

**¿CÓMO MEDIR LA CALIDAD DEL  
TRABAJO? GENERACIÓN DE UN ÍNDICE  
PARA LA DETECCIÓN DE BUENOS Y  
MALOS TRABAJOS EN EL SECTOR DE  
CALL CENTERS**

**María Tatiana Gorjup**  
Universitat Rovira i Virgili

**Mireia Valverde**  
Universitat Rovira i Virgili

**Gerard Ryan**  
Universitat Rovira i Virgili

**RESUMEN.** El objetivo del presente trabajo es determinar el grado de variabilidad en la calidad de los puestos de trabajo en el sector de call centers en España. Ante la inexistencia de una herramienta comúnmente aceptada para medir la calidad laboral, hemos construido un índice a partir de las características extrínsecas de los puestos de trabajo. El mismo consiste en la combinación aditiva de 8 factores, clasificados en 4 dimensiones (características del contrato, estabilidad laboral, acceso a formación y desarrollo de carrera, y salario). Para desarrollar y contrastar el índice, hemos empleado datos primarios pertenecientes a una muestra representativa de call centers en España, compuesta por 87 cuestionarios. La valoración del índice resultante se considera positiva, tanto por el valor obtenido en el alfa de Cronbach (0,7025) como por el hecho de que este instrumento de análisis nos ha permitido agrupar a los call centers en función de sus niveles de calidad: alta, media y baja. Los principales resultados indican que en España, los call centers tienden a concentrarse en los niveles de calidad baja (43,9%) y media (41,5%). De esta manera, el índice ha resultado de gran utilidad para fines comparativos sobre los niveles de calidad existentes en el sector de los call centers.

**PALABRAS CLAVE.** Calidad de los puestos de trabajo, bundle, índice, call centers, España

**ABSTRACT.** The objective of the present study is to determine the variability of job quality in the Spanish call center sector. Given the inexistence of an accepted tool to measure the quality of jobs, we have constructed an index with the extrinsic characteristics of jobs. The index is composed by 8 factors classified in 4 dimensions (characteristics of the contract, labour stability, access to training and career development and salaries). In order to develop and test the index, we have employed primary data from a representative sample of 87 questionnaires. The resulting index is considered useful, as it has a Cronbach's alpha of 0.7025 and it allowed us to group the call centers in terms of different levels of quality: high, medium and low. Our main results show that call centers in Spain are concentrated among low quality levels (43.9%) and medium quality levels (41.5%). It is important to highlight that the index results useful as a comparative tool.

**KEYWORDS.** Job quality, bundle, index, call centers, Spain.

## Introducción

El concepto de calidad laboral abarca una amplia variedad de dimensiones que hacen referencia a las características objetivas relacionadas con el empleo, a las características del trabajador, a la relación entre el trabajador y las características del empleo, junto a la evaluación subjetiva que realiza el trabajador de esas características (European Social Fund, 2001: 7). En otras palabras, engloba todos los aspectos relacionados con la vida del individuo en el entorno laboral (Rosenthal, 1989). Durante los últimos años, el tema de la calidad laboral ha vuelto a cobrar gran importancia, principalmente a partir de la transición hacia la economía de la información y de la adaptación de las empresas a este nuevo contexto, hechos que han dado lugar a grandes cambios en los mercados laborales de los diversos países (European Social Fund, 2001; Clark, 2005); y actualmente forma parte central en la agenda de las organizaciones internacionales afines a las cuestiones laborales como la Organización Internacional del Trabajo (Rubery y Grimshaw, 2001) y la Comisión Europea (European Social Fund, 2001).

Desde la perspectiva de las empresas, los cambios se encuentran motivados por diversos factores, entre los cuales destacamos los siguientes. Por un lado, la *búsqueda de mayores niveles de competitividad* que ha llevado a las empresas a reducir costes mediante el empleo de métodos flexibles de producción y de organización del trabajo (Smith, 1997; Deery y Kinnie, 2002; Farné, 2003). En el mercado laboral, esto se traduce en una mayor flexibilidad en la forma en que se realiza el trabajo y en las relaciones laborales (Smith, 1997). En segundo lugar, frente a la apertura de los mercados y a la mayor competencia, las empresas comenzaron a *centrarse más en el cliente* con el fin de asegurarse cuotas de mercado, con lo que se observa un giro hacia las actividades de servicios (Dormann y Zijlstra, 2003). Y, es en la intensificación de las actividades de prestación de servicios donde el trabajador adquiere un rol principal, dando lugar a que esta actividad comience a ser considerada como una fuente de creación de empleo y de generación de producto (Castells, 1995).

