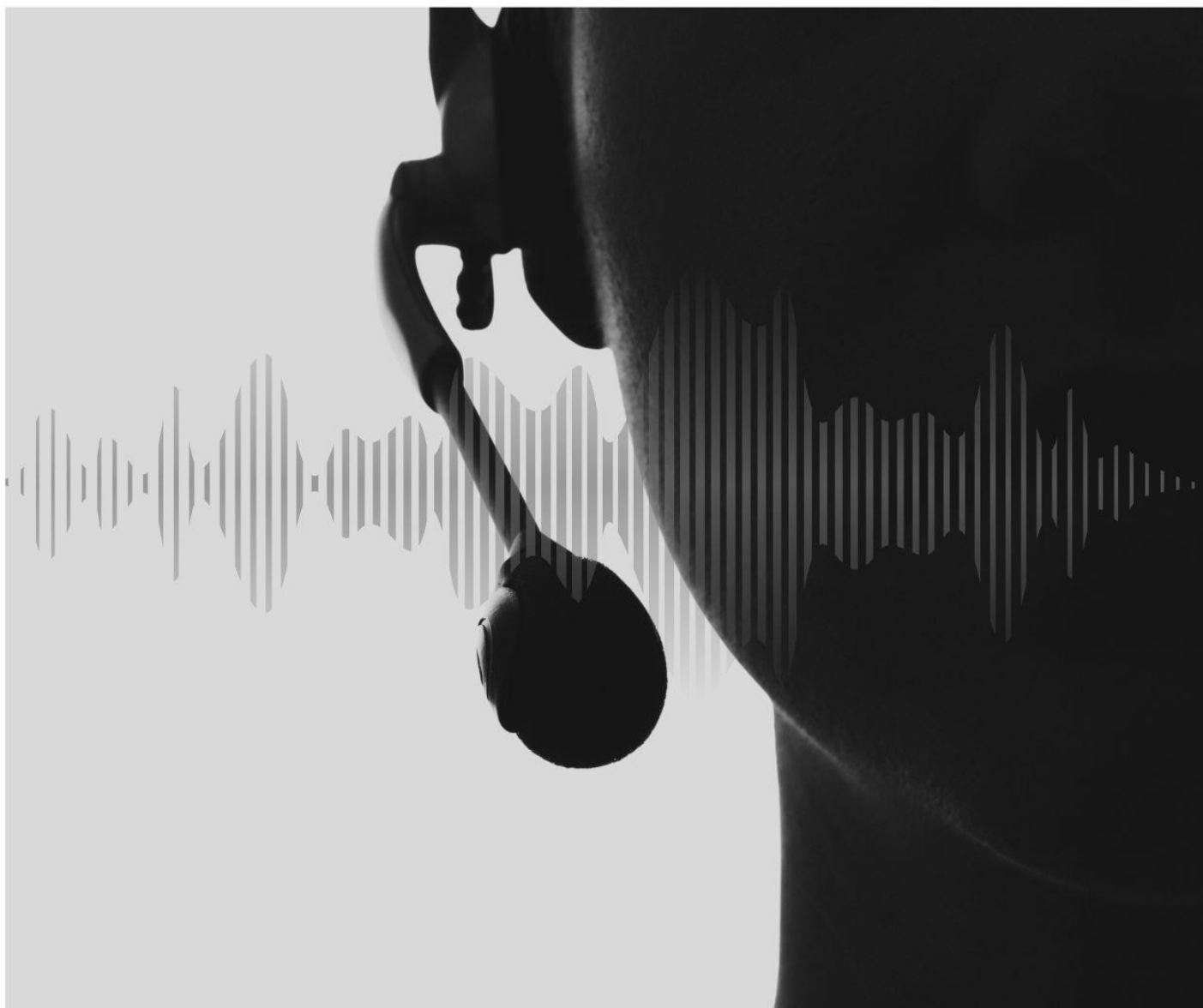


ESTUDIO

Análisis laboral y profesional

DEL SECTOR DE CONTACT CENTERS EN CASTILLA Y LEÓN



“Actividad financiada en el ámbito del IV Acuerdo Marco para la Competitividad y la Innovación Empresarial de Castilla y León”.

Documento coordinado por la secretaría de Política Institucional y Desarrollo Sostenible de Comisiones Obreras de Castilla y León y la Federación de Servicios de Comisiones Obreras de Castilla y León.

Elaborado por Pablo J. Casal Fernández.

Diciembre 2025.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han compartido su conocimiento y experiencia participando como expertas informantes en este estudio y como ponentes en la asamblea y en la jornada realizadas en paralelo a la elaboración del mismo, a las Federaciones Estatales y de Castilla y León de Servicios y de Servicios a la Ciudadanía, y más concretamente a las siguientes personas:

- Ana Isabel Miguel (Teleoperadora y Delegada del sector de Contact Center de la Federación de Servicios a la Ciudadanía de Castilla y León).
- Ana Vega Durández (Teleoperadora y Delegada del sector de Contact Center de la Federación de Servicios de Castilla y León).
- Erik Carrión Tomás (Responsable estatal del sector de Contact Center de la Federación de Servicios de CCOO).
- Fabiana Thais Benjumea Manjarres (Teleoperadora y Delegada del sector de Contact Center de la Federación de Servicios a la Ciudadanía de CCOO Castilla y León).
- Juan Carlos Barberán Fernández (Responsable del sector de Telecomunicaciones de la Federación de Servicios a la Ciudadanía de CCOO Castilla y León).
- Lorena Rodríguez Mallo (Responsable del sector de Contact Center de la Federación de Servicios de CCOO Castilla y León).
- María Jesús Gómez del Caz (Teleoperadora).
- Miguel Ángel Largo (Responsable del sector de Servicios Técnicos de la Federación de Servicios de CCOO Castilla y León).
- Noemí de la Fuente Martín (Formadora).
- Paula Granado Fernández (Responsable de comunicación de la Federación de Servicios de CCOO Castilla y León).
- Rubén García González (Teleoperador y Delegado de prevención del sector de Contact Center de la Federación de Servicios de Castilla y León).
- Susana Rodríguez (Teleoperadora y Secretaria general de la Sección Estatal de Teleperformance de la Federación de Servicios de CCOO).
- Verónica de la Pisa (Teleoperadora y Delegada del sector de Contact Center de la Federación de Servicios de Castilla y León).

Y agradecemos muy especialmente la colaboración y participación de las/os trabajadoras y trabajadores y a las/os representantes sindicales que han completado la encuesta sobre situación laboral del sector y que han asistido a la asamblea y a la jornada citadas anteriormente, así como a todas aquellas personas que han dedicado su tiempo a proporcionar valiosas aportaciones, orientación y apoyo en la realización de este estudio.

ÍNDICE

1. Contexto del estudio.....	7
1.1. Objetivos del estudio	7
1.2. Metodología	7
2. Caracterización del sector.....	9
2.1. Aproximación al sector de Contact Center	9
2.1.1. El sector de Contact Center	9
2.1.3. Servicios prestados desde el sector	10
2.1.4. Evolución tecnológica	10
2.1.5. Modelos de organización y gestión.....	11
2.2. Actividades económicas y ocupaciones del sector de Contact Center	12
2.2.1. Actividades económicas del sector	12
2.2.2. Ocupaciones del sector.....	13
3. Situación del sector de Contact Center.....	16
3.1. El sector de Contact Center en España	16
3.1.1. Metodología y fuentes estadísticas.....	16
3.1.2. Situación económica del sector	17
3.1.3. Estructura empresarial	24
3.2. El sector de Contact Center en Castilla y León.....	27
3.2.1. Metodología y fuentes utilizadas.....	27
3.2.2. Estructura empresarial del sector	27
3.2.3. Distribución territorial y concentración empresarial	30
3.2.4. Dinámicas recientes: los casos de teleperformance y VPlat.....	35
4. Mercado de trabajo	38
4.1. Afiliación a la Seguridad Social	38
4.1.1. Metodología de análisis	38
4.1.2. Datos generales de afiliación	38
4.1.3. Evolución de la serie histórica 2014-2024	39
4.1.4. Distribución geográfica del sector	41
4.1.5. Situación dentro del sector servicios	44
4.2. Contratación	47
4.2.1. Datos generales de contratación	48
4.2.2. Evolución histórica	50
4.2.3. Análisis por perfil de las personas trabajadoras	52
4.2.4. Modalidades de contratación	55
4.2.5. Distribución territorial	57
4.3. Oferta de empleo	62
4.3.1. Distribución temporal de las ofertas.....	63

