

**El Clima Organizacional en la Industria del *Call Center* en Bogotá**

Paola Mejía Galeano

Tutor

Xiomara Pomares

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2024

### **Resumen**

Esta monografía tiene como propósito analizar el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá, así como los factores que lo configuran y aspectos que afectan y benefician al mismo, además de reconocer algunas estrategias de gestión que contribuyen para optimizarlo. La investigación es de carácter cuantitativo enfocada en revisión sistemática documental. Entre los hallazgos más relevantes, se permite entrever que las condiciones laborales que ofrece este sector son altamente exigentes, desgastantes y temporales, aunque bien remuneradas. Se destaca que la motivación mediante bonificaciones y mayor tiempo de descanso vinculado a metas volantes puede aportar a aumentar la satisfacción laboral, lo cual, mejora percepción de los trabajadores en torno a dicho clima.

***Palabras clave:*** Clima organizacional, *call center*, estrategias de gestión de talento humano.

**Abstract**

This monograph aims to analyze the organizational climate in the call center industry in Bogotá, as well as the factors that shape it and aspects that affect and benefit it, in addition to recognizing some management strategies that contribute to optimize it. The research is quantitative in nature focused on systematic documentary review. Among the most relevant findings, it is possible to glimpse that the working conditions offered by this sector are highly demanding, exhausting and temporary, although well paid. It is highlighted that motivation through bonuses and more time off linked to fixed goals can contribute to increasing job satisfaction, which improves workers' perception of said climate.

***Keywords:*** Organizational climate, call center, human talent management strategies.

**Tabla de Contenido**

Introducción .....	6
Justificación .....	9
Objetivos .....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos .....	10
Metodología .....	11
Marco Teórico.....	13
Antecedentes .....	13
Marco Contextual.....	15
Marco Legal .....	16
Clima Organizacional: Factores que lo configuran y aspectos que lo afectan y benefician .....	20
Comprensiones en torno al Clima Organizacional.....	20
La industria del <i>Call Center</i> y su actualidad en Bogotá, Colombia.....	22
Estrategias de Gestión para Optimizar el Clima Organizacional .....	24
Discusión .....	26
Conclusiones .....	28
Recomendaciones .....	29
Referencias Bibliográficas .....	31

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Antecedentes</i> .....	13
<b>Tabla 2</b> <i>Marco legal</i> .....	19

## Introducción

En el contexto globalizado actual, las empresas han optado por contactar a sus clientes potenciales mediante vía telefónica, cuya gestión comercial se lleva a cabo por personas -en su mayoría jóvenes-, desde centros de llamadas o *call center*. No obstante, los trabajadores de este sector no se sienten tan satisfechos con su labor, ya que se perciben infravalorados y como piezas prescindibles de la operación, lo que genera bastante descontento y rotación en empresas de este tipo. Por lo mismo, es necesario que el área de gestión del talento humano de los *call center* replantee las estrategias que se están manejando para que su clima organizacional sea favorable, de modo que sus trabajadores se sientan valorados y motivados para continuar con su fundamental labor.

El clima organizacional se refiere a la manera en que los trabajadores perciben colectivamente las condiciones laborales en el que se desenvuelven, por lo tanto, éste no solo depende de las características personales de cada individuo, sino que también implica la estructura de la organización, las relaciones interpersonales, la cultura empresarial y el grado de satisfacción de los empleados y empleadores; en ese sentido, este clima influye considerablemente en el desarrollo del talento humano de la empresa y su productividad (García-Rubiano; Vesga-Rodríguez y Gómez-Rada, 2020).

Específicamente en la industria de los centros de llamada o del *call center*, es común que los trabajadores se sientan insatisfechos debido a la falta de “expectativas claras respecto a las condiciones del empleo, la política salarial, remuneraciones, beneficios y plan carrera dentro de la compañía” (Guasca, 2022, p. 16); esto se debe a que “la gran oferta laboral que impulsa esta industria también implica que los niveles de rotación sean un poco amplios” (Guasca, 2022, p. 14); por lo mismo, en ocasiones el clima organizacional es desfavorable, ya que el trabajo en los

*call center* es considerado como transitorio e inestable, dado que no brindaría las condiciones necesarias para crecer profesionalmente (Guasca, 2022).

A pesar de ello, en Colombia, para el año 2022, se registraban más de 600 empresas de *call center* con alrededor de 700.000 empleados, de los cuales, “el 80 por ciento tienen menos de 30 años y son bachilleres, técnicos o tecnólogos, incluyendo universitarios que hacen su pregrado. Un 12 por ciento son profesionales y el 8 por ciento restante tiene posgrado” (Yepes, 2022, párr. 3). Evidentemente, los más jóvenes son quienes más se adhieren a este sector laboral al que es relativamente sencillo ingresar, ya que no se exige experiencia previa, se devenga mucho más del salario mínimo vigente incluyendo las altas bonificaciones y se recibe capacitación en cuanto a las funciones específicas a realizar.

Ahora bien, dado que el 42 por ciento de los *call center* de Colombia mantienen su operación desde la capital del país, siendo los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico y el Eje Cafetero donde existe mayor presencia de centros de llamadas (La Opinión, 2024), esta monografía se enfoca en revisar la bibliografía reciente disponible respecto al clima organizacional de esta industria específicamente en la ciudad de Bogotá.

En efecto, en esta monografía de revisión se realiza con el objetivo general de analizar este aspecto en dicho contexto; para ello, se describen los factores que configuran este clima, se determinan los aspectos que lo benefician y lo afectan, y se reconocen algunas estrategias de gestión que contribuyen para optimizarlo.