En este contexto, los call centers surgen como la herramienta estratégica de las empresas para brindar un mejor servicio a sus clientes, intentando asegurarse cuotas de mercado (Anton, 2000; Batt y Moynihan, 2002). Con estos centros de atención telefónica las empresas pueden ser competitivas en costes debido a la mejora de la eficiencia mediante la especialización del personal, la estandarización de procedimientos y su uso como herramienta de gestión de quejas y necesidades del cliente (Valverde, Gorjup, Marti, Ryan, Vidal y Villarroya, 2006). Esta práctica, iniciada en los EE.UU. durante los años 70', ha experimentado una rápida expansión hacia todo tipo de empresas y a diferentes países, especialmente durante los 90', momento en que el sector experimenta un gran crecimiento en Europa atribuido al gran desarrollo de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones (Lara Rodríguez, 2003).

A su vez, junto a la tecnología, el factor humano es el recurso más importante para el funcionamiento de los call centers y se está considerando al sector, como el reflejo de los "nuevos" empleos que ofrece el sector de servicios en

la sociedad de la información (Deery y Kinnie, 2002), caracterizados por las formas flexibles de organización del trabajo.

El objetivo inicial del presente trabajo era determinar los niveles de calidad existentes en los puestos de trabajo del sector español de call centers. Sin embargo, dada la inexistencia de un índice comúnmente aceptado para medir el grado de calidad de los puestos de trabajo, se consideró necesario un estudio previo que ayudara a generar tal índice. *Así pues, la construcción de un índice o medida resumen que nos permita clasificar la calidad del trabajo ofrecido por los call centers es precisamente el objetivo del presente trabajo.*

A partir de aquí, y mediante el análisis de los resultados obtenidos por la aplicación del índice de calidad del trabajo, podremos dar respuesta al interrogante de si los nuevos trabajos creados por el sector español de call centers son “buenos” o “malos”, considerando su reciente surgimiento en relación a otros países (Valverde et al. 2006).

Este trabajo se divide en las siguientes secciones: en la *sección 2* se presenta una breve descripción del sector de call centers, para determinar desde el punto de vista teórico las características de calidad del puesto de trabajo del sector. La *sección 3* se compone de tres apartados: en el primero se describen los datos empleados, la metodología y la formación del índice. En la *sección 4*, presentamos los resultados del análisis, para posteriormente en la *sección 5* plantear las conclusiones a las que hemos arribado, considerando tanto las limitaciones como las líneas para futuras investigaciones.

## **Calidad de los puestos de trabajo en el sector de los call centers**

### **El sector de los call centers**

Los call centers representan un sector relativamente nuevo y sus modalidades van cambiando en función de los avances tecnológicos y de la forma en que se prestan los servicios (Martí, 2005), por lo que no existe una definición acabada y globalmente aceptada de lo que es un call center (Valverde et al. 2006). Sin embargo, este término está siendo cada vez más utilizado para caracterizar la interacción entre la empresa (realizada por un teleoperador) y el cliente (que realiza o recibe la llamada) mediante el uso de diferentes medios tecnológicos (teléfono, e-mail, etc.) (Valverde, Gorjup y Ryan, 2007a).

Una explicación de la ausencia de una definición comúnmente aceptada es la gran variedad de modelos organizacionales bajo los que funcionan los call centers (Valverde et al. 2007a), hecho que determina tanto el tipo de actividades en las que se especializan como la forma en que se gestionan los recursos humanos y, por lo tanto, las características de los puestos de trabajo que ofrecen. A continuación, presentamos brevemente las características bajo las que se identifican diferentes tipos de call center:

- En lo que respecta a la modalidad de gestión, los call centers pueden ser organizaciones externas (*outsourced*) o departamentos internos de la

compañía (*in-house*) (Dormann y Zijlstra, 2003; Zapf, Isic, Bechtoldt y Blau, 2003).

- En lo que respecta al tipo de interacción que mantienen con el cliente, hay call centers que se especializan en la recepción de llamadas (*inbound*) y los que, por el contrario, se dedican a la emisión de llamadas (*outbound*): los primeros se dedican a la atención de dudas, preguntas y quejas que realice el cliente, mientras que los segundos se dedican principalmente a la captación de clientes mediante la venta telefónica de productos y servicios (Dormann y Zijlstra, 2003; Zapf et al. 2003).
- Finalmente, en lo que respecta a la organización del trabajo y por consiguiente a las características de los puestos de trabajo del sector, suele identificarse a los call centers con dos modelos opuestos en relación al modo en que operan (Batt y Moynihan, 2002; Holman, 2003; Frenkel, Tam, Korczynski y Shire, 1998; entre otros): en el extremo inferior se sitúa el “modelo de producción masiva” y en el extremo superior el “modelo profesional de servicios”, existiendo en el medio diversos modelos híbridos cuyas características los hacen acercarse más o menos a los modelos extremos (Batt y Moynihan, 2002)

El modelo de producción masiva (*mass production model*) se caracteriza por la prestación de servicios masivos y de reducido valor añadido a un amplio volumen de mercado, motivado por la tendencia de minimizar costes (Batt y Moynihan, 2002; Holman, 2003) a partir del logro de economías de escala en la prestación de los servicios. En términos de la organización del trabajo, este hecho se traduce en trabajos realizados de forma individual, con tareas ampliamente estandarizadas (diálogos estructurados e instrucciones detalladas) y controladas (mediante una monitorización constante del rendimiento del empleado). A su vez, para el desempeño de este tipo de trabajos son mínimas las habilidades que se requieren dado que el teleoperador cuenta con una reducida discrecionalidad para realizar sus tareas (Batt y Moynihan, 2002).