4.3.2. Distribución geográfica de las ofertas	63
4.3.3. Principales empresas empleadoras.....	64
4.3.4. Sectores representados	69
4.3.5. Principales puestos de trabajo ofertados.....	73
4.3.6. Tipos de contrato	75
4.3.7. Jornada y modalidad de trabajo.....	76
4.3.8. Requisitos de acceso	78
4.3.9. Lenguaje inclusivo y referencias a igualdad y no discriminación.	83
5. Visión del sector a partir de la opinión de personas trabajadoras y expertas	85
5.1. Encuesta sobre la situación laboral y las necesidades de cualificación de las personas trabajadoras en el sector de Contact Center.....	85
5.1.1. Datos personales (perfil demográfico)	86
5.1.2. Centro de trabajo	89
5.1.3. Experiencia laboral.....	91
5.1.4. Formación en la empresa	101
5.1.5. Acción sindical	107
5.1.6. Riesgos laborales.....	110
5.1.7. Futuro del sector en castilla y león	117
5.2. Información obtenida a través de entrevistas a personas expertas	122
5.2.1. Características generales del sector y evolución hasta el presente.....	122
5.2.2. Condiciones laborales.....	124
5.2.3. Riesgos laborales.....	127
5.2.4. Mercado de trabajo	130
5.2.5. Formación	131
5.2.6. Principales campos de la acción sindical.....	134
5.2.7. Futuro del sector	135
6. Conclusiones y propuestas de actuación.....	138
6.1. Conclusiones	138
6.1.1. Situación del sector de Contact Center	138
6.1.2. Mercado de trabajo y características del empleo	140
6.1.3. Visión del sector desde la perspectiva de personas trabajadoras y expertas.....	142
6.2. Propuestas de actuación	146
6.2.1. Condiciones laborales y retribución	146
6.2.2. Prevención de riesgos laborales.....	147
6.2.3. Conciliación y teletrabajo	147
6.2.4. Formación y desarrollo profesional.....	148
6.2.5. Gestión del talento y reducción de la rotación.....	149
6.2.6. Adaptación tecnológica y automatización.....	149
6.2.7. Marco regulatorio y diálogo social	149

7. Referencias	150
2. Caracterización del sector	150
3. Situación del sector	151
4. Mercado de trabajo	153
5. Visión del sector a partir de la opinión de personas trabajadoras y expertas.....	155
6. Conclusiones y propuestas de actuación	155

1. CONTEXTO DEL ESTUDIO

1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El estudio persigue los siguientes objetivos principales:

- Caracterizar la estructura empresarial y el empleo del sector de Contact Center en Castilla y León, identificando su peso relativo en la economía regional y las principales empresas operadoras.
- Analizar las condiciones laborales, incluyendo tipos de contratación, jornadas, modalidades de trabajo (presencial/teletrabajo), y niveles de satisfacción de la plantilla con diferentes aspectos de su empleo.
- Evaluar la situación de la formación en el sector, examinando la adecuación de la misma a las demandas competenciales requeridas por las empresas.
- Identificar los principales riesgos laborales presentes en los centros de trabajo y su impacto en la salud de los trabajadores y las trabajadoras.
- Conocer las perspectivas de futuro del sector desde la visión de los/as trabajadores/as, empresas y expertos/as, analizando el impacto de la transformación digital y de las dinámicas empresariales.

1.2. METODOLOGÍA

Para alcanzar dichos objetivos y obtener una visión lo más integral posible del sector en nuestra comunidad, se ha utilizado una metodología mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. A continuación, se indican las mismas de manera resumida, explicándose, cuando proceda, de forma más detallada en los distintos apartados del estudio:

- **Análisis documental temático:** mediante una revisión amplia de documentación especializada generada por el sector, por empresas que dan servicio al mismo, por entidades académicas y por distintos servicios públicos. También se ha realizado una revisión de noticias publicadas en la prensa y en blogs especializados.
- **Análisis estadístico de fuentes secundarias:** explotación sistemática de datos del Instituto Nacional de Estadística (DIRCE - Directorio Central de Empresas, Estadística Estructural de Empresas), Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (ficheros de afiliación y alta de trabajadores/as por CNAE 2009), Servicio Público de Empleo Estatal (contratos registrados por CNO 2011) y asociaciones sectoriales (Asociación CEX, fundamentalmente).
- **Encuesta estructurada a trabajadores/as del sector:** realizada mediante un cuestionario online distribuido a través correo electrónico y redes sociales a personas trabajadoras del sector en Castilla y León, obteniendo 107 respuestas válidas. El instrumento contempla ocho dimensiones: perfil sociológico y formativo, características del centro de trabajo, trayectoria y experiencia laboral, formación recibida y necesidades formativas detectadas, exposición a riesgos laborales (físicos, ergonómicos y psicosociales), y prospectiva sobre el futuro del sector. Las preguntas abiertas que generaron respuestas de texto libre (12 dimensiones incluyendo sobrecualificación, teletrabajo, estilo de dirección, acreditación de competencias, expectativas y demandas laborales, formación, salud laboral, medidas de mejora y futuro del sector a corto y medio plazo) fueron sometidas a un proceso de estandarización que permitió la identificación de categorías temáticas coherentes y diferenciadas, así como la codificación múltiple cuando una respuesta abarcaba varios aspectos.

- **Entrevistas semiestructuradas en profundidad** realizadas a personas seleccionadas por criterios de representatividad y conocimiento experto del sector: trabajadores/as con trayectorias extensas (superiores a 14-22 años), representantes sindicales con responsabilidades sectoriales y en empresas principales del sector, y formadores/as sénior con experiencia consolidada en departamentos de formación de operadores multinacionales. Las entrevistas proporcionan perspectivas personales detalladas sobre los mismos temas recogidos en el cuestionario de la encuesta.

En el apartado 7 de este documento, se incluyen las referencias a las distintas fuentes consultadas para la realización del estudio, ordenadas según los distintos apartados del mismo para facilitar su consulta.

2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

2.1. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE CONTACT CENTER

2.1.1. El sector de Contact Center

El sector de Contact Center comprende el conjunto de empresas dedicadas a la prestación de servicios de atención al cliente y gestión de relaciones con usuarios/as a través de diversos canales de comunicación.

La Organización Internacional de Trabajo, en su documento *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*, ofrece la siguiente descripción del sector:

Actualmente, los centros de llamadas o centros de contacto son el principal mecanismo a través del cual las empresas, los servicios públicos y las organizaciones interactúan con los usuarios, los clientes y el público. Pueden operar en áreas como el telemarketing, la atención al cliente, el asesoramiento, la tramitación de pedidos, las reservas, el cobro de facturas y otros procesos empresariales. Su auge ha coincidido con los avances tecnológicos y fue propiciado por la crisis económica y financiera de 2008. En los últimos 30 años, los centros de llamadas se han impuesto como forma organizativa independiente, revolucionando la ubicación y configuración de los servicios de atención al cliente interactivos en los países desarrollados". (OIT, 2015, p. 6).

De ella podemos extraer algunos de los aspectos más característicos del sector y de su desarrollo en los últimos años, que veremos a continuación.

2.1.2. Del call center al Contact Center

La propia denominación de *Contact Center* o *centros de contacto* que se ha consolidado actualmente para designar al sector es un reflejo de la evolución del mismo desde la utilización exclusiva del teléfono hasta la prestación de los servicios a través de múltiples canales de comunicación, denominada *multicanalidad* cuando dichos canales actúan de forma independiente y *omnicanalidad* cuando todos los canales actúan de forma integrada para proporcionar una experiencia continua y fluida (Randstad, 2025, 22 de enero).

Como señalan Fernández y otros (2021), "la evolución tecnológica de los diversos canales de información y comunicación ha obligado a los 'Call Center' tradicionales, entendidos como centrales de atención telefónica en las que se realizan y reciben llamadas, a transformarse en 'Contact Center', en donde se integran diversos canales de interacción con la empresa además del teléfono, como son el correo electrónico, la mensajería SMS, las redes sociales, chats...".

