, como se evidencia en la tabla 5; adicional a esto consideraron que durante la pandemia el supervisor les presionó más en el cumplimiento de actividades con una participación del 40.95%.

**Tabla 5**  
*Características basadas en el trabajo*

<b>Características basadas en el trabajo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>
Siento que en la pandemia mi trabajo fue repetitivo	43,81%	0,95%	35,24%	1,90%	18,10%
Considero que durante la pandemia el supervisor me presionó más en el cumplimiento de actividades	40,95%	1,90%	24,76%	2,86%	29,52%
Considero que durante la pandemia no se redujo mi tiempo de descanso	39,05%	5,71%	35,24%	1,90%	18,10%
Siento que, en la pandemia, por lo general los clientes tuvieron una mala actitud durante la llamada	43,81%	4,76%	31,43%	2,86%	17,14%

*Nota.* Elaboración propia.

En la tabla 6 se observa el factor de identidad organizacional, donde los colaboradores consideraron que en el confinamiento se sintieron expuesto ante los recortes de personal del 42.86%, pero a pesar de sentir esto su supervisor me alentaba a realizar bien mi trabajo con una participación del 41.90% y además las dificultades en el trabajo se resolvieron de manera eficaz con una participación del 32.38% teniendo una correlación directa en el bienestar que les brindaban las organizaciones. Otros estudios realizados alrededor de este tema, como el de Verástegui et al. (2021) encontraron que los colaboradores de Contact Center durante la pandemia por el covid-19 en Perú están menos propensos a renunciar si se aumenta el grado de compromiso laboral y el grado de satisfacción laboral, esto ayuda a mitigar la alta tasa de rotación de sus colaboradores.

**Tabla 6***Identidad organizacional*

<b>Identidad organizacional</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>
Considero que durante la pandemia las dificultades en mi trabajo se resolvieron de manera eficaz	32,38%	2,86%	32,38%	2,86%	29,52%
En el confinamiento me sentí expuesto ante los recortes de personal	42,86%	5,71%	27,62%	4,76%	19,05%
Considero que durante la pandemia mi supervisor me alentaba a realizar bien mi trabajo	41,90%	4,76%	28,57%	3,81%	20,95%

*Nota.* Elaboración propia.

En el factor de intervención el 47.62% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que durante la pandemia su coordinador los trató de manera justa, además un 42.86% están de acuerdo que durante el confinamiento los mantuvieron informado(a) de los cambios laborales, tal como se observa en la tabla 7.

**Tabla 7***Intervención*

<b>Intervención</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>
Pienso que durante la pandemia mi coordinador me trató de manera justa	47,62%	4,76%	24,76%	3,81%	19,05%
Siento que durante la pandemia mis sugerencias laborales fueron atendidas de manera adecuada	43,81%	6,67%	29,52%	2,86%	17,14%
Siento que durante la pandemia pude lidiar con mis problemas laborales	44,76%	1,90%	23,81%	1,90%	27,62%
Durante el confinamiento me mantuvieron informado(a) de los cambios laborales	42,86%	3,81%	27,62%	2,86%	22,86%

*Nota.* Elaboración propia.

Como se evidencia en la Tabla 8, el factor de presión emocional, se presenta en dos ítems la misma participación con un 44.76% donde ellos piensan que durante la pandemia trabajaron más duro y

se aumentó su carga laboral, el 51.43% sintieron que durante el confinamiento se preocuparon por el trabajo fuera del horario laboral más de lo normal, lo que permite evidenciar que aunque se tenía satisfacción por el trabajo y sus superiores se encontraban pendientes del bienestar los colaboradores sentían tener más carga laboral, afectando su presión emocional.

**Tabla 8**

*Presión emocional*

<b>Presión emocional</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>
Siento que, durante el confinamiento, me preocupé por el trabajo fuera del horario laboral	51,43%	3,81%	24,76%	2,86%	17,14%
Durante la pandemia hubo tiempo suficiente para realizar las actividades laborales	41,90%	4,76%	23,81%	1,90%	27,62%
Pienso que durante la pandemia trabajé más duro	44,76%	2,86%	29,52%	2,86%	20,00%
Considero que durante la pandemia aumentó mi carga laboral	44,76%	2,86%	29,52%	2,86%	20,00%

*Nota.* Elaboración propia.