*Por las características presentadas, la preponderancia de call centers con estas características indicaría la existencia de puestos de trabajo de reducida calidad, lo que se traduce en valores reducidos del índice de calidad de los puestos de trabajo.*

Por el contrario, el modelo profesional de servicios (*professional service model*) está enfocado a la prestación de servicios de calidad y/o alto valor añadido, a una cuota más reducida de mercado (Holman, 2003). La organización del trabajo es más flexible, en términos de que determinadas tareas se realizan en grupos o equipos de trabajo (Smith, 1997) y, las tareas a realizar conllevan mayores niveles de complejidad y diversidad. Los incentivos de recursos humanos tienden a generar condiciones laborales favorables para retener al personal, proveyendo salarios elevados, formación y provisión de seguridad laboral (Batt, 2002; Batt y Moynihan 2002), entre otras cosas.

*La presencia de call centers orientados a la prestación de servicios profesionalizados, indicaría que estamos ante la presencia de puestos de trabajo de*

*alta calidad y, por lo tanto, valores elevados del índice de calidad de los puestos de trabajo.*

### **Calidad de los puestos de trabajo en el sector de los call centers**

La perspectiva adoptada en este trabajo es que la calidad del mismo tipo de trabajo en este caso el trabajo del teleoperador de un call center, puede variar significativamente dentro de la misma industria dependiendo de las condiciones laborales ofrecidas por cada empleador. A partir de la revisión de la literatura de calidad laboral en Valverde et al. (2007a), hemos identificado un conjunto de factores que determinan la calidad de los puestos de trabajo de un call center, lo que nos ha permitido diferenciar entre un buen y un mal trabajo. Estos factores se presentan en la siguiente tabla divididos en factores intrínsecos (inherentes a la naturaleza y contenido del trabajo específico) y factores extrínsecos (que representan las características exógenas del trabajo)

Tabla 1.

*Clasificación de los factores que determinan la calidad de los puestos de trabajo*

FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES EXTRÍNSECOS
<b>CONTENIDO DE LAS TAREAS</b>	<i>COMPENSACIÓN</i>
<b>CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO</b>	<i>BENEFICIOS NO SALARIALES</i>
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	<i>TIPO DE CONTRATO</i>
<b>FLEXIBILIDAD HORARIA</b>	<i>FORMACIÓN Y DESARROLLO</i>
	<i>ESTABILIDAD LABORAL</i>
	<b>CONDICIONES LABORALES</b>
	<b>SALUD Y SEGURIDAD</b>
	<b>ESTATUS EN LA ORGANIZACIÓN</b>

Como hemos expresado en la sección introductoria, el propósito del presente trabajo es realizar un estudio de la situación en la que se encuentra el sector de los call centers en España en términos de calidad de los puestos de trabajo. A partir del análisis de una *bundle* de características extrínsecas del trabajo (compensación, beneficios no salariales, tipo de contrato, formación y desarrollo y, estabilidad laboral) podremos determinar si los call centers españoles tienden al modelo de producción masiva con trabajos de reducida calidad o al modelo profesional de servicios, con trabajos de mayor calidad en relación a los primeros. Para llegar a tal clasificación se construyó un índice, cuya descripción presenta en el siguiente apartado, junto con los datos empleados en el análisis.

## Marco de análisis

### Descripción de los datos utilizados

Los datos empleados en el presente trabajo pertenecen a un proyecto internacional “Global Call Center Research Project” (GCCRP, [www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/](http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/)) en el que participan universidades pertenecientes a 17 países de todos los continentes. A nivel español, este estudio ha sido llevado a cabo por el grupo Factor Humano, Organizaciones y Mercados (FHOM) de la Universidad Rovira i Virgili. El objetivo es el análisis de la gestión de los RRHH y el rendimiento en los call centers a nivel global (Valverde, Gorjup, Marti, Ryan, Vidal y Villarroya, 2007b; Holman, Batt y Holtgrewe, 2007).