Y aunque la Asociación de Compañías de Experiencia con Clientes (CEX) en su último estudio de mercado indica que en España "el teléfono se mantiene como el canal preferido por los usuarios y consumidores para contactar con las marcas", también añade que, tras un descenso progresivo en los últimos años, "en el último ejercicio la caída se ha intensificado, con una pérdida de seis puntos porcentuales hasta situarse en el 68,7 %" (CEX, 2025). En este mismo sentido, Millán (2023) hace referencia a un descenso en el número de llamadas hasta mínimos históricos como consecuencia, entre otros factores, del uso de nuevos canales, muchos de ellos automatizados.

2.1.3. Servicios prestados desde el sector

Pero la transformación del sector no sólo se manifiesta en el incremento de los canales de comunicación utilizados, sino también en la ampliación de los servicios que se prestan desde el mismo.

En España, un ejemplo significativo de esta evolución lo podemos encontrar en el título del convenio colectivo estatal que regula las condiciones laborales del sector. Así, hasta 2008 el convenio colectivo estatal hacía referencia al “sector de Telemarketing” mientras que desde ese año se hace referencia al “sector de Contact Center”, reflejándose el cambio desde una preeminencia de las actividades de promoción y venta de productos y servicios a la actual multiplicidad de actividades a que hace referencia la OIT en el documento citado. Dicho cambio queda recogido de forma más específica en la descripción del ámbito funcional del convenio. Así, en el *III Convenio colectivo estatal para el sector de Telemarketing* de 2005 se establecía que:

... se entenderá por actividad de telemarketing aquella que, ejercida por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología digital o por cualquier otro medio electrónico, se dirige a la promoción, difusión, y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emisión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas y contactos con clientes en entornos multimedia, y los diferentes servicios de atención a clientes.

Mientras que el vigente *III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de Contact Center* de 2023 dispone que:

... quedan encuadradas en la prestación de servicios de Contact Center todas aquellas actividades que tengan como objetivo contactar o ser contactados con terceros ya fuera por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología digital o por cualquier otro medio electrónico, para la prestación, entre otros, de los siguientes servicios que se enumeran a título enunciativo: contactos con terceros en entornos multimedia, servicios de soporte técnico a terceros, gestión de cobros y pagos, gestión mecanizada de procesos administrativos y de back office, información, promoción, difusión y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emisión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas, etc., así como cuantos otros servicios de atención a terceros se desarrollen a través de los entornos antes citados.

2.1.4. Evolución tecnológica

Estas transformaciones tanto en los canales de comunicación utilizados como en el tipo de servicios prestados, han venido marcadas por sucesivas oleadas de innovación tecnológica que han redefinido profundamente la arquitectura operativa de las empresas del sector.

Tras los primeros sistemas automatizados que fueron reemplazando al enrutamiento manual de las llamadas como la unidad de respuesta de voz interactiva (IVR, de sus siglas en inglés) y el distribuidor automático de llamadas (ACD), desarrollados en las décadas de 1960 y 1970, la llegada de la integración de los sistemas de telefonía con los informáticos (CTI) en la década de 1980 permitió, según Bergquist (2024), “una gestión de llamadas extremadamente eficiente y una mejor interacción con los clientes”. Según Select Call (2024), el perfeccionamiento de las IVR y la implantación de redes digitales de servicios integrados (RDSI) formaron parte fundamental del desarrollo de los call center en las décadas de 1980 y 1990.

En la década de 2000 se consolidaron servicios como los SMS -que como señala Lawton (2024) “marcaron el inicio de los servicios de centro de contacto omnicanal”-, el correo electrónico e internet, y se desarrollaron los primeros sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) que, según Barney (2025), integran “herramientas, procesos y estrategias para gestionar y analizar los datos de los clientes en múltiples canales” que pueden ayudar las organizaciones “a utilizar información valiosa sobre el comportamiento, las preferencias y las motivaciones de los

clientes”. Esta década también trajo consigo una nueva revolución basada en el auge de la computación en la nube, que permitió una “mayor flexibilidad, escalabilidad y accesibilidad en comparación con los sistemas locales tradicionales” (Bergquist, 2024) reduciendo la necesidad de inversión en infraestructura y favoreciendo la externalización y la deslocalización de los servicios (Select Call, 2024).

Sin embargo, la oleada actual representa la transformación más disruptiva en la historia del sector. El software empleado desde la década de 2010 se basa cada vez más, como señala Bergquist (2024), en el análisis masivo de datos (*big data*) para obtener información clave que permite a las empresas realizar un seguimiento de métricas de rendimiento, identificar tendencias y tomar decisiones.

Y unido a ello, la inteligencia artificial (IA) generativa ha emergido como la tecnología dominante con funciones como el procesamiento del lenguaje natural, el análisis de sentimientos y los chatbots, que han revolucionado la gestión de llamadas y la resolución de consultas de los clientes, permitiendo automatizar tareas rutinarias, brindar recomendaciones personalizadas e incluso anticipar las necesidades del cliente. El paso más reciente en relación a esta tecnología ha sido el desarrollo de la IA agéntica (*agentic AI*) o agentes IA, que tienen la capacidad de actuar autónomamente para completar tareas y que, según predice Gartner (2025), hacia finales de esta década resolverán “de forma autónoma el 80% de los problemas comunes de servicio al cliente sin intervención humana, lo que generará una reducción del 30% en los costos operativos”.

2.1.5. Modelos de organización y gestión

En el marco y con la influencia de todo lo expuesto hasta ahora, la evolución hacia un modelo más amplio y complejo se manifiesta también en la diversidad de modelos organizativos y de gestión que presenta actualmente el sector. Gillis (2024) presenta una clasificación centrada en los *call centers* que puede ser perfectamente extrapolable a los *Contact Centers* si sustituimos las alusiones que hace la autora a las llamadas telefónicas por los diversos canales de comunicación a los que hemos hecho referencia anteriormente. Así, atendiendo al **sujeto que tiene la iniciativa en el contacto** asociado al servicio prestado, los clasifica en:

- Centro de llamadas entrantes (*inbound*). Normalmente, estos centros gestionan un volumen considerable de llamadas simultáneamente y luego filtran, reenvían y registran las llamadas. Un sistema IVR puede responder llamadas y utilizar tecnología de reconocimiento de voz para responder a las consultas de los clientes con un mensaje automatizado o dirigir las llamadas a los/as agentes o destinatarios/as correspondientes del centro de llamadas a través de un distribuidor automático de llamadas (ACD).

Los/as agentes de un centro de llamadas entrantes pueden manejar llamadas de clientes/as actuales o potenciales relacionadas con administración de cuentas, programación, soporte técnico, quejas, consultas sobre productos o servicios, o intenciones de compra de la organización.
- Centro de llamadas salientes (*outbound*). En estos centros de llamadas, un agente realiza llamadas en nombre de la organización o el cliente para tareas como la generación de leads, telemarketing, fidelización de clientes, recaudación de fondos, encuestas, cobro de deudas o programación de citas. Para maximizar la eficiencia, un marcador automático puede realizar las llamadas y luego transferirlas a un/a agente disponible mediante un sistema de respuesta de voz interactiva (IVR) una vez que la persona que llama se conecta. [...]
- Centro de llamadas combinado (*blended*). Este tipo de centro gestiona tanto llamadas entrantes como salientes.

Y según la **ubicación relativa asociada al modelo de negocio**, distingue entre:

- Centro de llamadas interno (*in-house*). La organización posee y gestiona su propio centro de llamadas, además de contratar a sus agentes.
- Centro de llamadas externalizado (*outsourced*). La organización contrata a un tercero para gestionar las llamadas en su nombre, generalmente para eliminar la carga de contratar y capacitar a los agentes, así como para invertir y actualizar la tecnología del centro de llamadas, lo que puede reducir los costos operativos.
- Centro de llamadas en el extranjero (*offshore*). La organización externaliza sus operaciones a una empresa en otro país, a menudo para ahorrar en salarios y ofrecer servicios las 24 horas. Las desventajas de un centro de llamadas en el extranjero incluyen la baja satisfacción del cliente debido a problemas con el idioma, así como la falta de conocimiento sobre la organización, el producto o el servicio debido a la distancia.
- Centro de llamadas virtual (*virtual*). La organización emplea agentes dispersos/as geográficamente que responden llamadas mediante tecnología de centro de llamadas en la nube [*cloud-based*]. En un centro de llamadas virtual, los/as agentes trabajan en grupos más pequeños en diferentes oficinas o de forma remota desde sus hogares.