En ese sentido, para empezar, se realiza una contextualización bibliográfica en cuanto al clima organizacional en la industria del *call center*, teniendo en cuenta que éste es un sector económico que va en aumento y en el cual los trabajadores se perciben infravalorados por las empresas e incómodos con el clima de muchas de ellas. Enseguida, se expone la metodología a

implementar; en este caso, se realiza una investigación de tipo cuantitativo, con enfoque en revisión sistemática de bibliografía, con alcance descriptivo y de corte transversal.

Posteriormente, se enmarca la teoría que fundamenta la propuesta; para ello, se expone la revisión de antecedentes publicados en los últimos 4 años respecto al clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá, se contextualiza este estudio y se establece el marco legal en el que se suscribe esta industria en Colombia.

Por otro lado, se abordan los factores que configuran el clima organizacional y los aspectos que lo afectan y benefician; para ello, se delimita el concepto de dicho clima a través de diversas comprensiones, se abarca la actualidad de la industria del *call center* en la capital del país al respecto y se presentan algunas estrategias de gestión del talento humano que contribuyen para optimizar el clima organizacional en dicho sector económico.

Finalmente, se expone la discusión de resultados, es decir, se precisa hasta qué punto se llegó en la investigación de acuerdo con las perspectivas teóricas y referentes bibliográficos que se abordaron; enseguida, se evidencian las conclusiones, que van ligadas a los objetivos iniciales y; para terminar, se brindan recomendaciones en cuanto al estudio y análisis del clima organizacional de los *call center* que operan en la ciudad de Bogotá.

### **Justificación**

Comprender las implicaciones del clima organizacional en la industria del *call center*, es relevante dada la cantidad de personas que laboran en este sector que se sienten insatisfechas con su trabajo a pesar de contribuir con el mismo a la economía de sus familias y del país en general; por lo mismo este estudio es pertinente no sólo para el desarrollo de la industria, sino también el de los sujetos que en ella se desenvuelven; esto, especialmente en el área de gestión del talento humano, tanto en Bogotá, como a nivel nacional y regional.

En concordancia, el hecho de analizar el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá para describir los factores que lo configuran, determinar los aspectos que lo benefician y lo afectan y reconocer algunas estrategias de gestión que contribuyen para optimizarlo, aporta al campo de la Administración de Empresas, a la línea de investigación de Dinámica Organizacional y a la sub-línea de Gestión del Talento Humano; ya que, al ser conscientes los empresarios de los aspectos que ensombrecen este clima en sus organizaciones, es más probable que busquen la manera de solucionar los desaciertos y progresar en términos administrativos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá mediante revisión documental.

### **Objetivos específicos**

Describir los factores que configuran el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá

Determinar los aspectos que benefician y afectan el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá

Reconocer estrategias de gestión que contribuyan para optimizar el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá

## Metodología

En este capítulo se exponen las características metodológicas de esta monografía de revisión sistemática de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo y de corte transversal, suscrita a la línea de investigación denominada Dinámica Organizacional y a la sublínea: Gestión del Talento Humano.

Técnicamente, como señalan Carlos Ramos-Galarza y Patricia García-Cruz (2024), “las revisiones sistemáticas incluyen el proceso de análisis de trabajos publicados previamente en una determinada línea de investigación” (p. 2); este tipo de revisiones pueden desarrollarse desde el ámbito cualitativo (basándose en teorías empíricas y categorías de análisis del fenómeno estudiado), o desde el paradigma cuantitativo mediante “una sistematización de investigaciones publicadas, mediante la extracción de información relevante para el estudio y que permite realizar análisis estadísticos o de tipo descriptivos para identificar el estado de una línea de investigación” (p. 2). Dado que en esta monografía se analiza el estado del clima organizacional en la industria del *call center* en la ciudad de Bogotá a partir de la bibliografía existente, el estudio se realiza desde una perspectiva cuantitativa, la cual, a su vez, mantiene “un alcance de investigación de tipo exploratorio y descriptivo, puesto que su finalidad es identificar o caracterizar a un fenómeno de investigación de interés” (p. 2).

Teniendo en cuenta el alcance del estudio, es de tipo descriptivo, ya que “busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, comunidades, procesos o cualquier fenómeno que se analice y describa tendencias de un grupo o población recogiendo información de manera independiente o conjunta” (Sampieri et al., 2004, p. 92); en ese sentido, aquí se describe y especifica cuál es el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá a partir de la revisión sistemática de la bibliografía disponible reciente. Adicionalmente,

la investigación es de corte transversal ya que los datos a analizar se recolectan durante un predeterminado segmento de tiempo (Sampieri et al., 2004), en este caso, la información recopilada proviene de estudios realizados en los últimos 4 años.

De acuerdo con la problemática planteada, este estudio se suscribe a la línea de investigación Dinámica organizacional, cuyo objetivo radica en “contribuir a la solución de las distintas problemáticas que enfrentan las organizaciones públicas en su gestión, mediante la construcción de conocimiento y aportes alrededor de las ciencias económicas y las políticas públicas” (UNAD, 2017, p. 5). Asimismo, se enmarca en la sublínea Gestión del Talento Humano, que considera temáticas concernientes a los “modelos y tendencias en el desarrollo del capital humano, cultura y clima organizacional y análisis de experiencias exitosas” (UNAD, 2017, p. 4), lo cual se aborda en esta investigación.