Para el caso de España, al igual que en otros países participantes, dada la inexistencia de un registro nacional de call centers y a la volatilidad del sector, se procedió a la construcción de una base de datos a partir de la información proporcionada por diversas asociaciones e instituciones afines (la Asociación de Empresas de Telemarketing - AEMT, CIDEM y Confederación Sindical de Comisiones Obreras - CCOO) y por la base de datos financiera SABI (que proporciona un registro de empresas de España y Portugal) desde donde se han detectado las empresas de telemarketing registradas. Para el caso de los call centers internos (in-house), se ha completado la base de datos a partir del listado de empresas que declaran tener un call center (Ryan, Valverde y Gorjup, 2006).

Finalmente, el cuestionario ha sido respondido por los directores y/o responsables de call centers y responsables de RRHH, que han sido contactados previamente para lograr su conformidad en cuanto a la participación en el estudio. Durante todo el proceso se ha garantizado la confidencialidad con respecto a los datos y, en respuesta a su participación en el proyecto, se les proporcionó un informe (véase Valverde et al. 2007b) elaborado a partir de los datos obtenidos.

Hasta el momento de realización del presente trabajo, la base de datos contaba con un total de 150 organizaciones. Sin embargo, este es un proyecto en desarrollo y actualmente la base de datos se ha ampliado a 224 call centers.

La recogida de la información de los 87 call centers que formaron parte de la muestra analizada se realizó durante el período de Mayo 2005-Enero 2006, lo que representa una tasa de respuesta del 58%. Sin embargo, considerando la eliminación de los casos en los que no se proporciona información sobre alguna de las variables analizadas, la muestra se reduce a un total de 41 call centers para la formación del índice y cuenta con el siguiente perfil (Ryan et al. 2006):

De los 41 casos, un total de 28 son empresas de telemarketing que proveen servicio de call center (*outsourced*) lo que representa el 68,3% de la muestra; los 13 call centers restantes corresponden a la modalidad *in-house*, formando parte de la organización, lo que constituye un 31,7% de la muestra.

En función del tipo de llamadas que realizan, el 85% de los call centers analizados se dedican principalmente a la recepción de llamados (*inbound*), mientras que el otro 15% desarrolla su actividad mediante la emisión de llamadas (*outbound*).

## Descripción de la metodología empleada

El concepto de calidad laboral es amplio y multidimensional, hecho que explica tanto la complejidad que representa su medición como la inexistencia de una medida resumen universalmente aceptada que abarque todas las dimensiones que lo componen (McMullen y Schellenberg, 2003; Manpower Profesional, 2005; Ritter, 2005; Martel y Dupuis, 2006; entre otros). De manera que para el análisis que pretendíamos realizar, fue necesario acotar las dimensiones, lo que nos llevó al paso de la calidad laboral en general, hacia la calidad de los puestos de trabajo en particular. Y es en este contexto donde se desarrolla la construcción del índice.

Para su generación, hemos agrupado las dimensiones consideradas por la literatura en una *bundle*, de manera que en conjunto expliquen el nivel de calidad existente en los puestos de trabajo que brinda una empresa en particular y pueda ser comparado con las demás empresas de la muestra. En recursos humanos la adopción del enfoque *bundling* ha sido muy utilizado por los autores que asumen el supuesto de que las buenas prácticas se encuentran interrelacionadas (MacDuffie, 1995) y que en conjunto explican una variable latente (Hunter, 2000), siendo en este caso la “calidad de los puestos de trabajo”.

Las dimensiones que forman parte de la *bundle* han sido seleccionadas a partir de las preguntas del cuestionario que responden a las características extrínsecas de un puesto de trabajo planteadas por el informe *Employment in Europe 2001* (European Social Fund, 2001), y se presentan a continuación:

- Tipos de contrato: Esta dimensión explica el tipo de relación contractual entre la empresa y el trabajador, que puede ser indefinida o temporal. A su vez, se considera la proporción de trabajadores temporales que pasan a formar parte de la plantilla fija de la organización, mediante un contrato indefinido:
  - Porcentaje de trabajadores temporales que pasan a formar parte de la plantilla de la empresa (A.1) – *Variable continua*
  - Porcentaje de trabajadores con contrato indefinido en relación a los que tienen contrato temporal (A.2) – *Variable continua*
 Una de las formas de flexibilidad utilizadas por las empresas para reducir costes es el empleo de trabajadores mediante contrato temporal dando lugar a lo que se denomina trabajo contingente (Polivka y Nardone, 1989; Polivka, 1996). Esta modalidad de contratación es muy común para el caso particular de los call centers.
 