La citada **externalización** (*outsourcing*) de los servicios de Contact Center por parte de compañías que delegan en empresas especializadas la gestión de sus comunicaciones con clientes y usuarios/as se ha consolidado como forma organizativa y como característica determinante de la conformación de un sector o actividad económica independiente vinculada a este tipo de servicios.

No obstante, Fernández et al. (2021) señalan que, aunque de forma minoritaria, algunas grandes empresas siguen integrando servicios de Contact Center en su organización gestionándolos con recursos propios, indicando que “estos Contact Center internos suelen ser estructuras de no más de 50 personas, cuando los Contact Center externos pueden llegar a reunir en un solo centro de trabajo a más de 1.000”.

Pero no debemos olvidar que nos encontramos ante un sector caracterizado por su flexibilidad y adaptación a escenarios cambiantes, y así, son numerosos los casos en que empresas que han externalizado gran parte de sus servicios de contacto con clientes y usuarios los recuperen y concentren de nuevo, ya sea temporal o permanentemente, dentro de su estructura organizativa.

2.2. ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y OCUPACIONES DEL SECTOR DE CONTACT CENTER

2.2.1. Actividades económicas del sector

Según la **Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009)**¹, el sector de Contact Center **quedaría encuadrado principalmente en el código 8220 Actividades de los centros de llamadas**, dentro de la división 82 Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas y perteneciente a la sección N ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES. El citado código 8220 comprende la prestación de servicios de:

- Los centros de recepción de llamadas, que responden a llamadas de los clientes con operadores, distribución automática de llamadas, integración ordenador-teléfono,

¹ La [Clasificación Nacional de Actividades Económicas](#) (CNAE) tiene una estructura jerárquica de cuatro niveles, que van de lo general a lo específico: Sección (una letra), División (dos dígitos), Grupo (tres dígitos) y Clase (cuatro dígitos).

sistemas de respuesta vocal interactiva o métodos similares para recibir pedidos, facilitar información sobre productos, ocuparse de las solicitudes de asistencia de los clientes o atender sus quejas.

- Los centros de emisión de llamadas que usan métodos similares para vender o promocionar mercancías o servicios a posibles clientes, realizar estudios de mercado o encuestas de opinión pública y actividades similares para los clientes.

Aunque en este estudio nos referiremos a la clasificación CNAE-2009, la nueva CNAE-2025, que irá implantándose de forma escalonada a partir de enero de 2025, amplía la definición del citado código 8220 al añadir “las actividades de los centros de llamadas basados en la web y de los centros que se ocupan de las solicitudes de asistencia de los clientes o de atender sus quejas por otros canales de comunicación”, reflejando así la evolución del sector hacia la omnicanalidad a la que hemos hecho referencia anteriormente.

Además, en función del tipo específico de servicios prestados, algunas empresas están registradas bajo **otros códigos CNAE**:

- 8299 Otras actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p.
- 7320 Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública.
- 4791 Comercio al por menor por correspondencia o Internet
- 7311 Agencias de publicidad.
- 6399 Otros servicios de información n.c.o.p.
- 6209 Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática.
- 6120 Telecomunicaciones inalámbricas.
- 6190 Otras actividades de telecomunicaciones.

Pero aunque somos conscientes de la existencia de esas clasificaciones CNAE que podrían incluir actividades de Contact Center, **en este estudio nos centraremos fundamentalmente en los datos relacionados con el citado CNAE 8220** porque consideramos que, con ello, se garantiza que los distintos análisis realizados se vinculan a las empresas cuya actividad principal corresponde exclusiva e inequívocamente al sector de Contact Center.

2.2.2. Ocupaciones del sector

Por otra parte, la **Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO 2011)** permite identificar los principales perfiles profesionales que conforman el sector de Contact Center. Estos perfiles abarcan diferentes niveles de responsabilidad y especialización, reflejando la complejidad y diversidad de funciones existentes en el sector:

Grupo 4: Empleados/as contables, administrativos/as y otros/as empleados/as de oficina

Este grupo concentra la mayor parte del empleo operativo del sector:

- **4424 Teleoperadores/as:** Es la ocupación central del sector y la que agrupa al mayor número de profesionales. Comprende a aquellos/as trabajadores/as que suministran información y asesoran a los clientes, responden a preguntas relacionadas con los productos, servicios y políticas de la empresa o la organización y tramitan las transferencias financieras, por teléfono o medios electrónicos, como el correo electrónico. Operan exclusivamente por teléfono, no son accesibles directamente por los clientes y pueden estar localizados en establecimientos lejos de donde se realizan otras operaciones de las organizaciones o compañías sobre las que se suministra información. En su definición se especifica que sólo se clasifican en el grupo primario 4424 los/as empleados/as que responden a solicitudes de información y/o se ocupan de operaciones sencillas, mientras que los que prestan servicios especializados, como los consultores de viajes, se clasifican en el grupo especializado correspondiente, estén o no estén ubicados en los centros de atención al cliente.

- **4430 Agentes de encuestas:** entrevistan a personas y registran sus respuestas a las preguntas relativas a una amplia gama de cuestiones en encuestas y estudios de mercado.
- **4500 Empleados/as administrativos/as con tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes:** incluye los/as empleados/as administrativos/as que desarrollan tareas de atención al público y que no se han incluido en otros epígrafes. Estos/as empleados/as realizan diferentes tareas administrativas y de oficina de acuerdo con los procedimientos establecidos, como el personal de back office.

Grupo 5: Trabajadores/as de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores/as

- **5420 Operadores/as de telemarketing:** mantienen contactos con clientes o posibles clientes/as, usando el teléfono u otro medio de comunicación electrónico, para promover productos y servicios, hacer ventas y concertar visitas de venta. Pueden trabajar en un centro de llamadas telefónicas o en lugares no centralizados.

Grupo 3: Técnicos/as; profesionales de apoyo

- **3812 Técnicos/as en asistencia al usuario o usuaria de tecnologías de la información:** prestan asistencia técnica a los/as usuarios/as, de manera directa o por teléfono, correo electrónico u otros medios electrónicos, incluidos el diagnóstico y la resolución de dificultades y problemas que afecten al software, los equipos informáticos principales y periféricos, las redes, las bases de datos e Internet, y prestan asesoramiento y apoyo en el desarrollo, instalación y mantenimiento de sistemas.
- **3811 Técnicos/as en operaciones de sistemas informáticos:** personal técnico que facilita las tareas de proceso, operación y seguimiento de los sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones, incluidas las redes de área local y extendida (LAN y WAN), y los equipos y software asociados, con el fin de garantizar un rendimiento óptimo y la identificación de los problemas existentes.
- **3613 Asistentes de dirección y administrativos/as:** se encargan de tareas de intermediación, coordinación y organización y/o preparan la correspondencia, informes y actas así como otra documentación especializada.

Grupo 2: Técnicos/as y profesionales científicos/as e intelectuales

Agrupar a perfiles especializados y con mayor cualificación:

- **2651 Profesionales de la publicidad y la comercialización:** elaboran y coordinan estrategias y campañas de publicidad, determinan el mercado para nuevos productos y servicios e identifican y desarrollan oportunidades de mercado para nuevos productos y servicios y para los existentes.
- **2653 Profesionales de la venta de tecnologías de la información y las comunicaciones:** venden, a escala mayorista, equipos, software y otros bienes y servicios de TIC incluidas instalaciones, y suministran información especializada según se requiera.
- **2640 Profesionales de ventas técnicas y médicas (excepto las TIC):** profesionales que representan a las empresas vendiendo distintos bienes y servicios industriales, médicos/as y farmacéuticos/as a establecimientos industriales, empresas, profesionales y otros establecimientos.

Grupo 1: Directores/as y gerentes

Comprende los perfiles directivos del sector:

- **1321 Directores/as de servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC):** planifican, dirigen y coordinan la adquisición, desarrollo, mantenimiento y uso de los sistemas de ordenadores y telecomunicaciones. Se incluyen

en este grupo tanto directores/as de departamentos como directores/as generales de empresas que no cuentan con una jerarquía a nivel directivo.