### Marco Teórico

Este capítulo aborda la teoría en torno al clima organizacional que se percibe en la industria del *call center* específicamente en Bogotá. Primero, se exponen los antecedentes al respecto; enseguida, se brinda un marco contextual en cuanto a la capital colombiana; luego, se establecen los conceptos que fundamentan esta monografía y, finalmente, se refiere a las leyes o normas que rigen dicha industria en la ciudad.

### Antecedentes

En este apartado se presentan los estudios previos realizados en la ciudad de Bogotá entre los años 2020 y 2024 en torno al clima organizacional de los *call center* de esta ciudad y sus aportes más relevantes al respecto (ver tabla 1).

**Tabla 1.**

#### *Antecedentes*

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Idea Central</b>	<b>Aportes</b>
“Thank you for calling”: Experiencias de los jóvenes trabajadores de <i>call center</i> bilingües en la ciudad de Bogotá.	Romero Gutiérrez, Paula Camila	2021	Indaga mediante entrevistas la manera en que los jóvenes colombianos con cierto nivel de educación superior experimentan el trabajo como teleoperador de <i>call center</i> ; esto, específicamente en centros de llamadas bilingües de Bogotá.	Los trabajadores de estos <i>call center</i> tienen la sensación de ser reemplazables para la compañía y perciben que ésta se aprovecha de sus necesidades para explotarlos; no se avergüenzan de su trabajo, pero tampoco se enorgullecen. Asimismo, el agotamiento, los malos tratos, la vigilancia, el control de los tiempos, las métricas a cumplir para bonificar, casos de xenofobia de parte de los clientes extranjeros y la sobrecarga laboral que impide la

			vida social de los trabajadores, caracterizan el clima organizacional de estas empresas.
La generación <i>call center</i> en Colombia: ¿no hay más oportunidades?	Perdomo Herrera, Daniela Alejandra y Tapias Ortiz, María José	2023	Analiza las razones por las cuales los <i>call center</i> se convirtieron en la principal fuente de ingresos para los estudiantes de universidad y recién graduados, tomando como muestra 20 participantes entre 18 y 35 años, de Bogotá y Medellín.
			Más de la mitad de los estudiantes universitarios y profesionales que eligen trabajar en un <i>call center</i> de Bogotá o Medellín, lo hacen motivados por el salario ofrecido y la facilidad de acceso al empleo; sin embargo, a pesar de que este trabajo puede ser rentable y relativamente fácil de encontrar, también puede resultar en una experiencia laboral precaria, frustrante y estresante.
Bienestar y calidad de vida laboral en los <i>call center</i>	Guerrero, Angie; Suárez, Jenny; García, Eileen y Umaña, Diana	2020	Identifica algunos factores que influyen de manera general en la calidad de vida y el bienestar laboral de un trabajador en un <i>call center</i> a través de encuestas a 37 personas de entre 18 y 25 años de edad, agentes de diferentes empresas de este tipo en Bogotá.
			En tanto la mayoría de los trabajadores de <i>call center</i> encuestados están satisfechos con su crecimiento en la empresa en la que se desempeñan o se sienten cómodos con el cargo que ocupan, por lo mismo, no se muestran inconformes con su trabajo, sin embargo, mencionan que el salario no alcanza a cubrir el estrés laboral que se maneja en este tipo de empresas.

Fuente. Construcción propia.

## **Marco Contextual**

El contexto de interés de este estudio es la capital de Colombia, la ciudad de Bogotá; la cual se extiende por el centro de la nación a lo largo de 33 km de sur a norte y 16 km de oriente a occidente, con una altura aproximada de 2.640 mts (Ramírez, 2017). Esta ciudad fue fundada en 1538, con el nombre de Santa Fe de Bogotá, por Gonzalo Jiménez de Quesada; era una vasta sabana que alojaba un asentamiento indígena muisca que fue “invadida por las tropas de Nicolás Federmann y Sebastian de Belalcázar” (Properati.com.co, 2024, párr. 4) y convertido en “sede de la Real Audiencia y en capital del Nuevo Reino de Granada” (vivecolombia.es, 2024, párr. 2), mismo que se fue expandiendo desde lo que hoy se conoce como la Plaza de Bolívar, alrededor de la cual se erigieron construcciones históricas como el Palacio de Nariño y la Catedral Primada.

Actualmente, la ciudad cuenta con más de 7 millones de habitantes, recibe visitantes de todo el país y del ámbito internacional; lo cual conlleva a que sea multicultural y muy diversa. Adicionalmente, se ha expandido mediante conurbación y decretos de ley, hasta absorber a otros municipios, como Usme y Engativá (Properati.com.co, 2024). En el ámbito cultural, Bogotá se destaca por sus Festivales de Jazz, Hip Hop, Salsa y Rock al Parque, siendo este último de los más grandes y concurridos a nivel Latinoamérica; así como también se resaltan la Feria del Libro y el Festival de Teatro, además de la variedad de museos que posee como el Museo Nacional, el Museo del Oro, el Museo de Arte Moderno de Bogotá (MAMBO), el Museo de Ciencia y Tecnología Maloka y, por supuesto, la galería a cielo abierto que se ha configurado al reunir el talento de grafiteros y muralistas que llenan de color varias de las calles capitalinas (Colombia.travel.es).

## Marco Legal

Aunque la mayoría de los *call center* que operan en Bogotá prestan sus servicios para empresas y multinacionales extranjeras -incluso sin que estas organizaciones cuenten con sucursales en el país-, dado que los agentes telefónicos trabajan y residen en Colombia, son contratados bajo la normatividad laboral nacional (Actualícese.com, 2012); es decir, se rigen tanto por algunas Normas ISO<sup>1</sup> relacionadas con la labor realizada como por la Constitución Política Nacional, el Código Sustantivo del Trabajo y demás normas, resoluciones, leyes y decretos relacionados con el trabajo en el país.