En el factor de presión tecnológica, el cual se observa en la tabla 9, la principal participación de los encuestados está en una aceptación de acuerdo y muy de acuerdo en que la empresa se hizo responsable de las actividades tecnológicas y el 49.52% afirma que todas las herramientas ofimáticas fueron proporcionadas por la compañía para el teletrabajo, además el 52.38% está de acuerdo en que se manejaron los tiempos adecuados en la duración de las llamadas, sin embargo, el 45.71% está de acuerdo que durante la pandemia la responsabilidad tecnológica (Internet), se trasladó a los trabajadores.

**Tabla 9**

*Presión tecnológica*

<b>Presión tecnológica</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>
Durante la pandemia se manejaron los tiempos adecuados en la duración de las llamadas	52,38%	6,67%	19,05%	2,86%	19,05%
En el confinamiento las herramientas ofimáticas proporcionadas por la	49,52%	2,86%	27,62%	1,90%	18,10%

compañía para el teletrabajo fueron aptas					
Durante la pandemia la compañía dio más alternativas de gestión de cliente y atención de llamadas	40,00%	3,81%	34,29%	3,81%	18,10%
Considero que durante la pandemia la responsabilidad tecnológica (Internet), se trasladó a los trabajadores	45,71%	6,67%	27,62%	1,90%	18,10%

*Nota.* Elaboración propia.

Se evidencia que en la Tabla 10, el factor de control de trabajo, los colaboradores en un 45.71% están de acuerdo que durante la pandemia la empresa controló el horario laboral y creó espacios para pausas activas, además en un 29.52% están de acuerdo que la distribución de las labores diarias fue equitativa entre los agentes.

**Tabla 10**  
*Control de trabajo*

<b>Control de trabajo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>
Durante la pandemia la empresa controló el horario laboral	45,71%	2,86%	31,43%	6,67%	13,33%
Durante el confinamiento la empresa creó espacios para pausas activas	45,71%	1,90%	28,57%	2,86%	20,95%
Considero que en la pandemia mi supervisor separó el tiempo laboral del personal	33,33%	8,57%	21,90%	3,81%	32,38%
Siento que durante el confinamiento la distribución de las labores diarias fue equitativas entre los agentes	29,52%	3,81%	34,29%	3,81%	28,57%

*Nota.* Elaboración propia.

En el factor de consulta, la principal participación de los encuestados se encuentra de acuerdo con los factores de consulta, afirmando en un 47.62% estar de acuerdo en que sintieron que durante la pandemia la compañía remuneró de forma justa el auxilio de conectividad para el teletrabajo y que la compañía los dotó de los elementos físicos (silla, mesa) necesarios en el puesto de trabajo, un 45.71% está de acuerdo que durante de la pandemia la compañía cumplió con la entrega del bono

de dotación y un 42.86% está de acuerdo que la compañía se preocupó por su bienestar laboral, esto se visualiza en la tabla 11.

**Tabla 11**

*Consulta*

<b>Consulta</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>
Siento que durante la pandemia la compañía remuneró de forma justa el auxilio de conectividad para el teletrabajo	47,62%	2,86%	25,71%	1,90%	21,90%
Durante de la pandemia la compañía me dotó de los elementos físicos (silla, mesa) necesarios para mi puesto de trabajo	47,62%	2,86%	26,67%	3,81%	19,05%
Siento que durante de la pandemia la compañía se preocupó por mi bienestar laboral	42,86%	5,71%	26,67%	5,71%	19,05%
Durante de la pandemia la compañía cumplió con la entrega del bono de dotación	45,71%	1,90%	29,52%	2,86%	20,00%

*Nota.* Elaboración propia.

En el factor de objetivos, los colaboradores están de acuerdo en un 43.81% que los objetivos mensuales fueron acordes a la metodología de trabajo y que en un 40.95% se estableció los objetivos mensuales para cada una de las campañas siendo de forma equitativa, además, muy de acuerdo con que los objetivos fueron informados de forma oportuna en un 31.43%, como se observa en la tabla 12.