- **1221 Directores/as comerciales y de ventas:** planifican, dirigen y coordinan las actividades de ventas y comercialización de una empresa u organización, o de empresas que prestan servicios de ventas y comercialización a otras empresas u organizaciones.
- **1212 Directores/as de recursos humanos:** planifican, dirigen y coordinan políticas relativas al personal, a las relaciones laborales y a las actividades de salud y seguridad en el trabajo de una empresa u organización, o de empresas que presten servicios de recursos humanos a otras empresas u organizaciones.

En este estudio **nos centrarnos en las ocupaciones de Teleoperador/a y Operador/a de telemarketing, correspondientes a los códigos 4424 y 5420** respectivamente según la Clasificación Nacional de Ocupaciones de 2011 (CNO-2011) ya que, entre otras cuestiones que citaremos en los apartados correspondientes, ambas ocupaciones están claramente vinculadas a las actividades asociadas al sector del Contact Center (atención al cliente y ventas) y engloban a la gran mayoría de las personas empleadas en el mismo.

3. SITUACIÓN DEL SECTOR DE CONTACT CENTER

3.1. EL SECTOR DE CONTACT CENTER EN ESPAÑA

3.1.1. Metodología y fuentes estadísticas

Para el análisis de la situación del sector de Contact Center a nivel nacional, hemos acudido a distintas fuentes estadísticas, cada una de las cuales utiliza metodologías y hace referencia a ámbitos específicos. La correcta interpretación de los datos exige comprender estas diferencias antes de abordar el análisis de las magnitudes económicas.

Además, como ya indicamos en el apartado 2.2.1., aunque existen otras clasificaciones CNAE que podrían incluir actividades de Contact Center, en este análisis nos centraremos fundamentalmente en los datos de registrados para el CNAE 8220 "Actividades de los centros de llamadas" porque consideramos que, con ello, se garantiza que los datos recogidos hacen referencia a empresas cuya actividad principal corresponde exclusiva e inequívocamente a dicho sector.

Fuentes estadísticas oficiales del INE

La información estadística oficial que hemos utilizado procede fundamentalmente de dos fuentes del Instituto Nacional de Estadística (INE):

- El *Directorio Central de Empresas (DIRCE)* proporciona datos sobre el número de empresas y unidades locales, actualizándose anualmente con referencia temporal al 1 de enero de cada año. Según la metodología del INE (2024d), la unidad estadística "empresa" se asigna territorialmente según la ubicación de su sede social y corresponde a la combinación más pequeña de unidades jurídicas que constituye una unidad organizativa de producción de bienes y servicios con cierta autonomía de decisión ejerce una o más actividades en uno o varios lugares. Por otra parte, las "unidades locales" se contabilizan donde físicamente operan y corresponden a una empresa o una parte de ésta, situada en una ubicación geográfica concreta, y desde el cual se ejercen actividades económicas por cuenta de la misma empresa.
- La *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios* (anteriormente denominada *Encuesta Anual de Servicios*) ofrece información estructural sobre magnitudes económicas como cifra de negocios, valor añadido, gastos de personal y empleo. Los datos más recientes disponibles corresponden al ejercicio 2023.

Fuentes sectoriales

Hemos complementado los datos oficiales con la información publicada por dos entidades privadas:

- La Asociación CEX (Asociación de Compañías de Experiencia con Cliente) elabora anualmente un *Estudio de mercado sobre la situación del Contact Center* (el último, correspondiente a 2024) para evaluar el estado actual de la industria de la atención al cliente y la evolución del mercado. En él participan sus empresas asociadas, que representan aproximadamente el 88% de la facturación del sector en España según sus propias estimaciones (Asociación CEX, 2024).
- DBK, una marca de INFORMA D&B, realiza desde su *Observatorio Sectorial DBK* un seguimiento de 600 sectores económicos de España y Portugal, entre ellos el de Contact Center bajo la denominación de "Call Centers". Publica informes periódicos sobre el sector con su evolución reciente, tendencias, factores clave de éxito, previsiones a corto y medio plazo, oportunidades y amenazas, etc. de los que realiza cada año un breve

resumen con los principales datos en una nota de prensa (DBK Observatorio Sectorial, 2024, 2025).

3.1.2. Situación económica del sector

Volumen de negocio: cifra de negocios y facturación

El valor del volumen de negocio del sector presenta diferencias significativas según la fuente consultada, relacionadas tanto con las variables que emplean como con sus ámbitos de análisis.

En su *Informe metodológico estandarizado de la Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios* (INE, 2024e), el **Instituto Nacional de Estadística** utiliza el término “**cifra de negocio**” que define como:

“El total de los importes facturados por la unidad de observación durante el período de referencia por las ventas de bienes y servicios suministrados a terceros, considerando tanto los realizados directamente por la propia unidad de observación como los procedentes de eventuales subcontrataciones. Estas ventas de bienes o servicios se contabilizan en términos netos, es decir, incluyendo las cargas repercutidas al cliente (transporte, envases, etc.), aunque se facturen por separado, pero deduciendo los descuentos sobre ventas por pronto pago, las devoluciones de ventas o el valor de envases devueltos, así como los rappels sobre las ventas. Se incluyen los impuestos y tasas que gravan los bienes o servicios facturados por la unidad, pero se excluye el IVA repercutido al cliente”.

Siguiendo dicho criterio, la citada *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios*, sitúa la cifra de negocios del sector (CNAE 822) en 4.515 millones de euros para 2023 (últimos datos disponibles), un 1,8% menos que los 4.599 millones de 2022 (INE, 2024c).

Tanto la **Asociación CEX** como el **Observatorio DBK** utilizan el término “**facturación**”, pero ninguna de las dos incluye definiciones explícitas de dicho concepto en su documentación accesible públicamente. La Asociación CEX recoge una facturación de sus empresas asociadas de 2.358,59 millones de euros en 2024, con un descenso del 2,33% respecto al ejercicio anterior (Asociación CEX, 2025). El Observatorio DBK estima una facturación total del sector de 4.800 millones de euros en 2024 (+5,5% respecto a los 4.550 millones de 2023), con un crecimiento superior al del ejercicio anterior (+4,6% en 2023) (DBK Observatorio Sectorial, 2024, 2025).

En la Tabla 1 puede verse una comparativa de los datos obtenidos de dichas fuentes.

Tabla 1.

Comparativa de cifra de negocios/facturación del sector Contact Center según fuente (millones de euros)

Fuente	Año	Total	Nacional	Internacional	Var. anual
INE (Est. Estructural Empresas)	2023	4.515	–	–	-1,8%
INE (Est. Estructural Empresas)	2022	4.599	–	–	+7,3%
DBK Observatorio Sectorial	2024	4.800	2.740	2.060	+5,5%
DBK Observatorio Sectorial	2023	4.550	2.660	1.890	+4,6%
Asociación CEX	2024	2.359	2.040	318	-2,3%
Asociación CEX	2023	2.415	2.077	338	+9,6%

Nota. Datos en millones de euros. Fuentes: Elaboración propia a partir de INE (2024c), DBK Observatorio Sectorial (2024, 2025), Asociación CEX (2024).

Como indicábamos anteriormente, las diferencias entre los datos son notables. Aunque no podemos determinar con exactitud el origen de las mismas, en la interpretación de los datos sí se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Además de la definición ya citada, los datos de cifra de negocio aportados por el INE tienen un respaldo normativo en las partidas correspondientes del Plan General de Contabilidad (PGC) aprobado por el RD 1514/2007, de 16 de noviembre (INE, 2024e).
- CEX recoge únicamente la facturación de sus empresas asociadas, que, siguiendo su propia estimación, “representan aproximadamente el 88% de la facturación total en España” (CEX, 2025). Teniendo en cuenta dicho porcentaje, el 100% de la facturación del sector en España sería de 2.681 millones de euros.
- DBK identifica 2.060 millones de euros como “ingresos procedentes de clientes ubicados en el extranjero en 2024” (DBK Observatorio Sectorial, 2025), mientras que CEX reporta 318 millones como “facturación en el extranjero”, haciendo referencia en la introducción a su estudio a “la creciente actividad de las filiales en el extranjero”. Así, parecen hacer referencia a conceptos distintos y no comparables.