Dichas normativas se refieren enseguida:

Las Normas ISO no son obligatorias, pero el hecho de cumplirlas garantiza que los procesos realizados por las empresas sean adecuados (Ticportal.es, 2023). En el caso de los *call center*, es pertinente implementar tres de estas normas principalmente: ISO 27001 de 2005, que aborda el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (globalsuitesolutions.com, 2023); ISO 15838 de 2009, que abarca el Sistema de Gestión de Calidad para Call Center (Kalitebelgesi.com, s. f.); e ISO 18295 de 2017, que se refiere al Sistema de Gestión de Centros de Contacto con Clientes y se divide en dos partes, ISO 18295-1, orientada a las empresas e ISO 18295-2, dirigida a los clientes. De acuerdo con International Dynamic Advisors (Intedya.com, 2017), estas partes se caracterizan de la siguiente manera:

ISO 18295-1, Parte 1: Requisitos para los centros de contacto con los clientes, que especifica las mejores prácticas para todos los centros de contacto, ya sea interno o externalizado, en una serie de áreas para garantizar un alto nivel de servicio.

Incluyen la comunicación con los clientes, el manejo de quejas y el compromiso de los empleados.

---

<sup>1</sup> “Las Normas ISO son normativas internacionales para la optimización de los procesos empresariales, fueron elaboradas por la Organización Internacional de Normalización (ISO: International Standard Organization)” (Ticportal.es, 2023, párr. 1).

ISO 18295-2, Parte 2: Requisitos para clientes que utilizan los servicios de centros de contacto de clientes, que está dirigido a aquellas organizaciones que utilizan los servicios de un centro de contacto con el cliente para asegurar su compromiso efectivo. Proporciona orientación sobre los tipos de información que la organización necesita proporcionar para alcanzar altos niveles de compromiso con el cliente (párrs. 2 y 3).

En efecto, las empresas que cumplen con estos estándares son certificadas por la ISO; lo cual, a su vez, aumenta la satisfacción del cliente y el compromiso de los trabajadores con la empresa. Ahora bien, en Colombia, en 1991, el artículo 25 de la Constitución Política Nacional (Corte Constitucional, 1991), “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (párr. 37). Asimismo, el artículo 53, resolvió en el mismo año que:

El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; estabilidad en el empleo; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores. (Corte Constitucional, 1991, párrs. 111-113).

En ese sentido, por orden constitucional, de acuerdo con el artículo 25, todas las empresas que laboran en Colombia, incluyendo a los *call center*, tienen la obligación de garantizar condiciones laborales justas, igualitarias, seguras, estables y dignas para todos sus trabajadores; lo cual, se presume, actualmente no se cumple al pie de la letra en esta industria. En cuanto al artículo 53, desde 1993, se constituyeron estatutos, derogaciones y modificaciones al Código Sustantivo del Trabajo de 1950 para garantizar condiciones laborales más dignas; las empresas deben actualizarse y regirse a la normatividad vigente (Cancilleria.gov.co, 2023).

Por otro lado, en tanto el principal insumo de trabajo de los *call center*, son los datos de contacto e información personal de los clientes potenciales de las empresas para las que trabajan, la labor de los *call center* se debe regular bajo la Ley 1581 de 2012 o Ley de protección de datos (Habeas Data); la cual se es un derecho constitucional estipulado en el artículo 15 (Corte Constitucional, 1991). La ley de Habeas Data, establece que “las personas tienen derecho al pleno conocimiento, actualización y rectificación de la información que se encuentran en las bases de datos y archivos ya sea de carácter público o privado” (Montes y Castro, 2023, p. 4); por lo tanto, los *call center* deben mantener esta información en regla y disponible para cuando sus usuarios la soliciten, asimismo, deben informar a las personas respecto al tratamiento que se les aplica a los datos que se manejan en la empresa.

De manera más específica para este ámbito, se han dictado otras disposiciones, como el Decreto 2808 de 2000, por el cual se autoriza la constitución una sociedad de economía mixta indirecta y en cuyo artículo primero autoriza la constitución legal de los *call center* como se enuncia enseguida:

Artículo 1°. Autorízase la constitución de la sociedad de economía mixta de segundo grado y de orden nacional, cuyo objeto principal será la prestación de los productos y servicios de telecomunicaciones propios de un centro de atención

telefónico, “Call Center”, con cubrimiento nacional e internacional.

(Funcionpublica.gov, 2000, párr. 11)

La normatividad expuesta configura el marco legal que regula la operación de los call center; para una mayor recordación al respecto se genera la Tabla 2.

**Tabla 2.**

*Marco legal*

<b>Norma</b>	<b>Artículos aplicables</b>
Constitución Política Nacional 1991	25, 53, 15
Código Sustantivo del Trabajo	Completo
Normas ISO	15838, 27001, 18295
Decreto 2808 de 2000	1

*Fuente.* Construcción propia.

### **Clima Organizacional: Factores que lo configuran y aspectos que lo afectan y benefician**

Para efectos de este estudio que busca describir los factores que configuran el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá y determinar los aspectos que benefician y afectan este clima, es pertinente iniciar por revisar el concepto de clima organizacional; enseguida, es preciso reconocer la actualidad de la industria del *call center* en Bogotá y, para terminar, es necesario abarcar algunas de las estrategias de gestión del talento humano que pueden optimizar este clima, ya que este aspecto que puede contribuir significativamente a su sensación de pertenencia a la empresa y aumentar a la vez su eficacia y productividad.