Asumiendo el supuesto de que un empleo será de mayor calidad si el trabajador tiene la posibilidad de acceder a los beneficios que le otorga un contrato indefinido, una mayor cantidad de trabajadores con contrato indefinido o un porcentaje elevado de trabajadores temporales que pasan a fijos, implica una mayor calidad en los puestos que ofrece un call center determinado.
- Estabilidad laboral o permanencia: Las razones por las que un trabajador puede abandonar su puesto de trabajo pueden ser voluntarias (es el trabajador quien



decide abandonar el puesto) o involuntarias (la decisión la toma la empresa). Por este motivo, existen diversas formas de medir la permanencia del trabajador en la empresa (Meisenheimer, 1998). En este trabajo, la estabilidad laboral es analizada por el tiempo promedio en que el trabajador se encuentra en su puesto de trabajo. Es decir, una mayor permanencia o un mayor porcentaje de trabajadores que permanecen en la organización por más de 5 años, implican una mayor calidad en los trabajos del call center.

Permanencia media de un operador (medida en años) (B.1) – *Variable continua*

Permanencia superior de 5 años de un operador (B.2) – *Variable continua*

- Acceso a formación y desarrollo de la carrera: En general, las empresas enfocan las actividades de formación para el momento en que el empleado se incorpora a la empresa. La formación impartida suele estar relacionada con las habilidades básicas necesarias para el desempeño de las tareas diarias (manejo de software, conocimiento de productos y servicios de la empresa y habilidades de atención al cliente) y suele terminar después de los 12 primeros meses (Grupo RH Asesores, 2002). Sin embargo, existen otro tipo de habilidades que mejoran la calidad de vida laboral del individuo, para las que no se imparte formación o ésta resulta muy escasa (Gorjup, Valverde y Ryan, 2008). En este caso, intentamos captar la frecuencia con que se imparte la formación en 2 tipos de habilidades concretas:

Formación en habilidades de interacción con el cliente (C.1) – *Variable ordinal discreta*

Formación en habilidades interpersonales o de trabajo en equipo (C.2) – *Variable ordinal discreta*

Al ser variables ordinales discretas (con valores 1 = Nunca, 2 = Alguna vez, 3 = Regularmente, 4 = Frecuentemente, 5 = Continuamente), representa que una mayor frecuencia en que este tipo de formación se brinda por parte del empleador, mayor contribuirá a la calidad del trabajo, por lo que tenderá a incrementar los valores conseguidos en el índice.

- Salario: En la dimensión salarial hemos considerado dos indicadores. Por un lado, el salario bruto anual que recibe el teleoperador, que al pertenecer a una única categoría laboral cuanto mayor sea éste, implicará una mayor calidad del puesto de trabajo. A su vez, dado que un componente que ha ganado importancia como elemento de calidad del trabajo son los beneficios (Meisenheimer, 1998), se ha incorporado en segundo lugar, un indicador que refleja la parte de la compensación que recibe el trabajador proveniente de otras partidas no vinculadas al rendimiento (complementos por antigüedad, planes de pensiones, etc.).

Salario bruto expresado en logaritmo (D.1) – *Variable continua*.

Salario no vinculado al rendimiento (D.2) – *Variable continua*.

## Generación y validación del índice de calidad de los puestos de trabajo

Para analizar la variabilidad de calidad en el trabajo de un teleoperador en los diferentes call centers era necesario contar con una medida que pudiera, bajo un único indicador, contemplar conjuntamente los factores que explican la calidad de un puesto de trabajo. De esta manera hemos construido un índice siguiendo el criterio *bundling* adoptado principalmente por MacDuffie (1995), Hunter (2000), entre otros.

Siguiendo a MacDuffie (1995), la *bundle* de características de los trabajos puede ser medida a través de un índice si los ítems que la componen tienen una razón conceptual clara de ser considerados en conjunto, las prácticas que forman parte la *bundle* están relacionadas y se verifica la correlación mediante análisis de fiabilidad (Hunter, 2000).

Los motivos conceptuales que justifican la elección de esta metodología de análisis se encuentran: por un lado, la inexistencia de una medida que esté formada a partir de las características objetivas del puesto de trabajo desde la perspectiva de las empresas (Gorjup, Valverde y Ryan, 2009). Muchos de los índices de calidad laboral hallados en la literatura toman como unidad de estudio la percepción de los trabajadores (Jencks, Perman y Rainwater, 1988; Gittleman y Howell, 1995; Powell y Tunny, 2002; Farné, 2003; Sehnbruch, 2004). Sin embargo, autores como Tilly (1997) mantienen que la determinación de la calidad de un puesto de trabajo debería poder determinarse independientemente del individuo que lo ocupe. En segundo lugar, nuestro interés era medir la calidad de los puestos de trabajo a partir de la consideración de diversos aspectos del trabajo para que en conjunto determinen los niveles correspondientes de calidad (Hunter, 2000). En general, al evaluar si un puesto de trabajo es “bueno” o “malo” se tienen en consideración un conjunto de aspectos del mismo.

Tabla 2.