Concentración empresarial y sectores demandantes

Según el Observatorio Sectorial DBK (2025, 2024), el mercado presenta un elevado grado de concentración que “refleja la consolidación de los principales operadores, favorecida por operaciones corporativas y estrategias de expansión internacional”. **Las cinco primeras empresas reunieron el 64,3% del volumen de negocio en 2024** y las diez primeras alcanzaron el 78,1%. Estos niveles son ligeramente inferiores a los de 2023, cuando las cinco primeras concentraban el 65,3% y las diez primeras el 78,6%.

En cuanto a los **sectores demandantes**, la Asociación CEX (2025) identifica como principales a Seguros (22% de la facturación global de sus asociados, frente a 21% en 2023), Telecomunicaciones (18%, frente a 17% en 2023) y Banca y Servicios Financieros (16%), que conjuntamente representan el 56% del mercado. Por su parte, DBK Observatorio Sectorial utiliza categorías más agrupadas y ofrece datos para el conjunto del sector. Según esta fuente, en 2024 el sector de Telecomunicaciones y medios “mostró signos de estancamiento” respecto del 34% de la facturación total registrado en 2023 (no se indica el porcentaje correspondiente a 2024). El sector Financiero y asegurador (que agrupa las categorías que CEX separa en Seguros y Banca) concentró el 29% de la facturación total (frente al 28% de 2023), mientras que Utilities² creció un 2,6% respecto de 2023 (no se indica porcentaje para ese año).

Respecto del peso en el volumen de negocio de los distintos **tipos de servicios prestados** por el sector de Contact Center, CEX y DBK emplean diferentes términos para clasificar dichos servicios. La Asociación CEX (2024), utilizando categorías específicas, indica que Atención al Cliente es el principal servicio con un 60% de la facturación de sus asociados, seguida de Venta (22%), Back Office (6%), Recobro (3%), Retención y Fidelización (2%), Soporte Técnico (2%) y Otras actividades (5%). En cambio, Observatorio Sectorial DBK emplea una clasificación de los servicios del sector centrada en servicios de recepción (llamadas entrantes) y emisión (llamadas salientes). Según esta fuente, “el área de recepción consolidó su posición como principal línea de actividad, representando algo más de dos tercios del negocio”, con unos ingresos de 3.230 millones de euros en 2024 (+7,7% respecto a los 3.000 millones de 2023), mientras que los servicios de emisión alcanzaron 1.165 millones de euros (+2,6% respecto de 2023) (DBK Observatorio Sectorial, 2024, 2025).

Evolución histórica del volumen de negocio

También **en la serie histórica se reflejan las diferencias metodológicas empleadas por las distintas fuentes** consultadas. Como se puede observar en la Tabla 2 y en la Figura 1, los datos del INE (2024c) muestran un crecimiento continuo desde los 3.368 millones de euros de 2018

² Según el *Diccionario económico* de BBVA (s.f.): Término que engloba a las empresas de servicios públicos que cotizan en bolsa. Generalmente pertenecen a los sectores eléctrico, comunicaciones y autopistas.

hasta los 4.599 millones de 2022 (+36,5% acumulado), con un ligero retroceso en 2023 (último año publicado) de -1,8%. La serie recogida por la Asociación CEX en su *Estudio de mercado sobre la situación del Contact Center 2024* se remonta a 1996. Tomando sus datos desde 2018, vemos que se refleja una trayectoria similar a la del INE, aunque alcanza su máximo un año más tarde (2.415 millones en 2023) antes de descender a 2.359 millones en 2024 (-2,3%), primera caída registrada por dicha entidad desde 2014.

Los datos disponibles del Observatorio sectorial DBK registran un comportamiento diferente. La facturación total del sector muestra un crecimiento continuo durante toda la serie 2020-2024, pasando de 3.460 millones de euros en 2021 a 4.800 millones en 2024 (+38,7% acumulado). Así, a diferencia de CEX, en 2024 también recoge un crecimiento interanual, en este caso del +5,5%. Según la propia entidad, “los ingresos procedentes de clientes ubicados en el extranjero se situaron en 2.060 millones de euros, con un crecimiento del 9% respecto a 2023, consolidándose como el principal motor del sector. En el mercado nacional, los ingresos aumentaron un 3%, hasta los 2.740 millones de euros, mostrando un comportamiento más contenido”. (DBK Observatorio Sectorial, 2022, 2023, 2024, 2025).

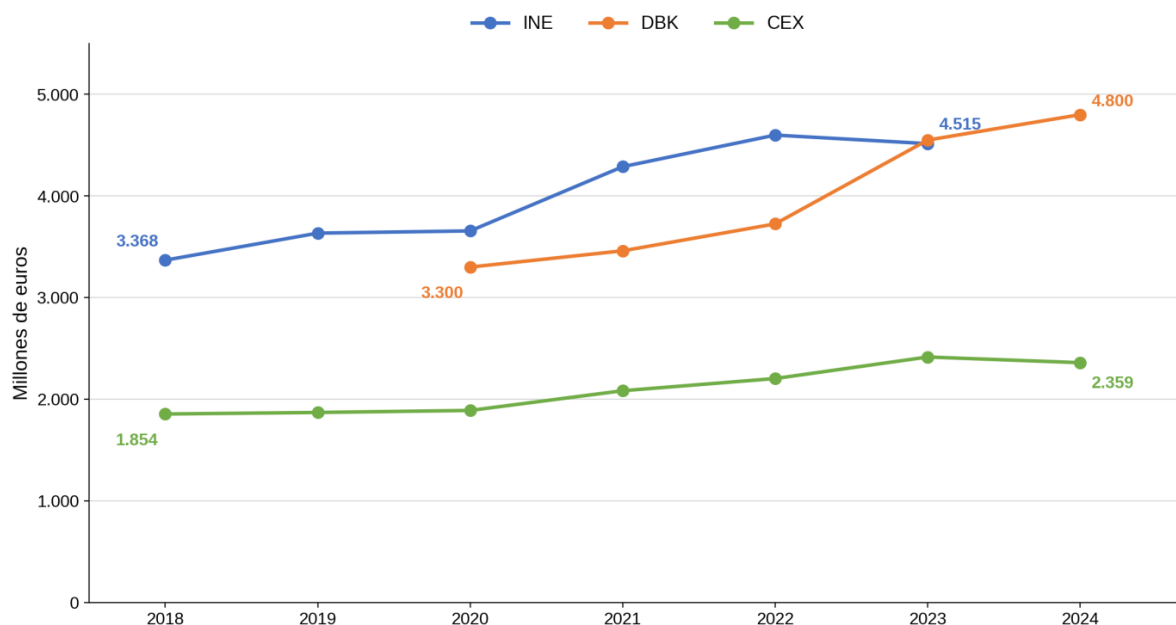
Tabla 2.
Evolución histórica del volumen de negocios del sector Contact Center, 2018-2024

Variable / Fuente	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INE - Cifra negocios	3.368	3.634	3.656	4.288	4.599	4.515	— ^a
INE - Variación anual	—	+7,9%	+0,6%	+17,3%	+7,3%	-1,8%	—
CEX - Facturación	1.854	1.869	1.889	2.083	2.203	2.415	2.359
CEX - Variación anual	+2,0%	+0,8%	+1,1%	+10,3%	+5,8%	+9,6%	-2,3%
DBK - Facturación	—	—	~3.300 ^b	3.460	3.725	4.550	4.800
DBK - Variación anual	—	—	—	+4,8%	+5,2%	+4,6% ^c	+5,5%

Nota. Datos en millones de euros. Fuentes: Elaboración propia a partir de INE (2024c), DBK Observatorio Sectorial (2022, 2023, 2024, 2025), Asociación CEX (2024).
^a Los datos del INE para 2024 no están publicados.
^b El valor de DBK 2020 (~3.300) es una estimación calculada a partir de la variación 2021/2020 (+4,8%) publicada en 2022.
^c La variación anual 2022/2023 publicada por DBK (2024) no se corresponde con la calculada a partir de las cifras absolutas de facturación.

Figura 1.

Evolución de la cifra de negocios según INE y facturación según CEX y DBK.



Nota. Datos en millones de euros. Elaboración propia a partir de INE (2024c), DBK Observatorio Sectorial (2022, 2023, 2024, 2025), Asociación CEX (2024).

Otras magnitudes e indicadores

En la *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios*³ del INE (2024c, 2024c2) se recogen también una serie de datos agrupados por magnitudes e indicadores, que pueden resultar muy clarificadores a la hora de caracterizar el sector.