### **Comprensiones en torno al Clima Organizacional**

En 1939, los investigadores psicosociales Lewin, Lippitt & White (citados en García-Rubiano et al., 2020), “pusieron de manifiesto la existencia de una ‘atmósfera social’ presente en grupos de estudiantes a partir de los estilos de liderazgo de los profesores” (p. 11). Esta noción, que posiciona a un contexto social específico como una “atmósfera” en la que los individuos están inmersos y la cual incide psicológicamente en éstos, se empezó a utilizar en el campo de la psicología de las organizaciones para referirse a lo que se entiende como *clima organizacional* desde 1958, cuando Argyris (citado en García-Rubiano et al., 2020) propuso este término. En efecto, el clima organizacional se comprende como “un ‘estado homeostático’ constituido por las políticas formales de la organización y las necesidades de los empleados, sus valores y personalidades” (Argyris, 1958, citado en García-Rubiano et al., 2020, p. 11).

Por consiguiente, en tanto “el término clima se usa como sinónimo de ambiente, atmósfera o condiciones del contexto que rodean a una persona” (García-Rubiano et al., 2020, p. 11), en el ámbito empresarial, el clima organizacional es comprendido como el “conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos que trabajan en

una organización” (p. 12). En efecto, el clima organizacional se configura de acuerdo a la percepción de los trabajadores de cada empresa y no únicamente por el contexto laboral, por ende, es un constructo psicológico pues deriva de las experiencias de los sujetos, son las personas las que experimentan el clima de acuerdo a sus propias sensaciones.

Sin embargo, como señalan García-Rubiano et al. (2020):

El clima organizacional no se reduce solo a un aspecto de la subjetividad de los trabajadores, ni se focaliza únicamente en las características objetivas de la organización, sino que refiere a un fenómeno de la dinámica de trabajo de las organizaciones que resulta de la interacción de los individuos con su entorno de trabajo, y que depende tanto de las características de dicho contexto como de las percepciones que los trabajadores tienen de este. (p. 15).

En ese orden de ideas, el clima organizacional abarca tanto las condiciones laborales como las relaciones interpersonales entre los trabajadores, estos dos aspectos -el entorno y la persona-, y lo que los configuran, conforman la percepción de los individuos en torno al clima en el que están sumergidos; “es una descripción de cómo los empleados ven sus entornos de trabajo, no una evaluación personal afectiva del entorno de trabajo” (Ehrhart et al., 2014, citado en García-Rubiano et al., 2020, p. 15). No obstante, “la medida total del clima de una organización debe darse por el promedio de las percepciones de todos los miembros de la organización, y no por la suma o agregado de las percepciones individuales” (Lawrence, 1982, citado en García-Rubiano et al., 2020, p. 15).

En ese sentido, en el caso de la industria del *call center*, el clima organizacional puede entenderse como la experiencia laboral colectiva de los trabajadores respecto a su contexto y lugar de trabajo, lo cual se puede caracterizar y evaluar partiendo de sus propias percepciones.

### **La industria del *Call Center* y su actualidad en Bogotá, Colombia**

El primer *call center* del mundo, se le atribuye a Henry Ford, ya que, en 1962, el empresario se percató que a través del teléfono podía acercar su mercado a los clientes, por lo tanto, “puso en marcha una iniciativa en la que los vendedores de la empresa usarían sus teléfonos para contactar a más de 20.000 personas con el objetivo de aumentar el número de entrevistas con clientes potenciales” (Da Silva, 2023, párr. 6). Desde ese momento, se empezaron a “estandarizar guiones y pitch de ventas; limitar la autonomía y espontaneidad de los colaboradores a través de procesos rígidos y estructurados; contar y controlar cada segundo de la comunicación; y ofrecer diversas bonificaciones a los teleoperadores para motivarlos” (Da Silva, 2023, párr. 10).

Con la masificación del uso del internet, a finales del siglo XX, los *call center* de los países más desarrollados adoptaron otros canales de comunicación (como el correo electrónico o el chat en vivo) y pasaron a ser *contact center* (Da Silva, 2023). Sin embargo, en Colombia, fue hasta iniciada la década de 1990 que surgieron los *call center* como empresas de telemarketing, “siendo los sectores financieros, de telecomunicaciones, farmacéuticos y entidades gubernamentales, por mencionar algunos, los que comenzaron con su implementación” (Uribe, 2020, párr. 6).

En el 2001, dado el auge de los *call center*, “se crea en Colombia la Asociación de Call Center, considerando que para ese entonces generaba empleo a más de tres millones de personas en Norteamérica y Europa, siendo uno de los países en América Latina con ventajas sobre el resto” (Uribe, 2020, párr. 8); ya que las empresas colombianas eran contratadas por multinacionales extranjeras debido a “la calidad de la infraestructura, el nivel académico de la

población que labora en ese sector y el acento neutro por parte de los agentes que, en su mayoría, se concentran al interior del país” (Uribe, 2020, párr. 9).

Alrededor del año 2010, estos centros de llamadas también implementaron otros medios para acercarse a los clientes y se convirtieron en centros de contacto, para 2015, este sector empezó a crecer en promedio un 19% al año (Yepes, 2022). Con la llegada de la pandemia, el contacto personal se redujo considerablemente y los *call center* incrementaron su productividad optando por brindar atención más personalizada; lo cual, a su vez, aumentó la cantidad de colombianos empleados en esta industria (Revista Semana, 2022).