*Matriz de correlaciones entre los componentes de la bundle para una muestra de 41 call centers*

Variables	A.1	B.2	A.2	D.2	B.1	D.1	C.1	C.2
<b>A.1</b>	1,0000							
<b>B.2</b>	- 0,0850	1,0000						
<b>A.2</b>	0,4332	0,3778	1,0000					
<b>D.2</b>	- 0,1941	0,4008	0,3012	1,0000				
<b>B.1</b>	0,0982	0,5711	0,6325	0,2959	1,0000			
<b>D.1</b>	0,2027	0,3765	0,4587	0,3772	0,3123	1,0000		
<b>C.1</b>	0,1846	0,0185	0,1505	0,0496	- 0,2183	0,1704	1,0000	
<b>C.2</b>	0,1500	0,2062	0,3250	0,0669	0,1262	0,1328	0,4596	1,0000

Una vez que hemos asumido teóricamente que los indicadores del trabajo que forman la *bundle* en conjunto determinan el nivel de calidad de los empleos que ofrece un call center, hemos procedido a validarla mediante el análisis de fiabilidad correspondiente. A continuación se presenta la matriz de correlaciones (tabla 2) entre los factores considerados para formar la *bundle*. Como se ha establecido anteriormente, la existencia de correlación positiva entre los ítems indicaría que estos están interrelacionados y que la *bundle* es internamente consistente.

La tabla 2 resume la correlación existente entre los ítems considerados para formar el índice. En general, se verifica la existencia de correlación positiva entre los 8 ítems considerados, para la muestra de 41 call centers. La tabla 2, muestra el análisis de fiabilidad basado en los 8 ítems correlacionados, cuyo *alfa estandarizado de Cronbach* es de 0.7025, y la eliminación de cualquier ítem que lo forma da como resultado un alfa menor para el conjunto (Hunter, 2000).

Tabla 3.

*Conjunto de ítems correspondientes al índice de calidad del trabajo*

Ítem	Alfa de Cronbach estandarizada si se elimina un ítem del índice
A.1 (Característica de los contratos)	0,6941
B.2 (Estabilidad laboral)	0,6407
A.2 (Característica de los contratos)	0,5838
D.2 (Salarios)	0,6774
B.1 (Estabilidad laboral)	0,6512
D.1 (Salarios)	0,6288
C.1 (Formación y desarrollo)	0,7021
C.2 (Formación y desarrollo)	0,6616
Alfa de Cronbach estandarizada para el conjunto	0.7025
Media	-0,9990
Desvío Estándar	3,5443

Para la formación del índice, los ítems pueden ser integrados de forma aditiva, multiplicativa, entre otras. Sin embargo, de la misma forma que Hunter (2000), hemos optado por la forma aditiva que se deriva de la lógica de que el todo (en este caso la calidad) es igual a la suma de las partes (las características de los puestos de trabajo) (MacDuffie, 1995).

Finalmente, antes de combinar los ítems de forma aditiva para crear el índice, se han normalizado previamente todos los valores mediante una conversión a valores de z.

A los fines de una mejor interpretación de los resultados, tomamos los valores extremos y mediante relaciones de distancia convertimos las variables para

que tomen valores entre 0 y 100 (Batt y Moynihan, 2002). De esta forma, el 0 implica el menor nivel de calidad y, por el contrario, 100 es el nivel de calidad máxima para un call center que se encuentre en la muestra. La *media* para estos valores es de 41,27.

### Resultados del análisis

Los valores del índice correspondiente a cada call center perteneciente a la muestra analizada han sido agrupados en tres niveles: calidad baja (empresas cuyo índice se encuentra entre los valores 0 y 33,33), calidad media (empresas cuyo índice se encuentra entre 33,34 y 66,66) y calidad alta (aquellas empresas que tienen un índice entre 66,67 y 100). Los resultados obtenidos se presentan, a continuación en la tabla 4:

Tabla 4. *Índice aditivo de calidad de los puestos de trabajo*

Índice	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Calidad <u>baja</u> : Desde 0 a 33.33	18	43,9	43,9
Calidad <u>Media</u> : De 33.34 a 66.66	17	41,5	85,4
Calidad <u>alta</u> : De 66.67 a 100	6	14,6	100,0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	

Como se puede observar, los call centers españoles de la muestra analizada tienden hacia los niveles bajo y medio de calidad en sus puestos de trabajo. Más específicamente, el 43,9% de los call centers ofrecen trabajos de baja calidad, y el otro 41,5% cuentan con empleos de calidad media. Únicamente el 14,6% restante de los call centers ofrecen trabajos de alta calidad.

En la tabla 5 presentamos los valores promedio de los ítems de la *bundle* que constituyen el índice de calidad. Como se puede observar, una de las dimensiones que marca una mayor diferencia en los niveles de calidad es la correspondiente a las características del contrato (**A.1** y **A.2**), cuyos valores aumentan y se multiplican ante mayores niveles de calidad; lo mismo sucede para el caso de la estabilidad laboral (**B.1** y **B.2**). En lo que respecta a la formación impartida en la mejora de las habilidades de atención al cliente (**C.1**) y de trabajo en equipo (**C.2**), la frecuencia en que se imparten es similar para los puestos de trabajo de niveles medio y alto, mientras que se reduce en el nivel de baja calidad. Finalmente, los salarios anuales (**D.1**) tienden a aumentar en la medida en que aumenta la calidad del trabajo que ofrece el call center, así como los beneficios no relacionados al rendimiento del individuo (**D.2**).