**Tabla 12**

*Objetivos*

<b>Objetivos</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>
Durante de la pandemia la compañía estableció los objetivos mensuales para cada una de las campañas	40,95%	4,76%	28,57%	4,76%	20,95%
Durante la pandemia los objetivos mensuales fueron acordes a la metodología de trabajo	43,81%	6,67%	22,86%	5,71%	20,95%

Durante la pandemia la compañía informó oportunamente sus objetivos	35,24%	4,76%	31,43%	2,86%	25,71%
---	--------	-------	--------	-------	--------

Nota. Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que la crisis del Covid 19 permitió ver la importancia del teletrabajo en la industria de Contact Center, cabe resaltar el traslado masivo de empleados hacia sus casas para retomar labores de modo remoto, con el proceso de reubicación de funciones de los Contact Center, organizado y estructurado para no disminuir la calidad del servicio de teletrabajo en el cual se vieron afectados los Contact Center. Se visualiza que el teletrabajo nace en esta industria a raíz de la pandemia lo que trae como novedad el teletrabajo de los Contact Center es la facilidad tecnológica y laboral con la cual los colaboradores que trabajan bajo una estricta lógica de tiempos y de monitoreo, se adaptan al trabajo individual desde su casa, cumpliendo las mismas tareas y creando una red de colaboración y de control virtual, dentro de los factores que han demostrado mayor relevancia se presentan: presión emocional, intervención, presión tecnológica y consulta.

Se concluye que la satisfacción laboral de los colaboradores es muy importante para el buen desempeño y la salud de estos, por lo que las organizaciones deben prestar atención a sus creencias y valores organizacionales, para influir de forma positiva en los agentes, según los resultados analizados se recomienda:

- Catalogar las personas que sienten mayor plenitud y satisfacción con el propósito de sostener su satisfacción laboral y su permanencia en la empresa.
- Identificar los trabajadores que no cuentan con los recursos idóneos para el desarrollo sano y agradable de sus labores para desarrollar planes de acción correctivos y preventivos en beneficio de los trabajadores y su bienestar.
- Revisar la capacidad del equipo de soporte técnico para la solución de incidentes y novedades, además de poder evaluar a los trabajadores con un mayor reporte de incidentes y focalizar esfuerzos que eviten una sensación de malestar, incertidumbre e impacto en la satisfacción laboral que inciden en la improductividad operativa de la empresa.
- Medir cuantitativamente los resultados de desempeño operativo del personal en la modalidad presencial vs. la modalidad de trabajo en casa, con el propósito de definir los impactos en el rendimiento operativo. Los resultados deberán clasificarse de manera individual, de tal forma que se puedan cruzar variables de satisfacción con cada modalidad y desempeño para tomar decisiones que equilibren el gusto o preferencia de la persona con respecto al desempeño que requiere la empresa.

## 6. REFERENCIAS

Arcos, F. (2015). *La satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en una empresa financiera en la ciudad de Ambato* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1077/1/80243.pdf>

- Cano, R. (2022). *La política económica en un contexto de vuelta a la inflación* [Tesis de pregrado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/56504/TFG-E-1448.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- CEPAL (2022). *Los impactos sociodemográficos de la pandemia de COVID-19 en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47922-impactos-sociodemograficos-la-pandemia-covid-19-america-latina-caribe>
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2). [http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/221970018/html/#redalyc\\_221970018\\_ref4](http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/221970018/html/#redalyc_221970018_ref4)
- Cortez-Silva, D. M., Campana, N., Huayama, N. y Aranda, J. (2021). Satisfacción laboral y síndrome de Burnout en docentes durante el confinamiento por la pandemia COVID-19. *Propósitos y Representaciones*, 9(3), e812. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n3.812>
- De Los Heros, M., Murillo, S. y Solana, N. (2021). Satisfacción laboral en tiempos de pandemia: el caso de docentes universitarios del área de salud. *Revista de Economía del Caribe*, (26). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2011-21062020000200001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-21062020000200001)
- El empleo. (8 de mayo de 2020). *Teleperformance ofrece miles de ofertas laborales*. <https://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/teleperformance-ofrece-miles-de-ofertas-laborales-6076>
- García, V. (2012). *La Motivación Laboral. Estudio descriptivo de algunas variables* [Tesis de pregrado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFGB.60.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, A. y Vilorio-Doria, J. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. *Revista Salud Uninorte*, 30(1), 5-7. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0120-55522014000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0120-55522014000100001)
- Gutiérrez, P., Herrera, H., López, S., Montero, Y. y Mora, M. (2022). Satisfacción y demandas laborales en un grupo de personas jóvenes de entre 18 y 38 años que realizan teletrabajo en Call Centers en Costa Rica. *Wimb Lu*, 17(1), 75-94. <https://doi.org/10.15517/wl.v17i1.50947>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Pub.
- Holman, D. y Fernie, S. (2000). Can I help you? Call centres and job satisfaction. *Centrepiece. The Magazine of Economic Performance*, 5(1), 2-5.