Actualmente, Teleperformance es el *call center* más grande de Colombia, pues la multinacional francesa cuenta con más de 40.000 empleados en el país; aunque esta empresa fue acusada de maltrato a sus trabajadores, el Ministerio de Trabajo desestimó estas acusaciones y lo declaró como un gran lugar para trabajar, teniendo en cuenta que algunas de sus instalaciones en Bogotá incluyen médico y gimnasio. (Revista Semana, 2024). Precisamente, es en la capital colombiana donde se concentra el 70% de los ingresos nacionales generados por este sector (Revista Semana, 2023); ya que “cada año en la ciudad, más de 100 mil nuevos egresados de educación superior se suman a la actual fuerza laboral de 4 millones de habitantes (...) Bogotá cuenta con recursos humanos, telecomunicaciones y servicios TIC de primera calidad” (Mortiz, 2014, párrs. 6 y 8).

Tal como Teleperformance, en la ciudad se encuentran otros grandes *call center* vinculados a importantes multinacionales, por ejemplo: ACS, CONVERGYS, SITEL y ALLUS de Estados Unidos, emplean cada uno a más de mil operadores telefónicos; mientras empresas como UNÍSONO, AVANZA y ATENTO de España, cuentan con más de nueve mil trabajadores. Asimismo, empresas estadounidenses como IBM, HEWLETT PACKARD y CITY BANK,

contratan en promedio a otras más de mil trescientas personas para generar contacto a nivel regional (Mortiz, 2014).

Con el panorama claro respecto al clima organizacional y a la actualidad de los *call center* en Bogotá, a continuación, se abordan algunas de las estrategias de gestión del talento humano que pueden contribuir para optimizar el clima organizacional de estas empresas y demostrar a los trabajadores que son valorados por la entidad a la que brindan su trabajo.

### **Estrategias de Gestión para Optimizar el Clima Organizacional**

Como es bien sabido, con el fin de garantizar el crecimiento de las empresas, éstas cuentan con un área de Recursos Humanos (RRHH) encargada de atraer, capacitar, motivar, potenciar, desarrollar y retener el capital humano a través de estrategias de gestión; esto, debido a que “conocen el riesgo de que las personas más valiosas de su organización puedan ser captadas por la competencia” (Factorial, 2023, párr. 3). Entre dichas estrategias, se destaca la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo en la empresa y crear un ambiente favorable en ella, ya que “entre más optimismo exista en ese clima organizacional, habrá más ganas de trabajar y mayor será el esfuerzo para que todos salgan adelante” (Factorial, 2023, párr. 9).

En ese sentido, para aumentar la motivación del personal, se sugiere, por ejemplo: implementar programas de reconocimiento de labores individuales y/o colectivas; establecer planes de incentivos ligados al cumplimiento de varias metas volantes a lo largo del mes; propiciar ejercicios de liderazgo responsabilizando a cada persona de una tarea en particular para que se apropie de ella y la realice hábilmente -como en el fordismo-; brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional; permitirse evaluar y ser evaluado, etc. Asimismo, se recomienda que el proceso de atraer, contratar y capacitar nuevo personal sea crítico, claro, eficaz y efectivo y se concrete dependiendo de las características de personalidad y habilidades

necesarias para la labor de contactar clientes; de este modo, es más probable contar con verdadero talento humano idóneo para la operación.

### Discusión

La indagación documental en torno a cuál es el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá, evidencia que esta ciudad tiene la capacidad para brindar empleo en el sector de las telecomunicaciones a miles de colombianos y extranjeros residentes en el país, ya que cuenta con la calidad necesaria en términos de infraestructura y capacitación para prestar servicio de agencia telefónica a todo tipo de empresas a nivel nacional e internacional.

En consecuencia, demasiados jóvenes estudiantes universitarios o profesionales de mediana edad con nulas o pocas oportunidades laborales en el campo para el que se prepararon y que poseen escasa experiencia en diversas actividades económicas, deciden vincularse a este sector laboral que resulta rentable y que es de acceso aparentemente sencillo pues hay bastantes vacantes para operar como agente telefónico para múltiples empresas y no se requiere de experiencia previa ni de mayores conocimientos técnicos para percibir un salario superior al mínimo vigente, lo cual a su vez propicia que en los *call center* exista un alto nivel de rotación de personal.

No obstante, permanecer en un pequeño y generalmente incómodo cubículo, atendiendo o realizando cientos de llamadas repetitivas en las que se debe seguir un guion preestablecido en un tiempo determinado para ofrecer, vender o cobrar productos y/o servicios nacionales e internacionales durante más de nueve horas a la semana con algunos cortos intervalos para ir comer algo e ir al baño, es una labor estresante, agotadora, precaria, inestable e incluso frustrante dadas las extenuantes jornadas en la misma posición, la variación salarial ligada a la productividad, la incertidumbre de la permanencia en el cargo y el control que es ejercido por parte de los empleadores directos, quienes establecen las metas y métricas a alcanzar para bonificar más, siguiendo el modelo implementado por Ford hace más de sesenta años.

Considerando lo anterior y teniendo en cuenta que son los trabajadores los que experimentan el clima organizacional de cada empresa de acuerdo a sus propias sensaciones mientras prestan sus servicios, es claro que el clima de un *call center* no es el más acogedor, beneficioso o saludable para el personal que allí labora pues no perciben que se les garanticen condiciones laborales justas, igualitarias, seguras, estables y dignas; aspectos que, deben ser cumplidos por normativa nacional constitucional.