Tabla 5.  
*Valores promedio de los ítems por nivel de calidad*

Ítems incluidos en el índice de calidad de los puestos de trabajo		Valores promedio por nivel de calidad		
		Calidad Baja		Calidad Baja
<b>A.1</b>	% de teleoperadores temporales que pasan a fijos	10,33 %	25,93 %	47 %
<b>A.2</b>	% de teleoperadores fijos en relación a los temporales	9,5 %	39,35 %	65,8 %
<b>B.1</b>	Permanencia media en años de los teleoperadores	1,37 años	2,91 años	4,58 años
<b>B.2</b>	% de teleoperadores con mas de 5 años en el call center	16,19%	27,18%	64,16%
<b>C.1</b>	Frecuencia de formación en habilidades de atención al cliente	Alguna vez	Regularmente	Regularmente
<b>C.2</b>	Frecuencia de formación en hab. interpersonales y de trabajo en equipo	Alguna vez	Regularmente	Regularmente
<b>D.1</b>	Salario bruto anual que percibe un teleoperador	10.655,05 €	12.595 €	16.916,66 €

## Conclusiones

La preocupación por la calidad laboral se debe a que en las últimas décadas ha habido grandes cambios que han tenido repercusión en los mercados laborales de diferentes países (Castells, 1995; Meisenheimer, 1998). Estos se evidencian tanto en la creación como en la destrucción de puestos de trabajo así como en la variación del nivel de calidad de los trabajos existentes (Gittleman y Howell, 1995; Clark, 2005), tema que ocupa los aspectos sustantivos de este trabajo. Dentro de este proceso de cambio, los call centers son considerados como el reflejo de las nuevas formas de empleo que ofrece el sector servicios (Deery y Kinnie, 2000).

Uno de los modelos teóricos que ha considerado la variación en la calidad en el trabajo del teleoperador es el propuesto por Batt y Moynihan (2002), que observan, por un lado, un modelo de producción masiva caracterizada por trabajos más estandarizados, con requerimientos mínimos de formación, asociados a una reducida calidad. Mientras que, por otro lado, en un modelo profesional de servicios,

el trabajo requiere mayor autonomía, se valora la formación y las condiciones ofrecidas son características de trabajos de mayor calidad.

En este trabajo hemos analizado la calidad laboral enfocándonos únicamente en uno de los aspectos que componen este amplio concepto, que es la calidad de los puestos de trabajo. A partir de aquí, analizamos su variabilidad en el sector español de los call centers mediante la confección de un índice empleando el concepto de *bundle* (formada por 4 dimensiones: características del contrato, estabilidad laboral, acceso a formación y desarrollo de carrera y salario), cuyos valores se han agrupado en niveles bajo, medio y alto. Finalmente, los resultados obtenidos indican que los call centers españoles presentan las características de los modelos de producción masiva dado que la mayor parte de la muestra analizada se sitúa en calidad baja (43,9%) y media (41,5%). Sin embargo, para dar solidez a esta afirmación sería necesario analizar con mayor detalle las características laborales del sector, aspecto que queda fuera de los propósitos del presente estudio.

En referencia al objetivo principal de este trabajo, el índice de calidad de puestos de trabajo que se ha generado ha resultado de gran utilidad para fines comparativos y brinda una primera percepción de los niveles de calidad existentes en el sector español de los call centers (Valverde et al. 2007a). Sin embargo, existen una serie de limitaciones que creemos importante destacar: por un lado, el tamaño reducido de la muestra y, por otro, el criterio utilizado para agrupar los valores del índice. En este sentido, ésta constituye una primera aproximación a la propuesta de un índice de calidad del trabajo, en el que seguiremos trabajando para comprobar su robustez en la medida en que lo vayamos aplicando al sector de call centers en otros países y a otros sectores de actividad. A su vez, consideramos la importancia de su aplicación en muestras de mayor tamaño, así como la incorporación de otras dimensiones para la formación de la *bundle*.

## Referencias

- Anton, J. (2000). The past, present and future of customer access centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (2): 120-130.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3): 587-597.
- Batt, R. y Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call center production models. *Human Resource Management Journal*, 12 (4): 14-34.
- Castells, M. (1995). *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Clark, A. (2005). Your money or your life: Changing job quality in OECD countries. *British Journal of Industrial Relations*, 43 (3): 377-400.
- Deery, S. y Kinnie, N. (2002). Call centres and beyond: A thematic evaluation. *Human Resource Management Journal*, 12 (4): 3-13.
- Dormann, C. y Zijlstra, F.R.H. (2003). Call centers: High on technology, high on emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4): 305-310.