- Houlihan, M. (2001). *Control and Commitment in the Call Centre? More Evidence from the Field*. Conference on Call Centres and Beyond: The Human Resource Management Implications, Kings College, London.
- Lestari, E. D. y Yuwono, M. K. (2020). The Effect of Family–Work and Work–Family Conflict on Call Center Workers’ Emotional Exhaustion With Person–Job Fit as Antecedent. *Revista CEA*, 6(12), 69-85. <https://doi.org/10.22430/24223182.1616>
- Mejía, A., Molina, D., Noy, I., Echeverri, J. y Rivera, Y. (2021). *Como influye el bienestar y calidad de vida en el desempeño y rendimiento laboral en tiempos de pandemia en el banco “BANCOMED”* [Tesis de pregrado, Politécnico Grancolombiano]. Repositorio Politécnico Grancolombiano. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/6475>
- Ministerio de Salud y Protección Social (8 de junio de 2020). *El reto del covid-19 para los sistemas de salud en el mundo*. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/El-reto-del-covid-19-para-los-sistemas-de-salud-en-el-mundo.aspx>
- Moench, E. (2022). La gubernamentalidad managerial entre la/os agentes de Contact Centers y su transformación en tiempos de pandemia Covid-19. *Sociología del Trabajo*, 100, 147-157. <https://doi.org/10.5209/stra.77422>
- Naciones Unidas Colombia (2020). *Análisis de impacto socio-económico en la crisis COVID-19*. Naciones Unidas. [https://colombia.un.org/sites/default/files/2021-11/Analisis-de-Impacto-Socio-economico-en-la-crisis-COVID-19-sin-Prologo-VF\\_compressed1.pdf](https://colombia.un.org/sites/default/files/2021-11/Analisis-de-Impacto-Socio-economico-en-la-crisis-COVID-19-sin-Prologo-VF_compressed1.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Los países ya están actuando*. [https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS\\_739405/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739405/lang--es/index.htm)
- Rodríguez, M. (2021). *El Teletrabajo en tiempos de la pandemia por Covid-19 en Colombia, una alternativa que llego para quedarse* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/25677>
- Rose, E. y Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 136-160. <https://doi.org/10.1080/0958519042000295000>
- Rowold, J. (2008). Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European industrial training*, 32(1), 32-44. <https://doi.org/10.1108/03090590810846557>
- Semana (16 de septiembre de 2020). *Teleperformance: así fue como se convirtió en el gran empleador de la pandemia*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/por-que-teleperformance-esta-generando-empleo-en-colombia/300238/>

- Valenzuela, V., Soto, M., Betti, I., Jara, D., Valdebenito, C., Arenas, E., Angelats, A. y Téllez, A. (2022). Evaluación de un call center de orientación clínica durante los primeros meses de pandemia COVID-19: capacidad de resolución de los llamados. *Revista médica de Chile*, 150(3), 302-308. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872022000300302>
- Verástegui, A., Gómez, J. y Gonzales, L. (2021). *Work Engagement y satisfacción laboral, y su correlación con la intención de rotación laboral de teleoperadores* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2990924>
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten Revisited: strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C., Ghislieri, C. y Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE*, 13(2), e0192126. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>