### Conclusiones

El análisis del clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá mediante revisión documental, posibilita comprender que la atmósfera que perciben la mayoría de los trabajadores de este sector no es del todo cómoda para ellos, ya que no se les garantiza la estabilidad o el crecimiento laboral esperado al vincularse a una empresa, lo cual incluye prestaciones de ley, posibilidad de pensionarse, plan de seguridad social y demás.

La descripción de los factores que configuran el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá, permite entrever que las condiciones laborales que ofrece este sector son altamente exigentes, desgastantes y temporales, aunque bien remuneradas, lo cual es percibido por los trabajadores como un ambiente agotador, estresante e inestable, aunque soportable; por ende, el clima organizacional de esta industria resulta poco cálido y un tanto inhóspito para quienes están sumergidos en él.

Al determinar los aspectos que benefician y afectan el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá, se identifica que la actitud de servicio de los trabajadores en conjunto con la gestión del talento humano de la empresa son beneficiosas para mantener un clima organizacional agradable para todo el personal; por el contrario, si los trabajadores son conflictivos y la empresa no se interesa por el bienestar de su capital humano, el clima organizacional se tornará cada vez más insoportable, lo cual se refleja directamente en la productividad.

Entre las estrategias de gestión que contribuyen para optimizar el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá, se reconoce que la motivación mediante bonificaciones y mayor tiempo de descanso vinculado a metas volantes puede aportar a aumentar la satisfacción laboral, lo cual, mejora percepción de los trabajadores en torno a dicho clima.

### **Recomendaciones**

En este capítulo se precisan algunas recomendaciones generadas con base en la búsqueda de estrategias de gestión que pueden contribuir para optimizar el clima organizacional de las empresas dedicadas a prestar servicios como centros de llamadas o *call center*; además de recomendar ciertas perspectivas que faltan por abordar para posibles estudios posteriores.

Dado que el clima organizacional se mide de acuerdo con el promedio de las descripciones de todos los trabajadores de una empresa respecto a su percepción del entorno laboral en el que se desenvuelven (García-Rubiano et al., 2020), es recomendable conocer cuáles son esas percepciones tanto positivas como negativas y a qué aspectos organizacionales se refieren específicamente; para ello, se aconseja realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral o ubicar un buzón de sugerencias que sea revisado constantemente y tomado en consideración para mejorar las condiciones de trabajo y crear un ambiente más favorable en la organización.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que los *call center* históricamente han manejado guiones estandarizados y discursos generalizados para ofrecer su portafolio de productos y servicios en aras de lograr controlar la información brindada por el teleoperador y el tiempo de su gestión, es necesario que se le brinde más autonomía al agente telefónico para que pueda gestionar la transacción de una manera más espontánea y menos limitante, sin dejar de brindar la información que requiere el cliente; para ello, se sugiere que las capacitaciones realizadas en torno al conocimiento del producto sean tan profundas que los trabajadores puedan abordar la venta de un modo más auténtico y menos robotizado, lo cual también contribuye a que el cliente perciba una mejor atención.

En el ámbito administrativo, se recomienda que las empresas realicen las gestiones

necesarias para cumplir con los estándares certificados por las Normas ISO, para garantizar la satisfacción y el compromiso de todos los trabajadores con la organización en general.

Asimismo, se recomienda revisar el conducto regular interno de cada empresa en cuanto al trato y la comunicación entre administrativos, supervisores, coordinadores y agentes telefónicos, pues son frecuentes las referencias de trabajadores de los centros de llamadas que implican maltrato verbal por parte de los clientes y constante presión psicológica proveniente del área administrativa de la empresa, lo cual desmotiva al personal y le genera un clima organizacional pesado o incómodo.

En ese sentido, es necesario mantener arriba la motivación de todos los miembros de la empresa, especialmente de quienes realizan las labores operativas, se sugiere, por ejemplo: reconocer las labores individuales y colectivas mediante planes de incentivos que incluyan oportunidades de crecimiento personal y profesional con claridades en el proceso contratación y capacitación que permitan que los trabajadores se sientan más a gusto en la empresa y perciban que su labor es valorada y bien retribuida.

Finalmente, aunque el clima organizacional puede ser un promedio de la percepción colectiva, es claro que éste influye en el desempeño de cada persona; por lo mismo, no es suficiente con que “la mayoría se sienta bien en la empresa”, sino que se requiere que todos los miembros de la organización se sientan satisfechos al levantarse cada día a cumplir su labor de la mejor manera.

### Referencias Bibliográficas

- Actualícese.com. (25 de septiembre de 2012). *Empleados de Call Centers y sus derechos laborales*. <https://actualicese.com/empleados-de-call-centers-y-sus-derechos-laborales/>
- Cancilleria.gov.co. (2023). Código Sustantivo del Trabajo. Cancilleria.gov.co. [https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.pdf](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo_sustantivo_trabajo.pdf)
- Colombia.travel. (2024). *Bogotá*. <https://colombia.travel/es/bogota>
- Corte Constitucional. (1991). *Constitución Política Nacional*. *Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf* (corteconstitucional.gov.co)
- Da Silva, D. (19 de septiembre de 2023). *Historia del call center: tecnología de ayer y de hoy*. Zendesk.com.mx. <https://www.zendesk.com.mx/blog/call-center-historia/>
- Factorial. (11 de julio de 2023). *9 estrategias de gestión del talento humano para tu empresa*. Factorialhr.es. <https://factorialhr.es/blog/estrategias-gestion-de-talento-humano-empresa/>
- Funcionpublica.gov. (2000). *Decreto 2808 de 2000*. Gestor normativo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67111>
- García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/26059>
- Globalsuitesolutions.com. (22 de septiembre de 2023). *¿Qué es la norma ISO 27001 y para qué sirve?* globalsuitesolutions.com. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-la-norma-iso-27001-y-para-que-sirve/>
- Guasca, N. M. (2022). *El papel del talento humano en la industria del Call Center*. [Trabajo de