Atendiendo a las **magnitudes**, en los datos mostrados en la Tabla 3 puede observarse la ya citada **concentración empresarial extrema** del sector: el CNAE 822 representa solo el 0,46% de las empresas de la división CNAE 82 (518 de 112.448) pero genera el 20,7% de su cifra de negocios (4.515 M€ de 21.807 M€). Si dividimos la cifra de negocio entre el número de empresas, también observamos que el **CNAE 822 presenta un volumen medio de negocios de sus empresas (8,7 M€) muy superior** a la del Sector Servicios (0,36 M€), la sección N (0,47 M€), la división CNAE 82 (0,19 M€) y el resto de los grupos que conforman dicha división.

Por otra parte, el sector muestra una **alta densidad de mano de obra**, ocupando a 123.786 personas (34,6% del personal del CNAE 82 y 7,6% de la sección N) con una media de 239 personas ocupadas por empresa, frente a los 3,2 del conjunto de la división CNAE 82. Además, **todo su empleo es prácticamente asalariado**.

Este modelo de sector tan centrado en recursos humanos se refleja de forma evidente en que **presenta los gastos de personal más elevados de la división CNAE 82**, con 2.991 M€ que suponen un tercio de los registrados en dicha división en 2023. Si, como hicimos anteriormente, dividimos dicha cifra entre el número de empresas, el grupo CNAE 822 obtenemos que dicho grupo **presenta un gasto medio de personal por empresa de 5,7 M€, muy superior** al del Sector Servicios (0,11 M€), la sección N (0,17 M€), la división CNAE 82 (0,08 M€) y el resto de los grupos que conforman dicha división.

Y ese modelo también tiene como consecuencia que, a pesar generar el 27,6% del valor añadido del CNAE 82, **el grupo CNAE 822 registra el menor excedente bruto de explotación**⁴ de los

³ Datos correspondientes a 2023, último año publicado.

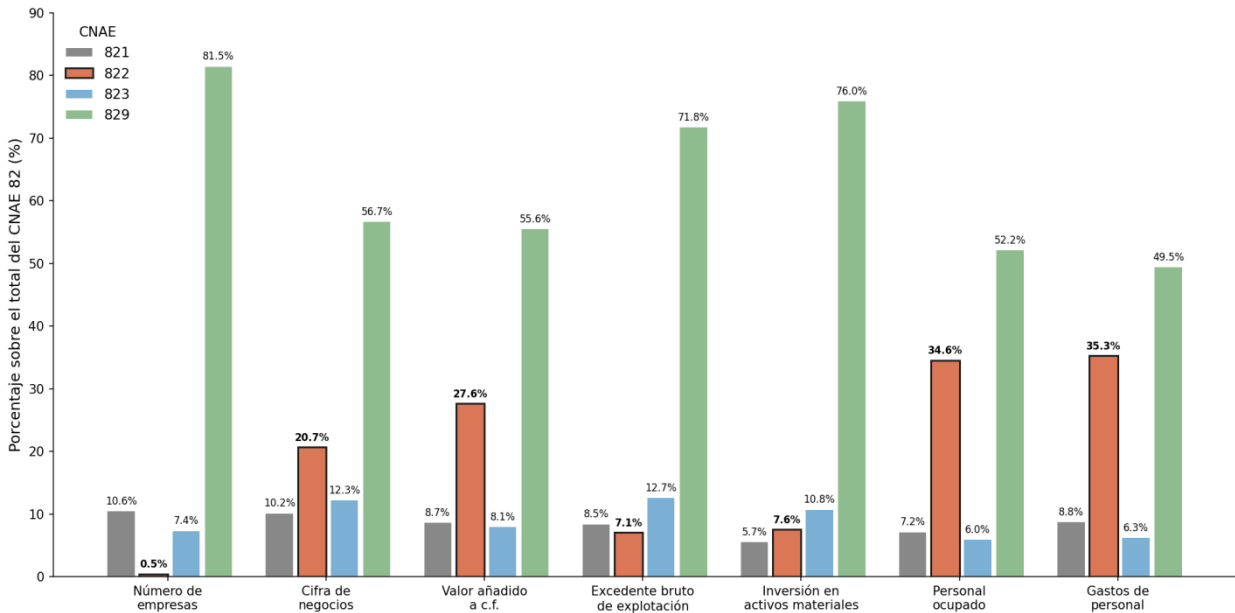
grupos componentes de dicha división: sólo 223 M€, que representan el 7,1% del CNAE 82, frente a los 2.268 M€ del CNAE 829 (71,8%), los 400 M€ del CNAE 823 (12,7%) o los 268 M€ del CNAE 821 (8,4%).

Tabla 3.
Principales magnitudes del sector servicios según CNAE: sección N, división 82 y grupos 82X, año 2023

CNAE	Número de empresas	Cifra de negocios	Valor de la producción	Valor añadido a coste de los factores	Excedente bruto de explotación	Inversión en activos materiales	Personal ocupado	Personal remunerado	Gastos de personal
SECTOR SERVICIOS	2.108.906	767.885	653.826	359.145	130.492	48.077	8.447.371	6.888.491	228.654
N Actividades administrativas y servicios auxiliares	222.406	103.555	80.216	51.885	14.258	9.881	1.623.862	1.488.431	37.627
82 Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	112.448	21.807	19.436	11.628	3.159	527	358.000	292.782	8.468
821 Actividades administrativas y auxiliares de oficina	11.903	2.230	2.012	1.016	268	30	25.911	18.966	748
822 Actividades de los centros de llamadas	518	4.515	3.940	3.214	223	40	123.786	123.622	2.991
823 Organización de convenciones y ferias de muestras	8.342	2.688	2.166	937	400	57	21.512	16.513	536
829 Actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p.	91.685	12.374	11.318	6.461	2.268	400	186.791	133.682	4.193

Nota. Magnitudes económicas expresadas en millones de euros. Personal expresado en número de personas. Adaptado de INE (2024c).

Figura 2.
Distribución porcentual de las principales magnitudes del CNAE 82 por sus grupos (2023)



Nota. Porcentajes calculados sobre el total del CNAE 82. Elaboración propia a partir de INE (2024c).

⁴ Excedente bruto de explotación: excedente generado por las actividades de explotación una vez recompensado el factor trabajo. Puede calcularse a partir del valor añadido a coste de los factores, menos los costes de personal (INE, 2024e).

Si nos centramos en los **principales indicadores relativos**, destaca el hecho de que todos los correspondientes al CNAE 822 ocupan posiciones extremas, lo cual refleja de forma significativa las peculiares características del sector de Contact Center. Así, por una parte, el sector presenta las siguientes tasas máximas:

- **Máxima tasa de valor añadido:** 81,6% frente al 59,8% del CNAE 82 (y superior a todos los grupos de dicha división: véase la Tabla 4 y la Figura 3), el 64,7% de la Sección N y el 54,9% del total de Servicios. El CNAE 822 transforma casi toda su producción en valor añadido. Dicha tasa representa la proporción que el valor añadido bruto a coste de los factores representa respecto al valor de la producción. Muestra la capacidad de generación de rentas por unidad de producto o servicio.
- **Máxima tasa de gastos de personal:** 93,1% frente al 72,8% del CNAE 82 (y superior a todos los grupos de dicha división), 72,5% de la Sección N y 63,7% de Servicios. Esta tasa muestra la proporción que los gastos de personal representan respecto al valor añadido. Puede considerarse como una medida de la participación del empleo remunerado en el reparto de la renta generada en el sector. Su complementaria es la Tasa de Excedente Bruto de Explotación.
- **Máxima tasa de personal remunerado:** 99,9% frente al 81,8% del CNAE 82 (y superior a todos los grupos de dicha división), el 91,7% de la Sección N y el 81,5% del total de Servicios. Indica que prácticamente la totalidad del personal ocupado en el CNAE 822 son asalariados/as, sin apenas presencia de autónomos/as, socios/as o familiares no retribuidos.
- **Máxima tasa de participación femenina en personal remunerado:** 66,1% de mujeres frente a 57,7% del CNAE 82 (y superior a todos los grupos de dicha división), 53,9% de la Sección N y 52,6% del total de Servicios.

