



## ¿Cómo podemos ayudar?

>> PRÁCTICAS LABORALES

>> CORRECTAS EN LOS

>> CENTROS DE LLAMADAS

Was kann ich  
für Sie tun?

Tot hun dienst?

¿En qué puedo ayudarle?

Come possiamo  
esservi utile?

A leur service?

Как да Ви помогнем?

Jane Paul &  
Ursula Huws  
for the  
TOSCA  
Project



Español

## Resumen de contenidos



**Los centros de llamadas son un sector con un gran crecimiento en demanda de empleo en Europa. Dos millones de europeos trabajan en centros de llamadas y muchos más se incorporarán en el futuro.**

**Esta guía describe el estudio sobre las condiciones de trabajo, llevado a cabo por el proyecto TOSCA en siete países europeos y creado por el Programa de Tecnologías de la Sociedad de la Información (Information Society Technologies, IST) de la Comisión Europea.**



Siendo el primer proyecto que lleva a cabo un estudio sistemático del empleo en toda Europa sobre los centros de llamadas, el trabajo de TOSCA incluye un análisis extenso de la realidad existente, un examen de centros de llamadas en Alemania, Bélgica, Bulgaria, España, Irlanda, Italia y Reino Unido, así como estudios en profundidad de casos particulares en cada uno de estos países para conseguir una visión general de las condiciones sociales de los centros de llamadas. Dirigido por la Confederación Europea de Sindicatos (European Trade Union Confederation, ETUC), TOSCA es el único proyecto sindical llevado a cabo en el marco del Programa de Tecnologías de la Sociedad de la Información (IST) de la Comisión Europea.

Este estudio se centra en las condiciones sociales dentro de un amplio espectro de diferentes tipos de centros de llamadas en Europa mediante una amplia gama de diferentes sectores, plantea qué se está haciendo y lo que puede hacerse para promover prácticas laborales correctas dentro de los centros de llamadas. Está dirigido a cualquiera que tenga interés en promover prácticas correctas y realizar mejoras en este área. Esto significa proporcionar una guía práctica para la consideración de políticos, responsables de recursos humanos, sindicalistas, formadores, consultores de empleo, especialistas en salud y seguridad en el trabajo, y otros individuos implicados en el desarrollo de prácticas laborales correctas en centros de llamadas en Europa.

1 El acrónimo TOSCA procede de Table d'Observation Sociale des Centres d'Appels (Mesa de Observación Social de los Centros de Llamadas).

2 Los informes del examen TOSCA y los estudios de casos particulares pueden obtenerse en la página web de TOSCA <http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA/>

## >> Remuneración

Una remuneración justa, igualitaria y transparente es la base de la práctica correcta en el empleo. Para conseguirla, los centros de llamadas necesitan sistemas de remuneración que proporcionen a todos los empleados salarios e incentivos justos, consistentes y adecuados a su trabajo. La guía cubre todos los elementos principales de los sistemas de remuneración de los centros de llamadas, incluyendo acuerdos salariales para trabajadores atípicos y los requisitos legales que afectan a la remuneración en el contexto europeo.

## >> Control de rendimiento

El control de rendimiento es una figura casi universal en los centros de llamadas. Puede ser de varios tipos, pero el control de rendimiento electrónico es el asunto que suscita más quejas entre los teleoperadores. Este estudio analiza algunas cuestiones de este aspecto: presiones y objetivos de rendimiento poco realistas, vigilancia excesiva, restricciones de movimiento individual, comunicaciones y pausas, y falta de intimidad personal.

Aquí, las prácticas laborales correctas deben asegurar que:

- Se tengan en cuenta las necesidades humanas en el diseño de los sistemas de control de rendimiento.
- Se proporcione al personal una formación y un apoyo adecuados.
- Se consulte a los trabajadores del centro de llamadas sobre el diseño y la actuación de los sistemas de control de rendimiento.
- Se asegure de que los métodos de control y los criterios de valoración sean consistentes, claros, transparentes y libres de prejuicios.

- Se forme a los jefes de equipo para que proporcionen un ambiente positivo con el fin de mejorar el rendimiento como alternativa a la aplicación de sanciones disciplinarias.