Grado. En Línea]. Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/43786/GuascaCuervoNathaliaMaria2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guerrero, A.; Suárez, J.; García, E. y Umaña, D. (2020). *Bienestar y calidad de vida laboral en los call center*. [Trabajo de Grado. En Línea]. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2041/Investigacion%20de%20grado%20en%20calidad%20de%20vida%20laboral%20en%20los%20call%20center.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Intedya.com. (17 de julio de 2017). *Nuevas Normas para Call Centers*. International Dynamic Advisors - Intedya.com. <https://www.intedya.com/internacional/1514/noticia-nuevas-normas-para-call-centers.html>

Kalitebelgesi.com. (s. f.). *Sistema de Gestión de Calidad ISO 15838 call center*.

[kalitebelgesi.com. https://www.kalitebelgesi.com/es/belgelendirme/kalitebelgelendirme/iso-15838-cagri-merkezi-kalite-yonetim-sistemi](https://www.kalitebelgesi.com/es/belgelendirme/kalitebelgelendirme/iso-15838-cagri-merkezi-kalite-yonetim-sistemi)

La Opinión. (4 de marzo de 2024). *Bogotá lidera la presencia de empresas de BPO, con un 42% de participación*. Laopinión.com.co. <https://www.laopinion.com.co/empresas/bogota-lidera-la-presencia-de-empresas-de-bpo-con-un-42-de-participacion>

Montes, L. y Castro, A. (2023). *Lineamiento Gerencial del Contact Center en Colombia a raíz del Control Estatal*. Universidad Libre.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/25651/2023-06-29%20Proyecto%20de%20grado-%20Lina-Angela.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Mortiz. (13 de enero de 2014). *Bogotá, una ciudad atractiva para el sector de los Contact Center*. Bogota.gov.co. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/negocios/bogota-una-ciudad->

atractiva-para-el-sector-de-los-contact-center

Perdomo, D. y Tapias, M. (2023). *La generación call center en Colombia: ¿no hay más oportunidades?* [Trabajo de Grado, En Línea]. Universidad EAN.

PerdomoDaniela2023.pdf (universidadean.edu.co)

Properati.com.co. (2024). *Bogotá*. <https://blog.properati.com.co/guia-de-ciudades/bogota/>

Ramos-Galarza & García-Cruz. (2024). Guía para realizar estudios de revisión sistemática cuantitativa. *CienciAmérica*, (13). <https://doi.org/10.33210/ca.v13i1.444>

Romero, P. (2021). “*Thank you for calling*”: *Experiencias de los jóvenes trabajadores de call centers bilingües en la ciudad de Bogotá*. [Trabajo de grado, En Línea]. Universidad de los Andes. content (uniandes.edu.co)

Sampieri, R. H.; Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2004). *Metodología de la Investigación*. 6ta ed. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Semana. (10 de mayo de 2022). *¿Hacia dónde evoluciona el negocio de los call center?* Semana.com. <https://www.semana.com/economia/emprendimiento/articulo/hacia-donde-evolucion-a-el-negocio-de-los-call-center/202215/>

Semana. (11 de abril de 2023). *Industria de BPO en Colombia es tercera más importante de América Latina. De la mano de la inversión extranjera, sigue creciendo*. Semana.com. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/la-industria-de-bpo-en-colombia-es-la-tercera-mas-importante-de-america-latina-de-la-mano-de-la-inversion-extranjera-sigue-creciendo-el-sector/202338/>

Semana. (29 de enero de 2024). *En Colombia, Teleperformance tiene su mayor operación en América Latina*. Semana.com. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/en-colombia-teleperformance->

tiene-su-mayor-operacion-en-america-latina/202422/

Ticportal.es. (7 de diciembre de 2023). *Normas ISO*. Ticportal.es.

<https://www.ticportal.es/glosario-tic/normas-iso>

UNAD. (2017). *Acuerdo número 101 del 24 de noviembre de 2017, por el cual se reglamentan las macrolíneas, líneas y sublíneas de investigación de la ECACEN*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. COAC\_ACUE\_101\_20171124.pdf (unad.edu.co)

Uribe, I. (12 de junio de 2020). *Todo comenzó en una compañía automotriz*. Ikono.co.

<https://ikono.co/tecnologia/historia-del-call-center/>

Ramírez, L. (21 de noviembre de 2017). *Ubicación de la Ciudad*. Bogota.gov.co.

<https://bogota.gov.co/ubicacion-de-bogota-sitios-turisticos-vias-y-alrededores-de-bogota#:~:text=Ubicada%20en%20el%20Centro%20del,74%C2%B004'51>".

Vivecolombia.es. (2024). *Descubre Colombia | Bogotá*. Vivecolombia.es.

<https://www.vivecolombia.es/que-ver-en-colombia/bogota/>

Yepes, J. (29 de julio de 2022). *Los Call Center Redefinen la Idea de Precariedad Laboral*.

Lasillavacia.com. <https://lasillavacia.com/silla-nacional/eje-cafetero/los-call-center-redefinen-la-idea-de-precariedad-laboral/>