- European Social Fund (2001). Quality in work and social inclusion. *Employment in Europe 2001: Recent trends and prospects*. European Social Fund.
- Farné, S. (2003). Estudio sobre la calidad del empleo en Colombia. *Oficina Internacional del Trabajo (Oficina Regional para América Latina y el Caribe)*. Lima (Perú).
- Frenkel, S.J., Tam, M., Korczynski, M. and Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (6): 957-979.
- Gittleman, M.B. y Howell, D.R. (1995). Changes in the structure and quality of jobs in the United States: Effects by race and gender, 1973-1990. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (3): 420-440.
- Gorjup, M.T., Valverde, M. y Ryan, G. (2008). Promotion in call centres: Opportunities and determinants. *Journal of European Industrial Training*, 32 (1): 45-62.
- Gorjup, M.T., Valverde, M. y Ryan, G. (2009, forthcoming). In search of job quality in call centers. *Personnel Review*, 38 (3).
- Holman, D.J. (2003). Call centres. In: Holman, D.J., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P. and Howard, A., (Eds.). *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester, UK: Wiley.
- Holman, D.J., Batt, R. and Holtgrewe, U. (2007). The global call centre report: International perspectives on management and employment. Report of the global call center network. Institute of Work and Psychology, Sheffield, disponible en: [www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Report-UK-Version.pdf](http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Report-UK-Version.pdf)
- Hunter, L.W. (2000). What determines job quality in nursing homes?. *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (3): 463-481.
- Jencks, C.; Perman, L. y Rainwater, L. (1988). What is a good job? A new measure of labor-market success. *The American Journal of Sociology*, 93 (6): 1322-1357.
- Lara Rodriguez, A.L. (2003). El telemarketing en España: Materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo. *Sociología del Trabajo*, 49: 27-59.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2): 197-221.
- Manpower Profesional (2004). Calidad laboral. *Estudio Manpower Profesional*. Barcelona.
- Martel, J.P. y Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77 (2): 333-368.
- Marti, N. (2005). Proyecto de tesis: Prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el sector de call centers. *Documento no publicado*. Reus: Universitat Rovira i Virgili.
- McMullen, K. y Schellenberg, G. (2003). Job quality in non-profit organizations.

- Canadian Policy Research Networks - CPRN Research Series: Canadá.*
- Meisenheimer, J.R. (1998). The services industry in the "good" versus "bad" jobs debate. *Monthly Labour Review*, 121 (2): 22-47.
- Polivka, A.E. (1996). Contingent and alternative work arrangements. *Monthly Labor Review*, 119 (10): 3-9.
- Polivka, A.E. y Nardone, T. (1989). On the definition of contingent work. *Monthly Labor Review*, 112 (12): 9-16.
- Powel, E. y Tunny, G. (2002). The quality of jobs in Queensland and Australia. *Labour Market Research Unit, Department of Employment and Training - LMRU Working Papers: Queensland (Australia).*
- Ritter, J.A. (2005). Patterns of job quality attributes in the European Union. *International Labour Organization: Génova.*
- Rosenthal, N.H. (1989). More than wages at issue in job quality debate. *Monthly Labour Review*, 112 (12): 4-8.
- Rubery, J. y Grimshaw, D. (2001). ICTs and employment: The problem of job quality. *International Labour Review*, 140 (2): 165-192.
- Ryan, G., Valverde, M. y Gorjup, M.T. (2006). 'Good jobs bad jobs' in the technology-mediated workplace? Evidence from the Global Call Center Industry project. *22nd EGOS Colloquium 'The Organising Society'*: Bergen (Noruega).
- Sehnbruch, K. (2004). From the quantity to the quality of employment. An application of the capability approach to the Chilean labor market. *Center for Latin American Studies: California.*
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Reviews of Sociology*, 23: 315-339.
- Valverde, M., Gorjup, M.T., Martí, N., Ryan, G., Vidal, A. y Villarroya, M. (2006). Estudi comparatiu de call centers a nivell internacional: Factors diferencials de Catalunya en l'àmbit dels centres d'atenció telefònica. Barcelona: CIDEM.
- Valverde, M., Ryan, G., y Gorjup, M.T. (2007a). An examination of the quality of jobs in the call center industry. *International Advances in Economic Research*, 13 (2): 146-156.
- Valverde, M., Gorjup, M.T., Martí, N., Ryan, G., Vidal, A. y Villarroya, M. (2007b). *El sector de los call centers en España: Funcionamiento, estrategias y prácticas de recursos humanos*. Reus: Universitat Rovira i Virgili.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. y Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4): 311-340.