## >> Horas de trabajo

Los acuerdos de tiempo de trabajo son una cuestión crítica en los centros de llamadas. Como muchos centros de llamadas operan durante la noche o las veinticuatro horas al día y/o en diferentes zonas horarias, el uso generalizado de sistemas de rotación y acuerdos sobre horas extra pueden plantear desafíos significativo para el personal y la dirección. Entre los problemas deben incluirse los riesgos para la salud, la seguridad de los trabajadores y la dificultad para reclutar y retener personal experimentado, que pueden producir una alta tasa de rotación del personal, baja moral, incremento de los costes, productividad reducida y servicio de baja calidad. El principal desafío consiste en gestionar el tiempo de trabajo de forma positiva para que actúe en favor de los intereses tanto de trabajadores como de empleadores.

La guía plantea aspectos legales, horas de trabajos semanales, descansos, sistemas de rotación, acuerdos sobre cobertura de emergencia y nocturnidad, horas extra, horario flexible, trabajo a tiempo parcial y otros aspectos referentes a infraestructuras de transporte, seguridad y bienestar. Algunos ejemplos de práctica correcta son los acuerdos participativos para la gestión de rotaciones, acuerdos flexibles sobre pausas, incluyendo pausas de pantalla y pausas de descanso o apoyo al seguimiento de llamadas difíciles, abusivas o angustiosas.



### >> Estructuras y sistemas de organización

Las estructuras y sistemas de organización son fundamentales para la distribución de responsabilidades y las relaciones de trabajo en los centros de llamadas. La forma en la que el trabajo está organizado puede afectar a todos los aspectos del trabajo en un centro de llamada, incluyendo relaciones con la dirección, eficacia de la gestión, nivel del personal y diseño de tareas, requisitos operativos, gestión de recursos humanos y relaciones profesionales.

Esta guía cubre:

- Responsabilidades de la dirección y procesos de toma de decisiones.
- Organización del trabajo.
- Distribución del trabajo y diseño de tareas.
- Composición y dirección de equipos.
- Acuerdos con el personal.
- Teletrabajo.



### >> Contratación, formación y progreso del personal

El rápido crecimiento de los servicios de los centros de llamadas y el aumento de la competencia en el mercado de centros de llamadas en Europa supone que la contratación, formación y progreso del personal son puntos muy importantes en la agenda de gestión de todo centro de llamadas. Pero el trabajo repetitivo, las condiciones de trabajo estresantes, una remuneración relativamente baja, la falta de oportunidades para el desarrollo de una carrera y un aumento salarial tienen por consecuencia que la mano de obra de los centros de llamadas sea a menudo transitoria, con altas tasas de rotación anual y, en consecuencia, con altos costes de contratación y formación para los empleadores. Sin la puesta en práctica de estrategias efectivas para combatir estos efectos, los centros de llamadas más grandes en particular pueden terminar sufriendo una gran dependencia del personal transitorio y de trabajadores temporales u ocasionales como estudiantes, que pueden carecer de la necesaria preparación para el trabajo.

La formación y el progreso en la carrera son tan importantes para la dirección y los jefes de equipo como para los teleoperadores. Los servicios de los centros de llamadas están cambiando rápidamente y estos cambios dependen del desarrollo tecnológico. El ritmo y la naturaleza de estos cambios supone que directivos y jefes de equipo necesiten formación y técnicas de gestión específicas que incluyan: gestión de cambios, recursos humanos, creación de equipos y desarrollo de sistemas de gestión. Esta sección de la guía plantea algunas de las iniciativas planteadas de forma conjunta



entre empleadores, sindicato, profesionales de la contratación y formadores para abordar estos problemas.

### >> Salud y seguridad

La salvaguarda de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores es una parte esencial de las prácticas laborales correctas. El trabajo en los centros de llamadas implica riesgos significativos para la salud y la seguridad, y esto no es siempre reconocido o tratado. El resultado es que muchos centros de llamadas en Europa soportan altos niveles de baja por enfermedad en su personal. Entre los riesgos están:

- Enfermedades relacionadas con el estrés.
- Pérdidas de voz profesional.
- Trastornos acústicos.
- Fatiga visual.
- Trastornos óseo-musculares.
- Heridas repetitivas por contracciones.
- Violencia y acoso.
- Problemas de postura que afectan a la salud de las mujeres embarazadas y a sus fetos.

Esta guía recopila los peligros del trabajo en los centros de llamadas y cómo prevenir y controlar los riesgos relacionados con esta actividad. También aborda la disposición de elementos de bienestar en los centros de

llamadas y los problemas de salud y seguridad que afectan a los teleoperadores que trabajan en casa. Expone las obligaciones legales de los empleadores en los centros de llamadas para la salud, la seguridad y la gestión de riesgos, incluidos la evaluación, la prevención y el control de riesgos.

### >> Igualdad de oportunidades y cultura de trabajo

Un trato justo y equitativo es fundamental para la práctica correcta en el empleo. La guía examina algunos aspectos importantes de cultura de trabajo y carácter organizativo en el empleo en los centros de trabajo, como la igualdad de oportunidades, balance de vida laboral, dignidad en el trabajo y aspectos de discriminación más amplios. Expone las obligaciones de la ley europea y sus implicaciones en el empleo en los centros de llamadas. Destaca ejemplos de práctica correcta para el desarrollo de una cultura de trabajo positiva y productiva que protegen la dignidad en el trabajo, promueve un balance positivo de la vida laboral y suprime barreras a la contratación, formación y progreso, permitiendo a los empleados de los centros de llamadas utilizar en beneficio de su trabajo toda su potencial y su técnica.

La exigencia de una jornada laboral más larga y los acuerdos flexibles de contratación pueden acarrear conflictos en los trabajadores que encuentran cada vez más difícil combinar el trabajo en un centro de llamada con su vida personal. Tanto empleados como empleadores saldrán beneficiados de una aproximación flexible



hacia el equilibrio entre necesidades del negocio y necesidades personales.

Entre las medidas prácticas para mejorar la cultura de trabajo y la igualdad de oportunidades están: horario de trabajo flexible, políticas y procedimientos de calidad efectivos, permisos por maternidad y paternidad, guarderías, acceso equitativo a la formación y a la promoción en el trabajo, instalaciones de apoyo a los trabajadores discapacitados.

### >> Aspectos de relación profesional

La libertad de asociación y la libertad de expresión son derechos humanos fundamentales, tanto en el trabajo como en la vida personal. Las prácticas laborales correctas reconocen esto y realizan acuerdos para la consulta y la representación colectiva del personal.

El estudio examina algunas de las formas en las que empleadores, sus empleados, los representantes de los trabajadores y otras partes interesadas pueden trabajar juntos a todos los niveles para desarrollar y promover las prácticas laborales correctas en los centros de llamadas. Analiza el fondo de los acuerdos colectivos y la organización sindical dentro de los centros de llamadas, y algunas de las iniciativas innovadoras y acuerdos alcanzados. A pesar de los obstáculos al progreso en este área, incluyendo la naturaleza precaria de la fuerza de trabajo, se han realizado progresos considerables, en especial donde existe una tradición arraigada de organización y representación colectiva.

### >> Conclusiones

Los progresos para la mejora de las condiciones laborales en los centros de llamadas se han conseguido gracias a una combinación de la actividad sindical y una actitud positiva frente al empleo por parte de empleadores progresistas.

En algunos casos, otras instancias políticas, como organizaciones gubernamentales, la Comisión Europea y las ONG han colaborado realizando estudios, diseñando esquemas o proyectos piloto de formación, organizando conferencias o comisiones, diseñando estrategias de desarrollo económico regional que incluyen el empleo en centros de llamadas y otras actuaciones. Esto ha supuesto beneficios tanto para empleadores como para empleados, y no sólo a corto plazo.

En los últimos años se ha producido un progreso significativo encaminado a mejorar un modelo para la práctica correcta en el empleo. Cada vez más centros de llamadas son conscientes de que deben romper su imagen negativa y encontrar soluciones radicales y positivas para el desarrollo humano.

Existen pocas dudas de que es necesario realizar cambios. La incapacidad para romper el patrón de los salarios bajos, la falta de flexibilidad, el ritmo laboral intenso, los objetivos de rendimiento poco realistas, el control constante, el insuficiente diseño de tareas y las condiciones de trabajo insalubres perpetuarán los problemas existentes y conllevarán serios riesgos en el futuro.

Un cambio en los valores corporativos en algunos centros de llamadas puede ayudar a asegurar beneficios a corto plazo en la



productividad, consecución de objetivos y en prevenir que los contratos no estén sobrecargados, causando pérdidas a largo plazo por culpa de las bajas laborales por enfermedad, la alta rotación, la baja productividad o la baja calidad en el servicio.

Los sindicatos tienen un papel fundamental que es jugar en la creación de los centros de llamadas y centros de contacto del futuro, asegurándose de que los futuros cambios beneficien a las personas que trabajan en ellos. Trabajar juntos en toda Europa, compartir información y ejemplos de prácticas correctas, aprender del pasado, y conducir a otros centros de llamada hacia unos criterios mejores pueden ayudar a hacer estos cambios positivos. Los

sindicatos necesitarán actuar en varios frentes simultáneamente para alcanzar estos amplios objetivos. En el nivel más básico, tendrán que continuar promoviendo sus valores tradicionales y componer agendas ya desarrolladas para otro tipo de empleo adaptándolas a las nuevas características de trabajo en los centros de llamadas. Esto incluye realizar varias peticiones como: aumento de los niveles salariales, mayor continuidad y seguridad en los acuerdos laborales, lucha contra el estrés, asegurar un mayor control por parte del trabajador de los ritmos laborales, mejorar la ergonomía de los puestos de trabajo, las jornadas laborales y las vacaciones y defender la intimidad de los trabajadores.

Pero estas actuaciones tradicionales no son suficientes en sí mismas. Para abordar los problemas especiales del trabajo en los centros de llamadas, los sindicatos deberán añadir a su tradicional papel de negociación y representación colectiva un servicio y una atención individual más personalizados. También deberán revisar las relaciones entre federaciones para tener en cuenta la movilidad intersectorial y desarrollar formas de cooperación más estrechas entre los niveles sectoriales y nacionales, así como estar más receptivos a las necesidades de la mujer trabajadora.

## Partenaires de TOSCA



Confédération  
Européenne  
des Syndicats



Analytica Social and  
Economic Research (R-U)



Communications  
Workers Union  
(Irlande)



Confédération  
Générale du Travail  
(France)



Fundacion Formacion y Empleo  
"Miguel Escalera" (Espagne)



Institut de Formation  
Syndicale Internationale de la  
FGTB (Belgique)



Institut Syndical d'Etudes et  
de recherches Économiques et  
Sociales (France)



ISA-Consult (Allemagne)



Istituto di Recherche  
Economiche e  
Sociali (Italie)



Université de Sofia  
(Bulgarie)

Sin embargo, hay que reconocer que para muchos trabajadores los centros de llamadas continúan siendo una forma de empleo transitorio, considerado, quizás, como un trabajo temporal mientras se realizan estudios o se atraviesa un periodo transitorio particular, como la época posterior al cuidado de hijos pequeños o de un pariente enfermo. En dichos casos es extremadamente importante tomar medidas para asegurar que durante esos periodos los trabajadores de los centros de llamadas tengan todavía acceso a las oportunidades de aprendizaje que les proporcionen la capacidad de transferencia a otros sectores de la economía o utilizar esas aptitudes como ciudadanos de la sociedad de la información.

El trabajo en los centros de llamadas es probablemente la forma más rápida de crecimiento del empleo en Europa, pero también una de las más controvertidas. ¿Son los actualmente estimados dos millones de europeos que trabajan en los centros de llamadas una nueva forma trabajadores explotados? ¿O este sector nuevo puede proporcionar las bases para la creación de nuevos trabajos altamente cualificados en una creciente economía de la información? Mientras la experiencia de algunos centros de llamadas acumula problemas de agotamiento del teleoperador, estrés y altas tasas de abstencionismo y rotación, otros, han conseguido crear un entorno de trabajo agradable con buenas condiciones y oportunidades para el desarrollo profesional y una plantilla motivada y satisfecha. ¿Cómo lo han conseguido? Este estudio autorizado describe la extensa investigación llevada a cabo en siete países europeos por el proyecto TOSCA creado por la Comisión Europea y realizado por la Confederación Europea de Sindicatos. Está dirigido a empleadores, sindicatos, formadores, agencias de contratación, responsables políticos y otras instancias interesadas en el desarrollo de prácticas laborales correctas en este importante nuevo campo de empleo.

Ilustrado con ejemplos reales de éxito, presenta unas líneas maestras para la práctica laboral correcta en todos los aspectos laborales de los centros de llamadas en los que se incluyen salarios, control de rendimiento, horas de trabajo, estructuras de organización, contratación, formación, progreso del personal, salud y seguridad, igualdad de oportunidades, cultura del trabajo y relaciones profesionales.

<http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA/>

Coordinateur TOSCA  
Willy Buschak  
Confédération Européenne des Syndicats  
Boulevard du Roi Albert II, 5  
Bruxelles 1210  
Belgique  
Tel: +32 2 224 0411  
Fax: +32 2 224 0454  
Email: [wbuschak@etuc.org](mailto:wbuschak@etuc.org)

Andrew Haig et Associates