En el extremo opuesto encontramos:

- **Mínima tasa bruta de explotación:** 4,9% frente al 14,5% del CNAE 82 (e inferior a todos los grupos de dicha división: véase la Tabla 4 y la Figura 3), 13,8% de la Sección N y 17,0% de Servicios. Esta tasa refleja la proporción que el excedente bruto de explotación representa respecto a la cifra de negocios⁵.
- **Menor productividad:** 25.966 €/ocupado/a frente a 32.479 € del CNAE 82 (20% inferior, e inferior a todos los grupos de dicha división), 31.952 € de la Sección N y 42.516 € del total de Servicios (39% inferior). Este indicador representa la aportación de cada persona ocupada (remunerada o no) a la generación de rentas de la empresa, siendo indirectamente una medida del peso relativo del factor trabajo en cada actividad.
- **Menores gastos de personal medios:** 24.195 €/remunerado frente a 28.923 € del CNAE 82 (16% inferior, e inferior a todos los grupos de dicha división), 25.280 € de la Sección N y 33.194 € de Servicios (27% inferior). Hace referencia a los sueldos, salarios y costes patronales de la Seguridad Social pagados de media a cada empleado/a.
- **Mínima tasa de inversión:** 2,3% frente a 5,7% del CNAE 82 (e inferior a todos los grupos de dicha división), 20,5% de la Sección N y 16,5% de Servicios. Esta tasa indica la proporción que la inversión total (tanto en activos materiales como intangibles) representa respecto al valor añadido a coste de los factores.

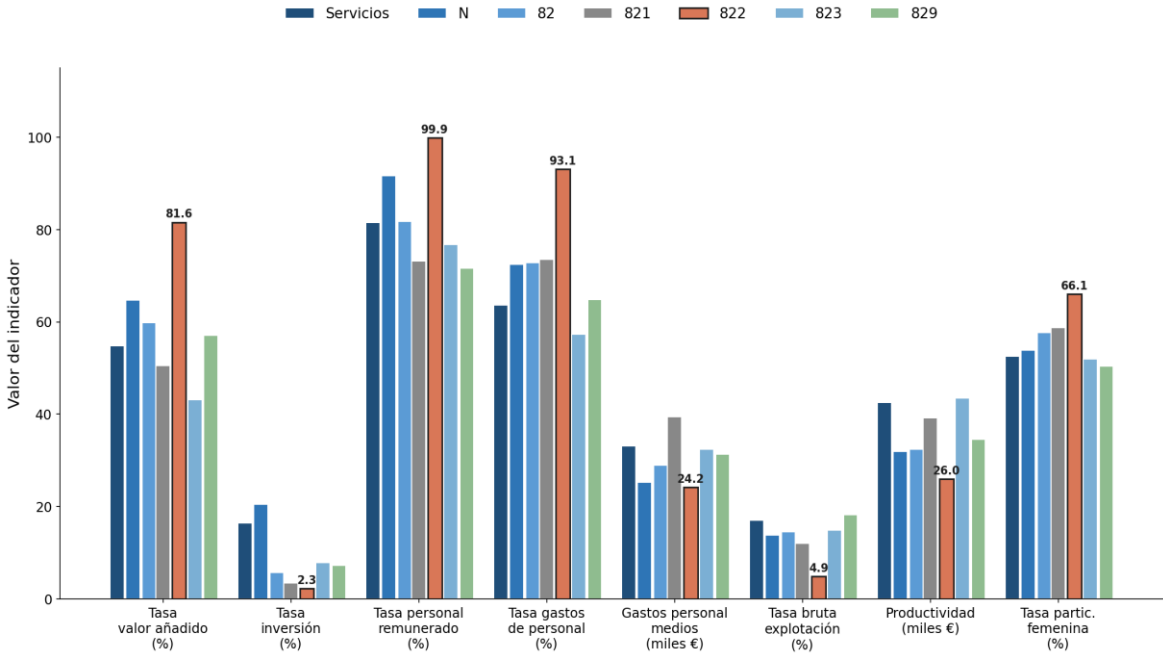
⁵ Las definiciones de los indicadores proceden del Informe Metodológico Estandarizado de la Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios (INE, 2024e).

Tabla 4.
Principales indicadores del sector servicios según CNAE: sección N, división 82 y grupos 82X, año 2023

CNAE	Tasa de valor añadido	Tasa de inversión	Tasa de personal remunerado	Tasa de gastos de personal	Gastos de personal medios	Tasa bruta de explotación	Productividad	Tasa de participación femenina en personal remunerado
SECTOR SERVICIOS	54,9	16,5	81,5	63,7	33.194	17,0	42.516	52,6
N Actividades administrativas y servicios auxiliares	64,7	20,5	91,7	72,5	25.280	13,8	31.952	53,9
82 Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	59,8	5,7	81,8	72,8	28.923	14,5	32.479	57,7
821 Actividades administrativas y auxiliares de oficina	50,5	3,4	73,2	73,6	39.450	12,0	39.213	58,8
822 Actividades de los centros de llamadas	81,6	2,3	99,9	93,1	24.195	4,9	25.966	66,1
823 Organización de convenciones y ferias de muestras	43,2	7,9	76,8	57,3	32.478	14,9	43.542	52,0
829 Actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p.	57,1	7,3	71,6	64,9	31.363	18,3	34.587	50,4

Nota. Productividad y gastos de personal medios expresados en euros. Las tasas se expresan en porcentaje. Elaboración propia a partir de INE (2024c2).

Figura 3.
Comparativa de indicadores: sector Servicios, Sección N, CNAE 82 y grupos CNAE 82X (2023)



Nota. Gastos de personal, medios y productividad expresados en miles de euros. Elaboración propia a partir de INE (2024c2).

3.1.3. Estructura empresarial

Número de empresas y unidades locales

Según los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero de 2024⁶, el sector de Contact Center (CNAE 822) registra 483 **empresas activas** a nivel nacional, una disminución del -5,8% respecto a las 513 de 2023 (INE, 2024a). Esta reducción contrasta con el comportamiento del conjunto de la división 82 (Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas), que crece un 2,9% hasta las 99.792 empresas y con la evolución positiva del resto de los grupos de dicha división.

En cuanto a las **unidades locales**, el sector registra 646 establecimientos en 2024, lo que supone una reducción del -1,5% respecto a los 656 de 2023 (INE, 2024b). Esta caída es significativamente menor que la experimentada en el número de empresas (-5,8%). Al igual que ocurre con las empresas, la evolución de las unidades locales del sector contrasta con el crecimiento del 2,9% registrado por el conjunto de la división 82, que alcanza las 119.514 unidades locales y con la evolución positiva del resto de los grupos incluidos en la división 82.

Tabla 5.
Número de empresas por división CNAE 82 y sus grupos, 2023-2024

División y grupos CNAE	Empresas			Unidades locales		
	2024	2023	Var.	2024	2023	Var.
82 - Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	99.792	96.985	+2,9%	119.514	116.114	+2,9%
821 - Actividades administrativas y auxiliares de oficina	10.586	10.363	+2,2%	11.664	11.270	+3,5%
822 - Actividades de los centros de llamadas	483	513	-5,8%	646	656	-1,5%
823 - Organización de convenciones y ferias de muestras	7.504	7.074	+6,1%	8.506	8.008	+6,2%
829 - Actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p.	81.219	79.035	+2,8%	98.698	96.180	+2,6%

Nota. Datos a 1 de enero de cada año. Fuente: elaboración propia a partir de INE (2024a).

Enlazando estos datos con la cifra de negocios publicadas por el INE (2024c) que vimos en el epígrafe anterior, consideramos interesante recordar que, **aunque el sector de Contact Center representaba en 2023 únicamente el 0,52% del total de empresas de la división 82** (513 de 96.985), **en ese mismo año** (último año publicado con datos de cifra de negocios) **aportaba el 20,7% de la cifra de negocios de dicha división**, tal y como puede verse en la Tabla 6.

⁶ Recuérdese que, como norma general, las sucesivas versiones del DIRCE generadas y disponibles en el tercer trimestre de cada año, tienen como referencia temporal el 1 de enero de ese año, dado que la práctica totalidad de la información proviene de declaraciones o inscripciones activas en esa fecha (INE, 2024d).

Tabla 6.
Cifra de negocios por división CNAE 82 y sus grupos, 2023

División y grupos CNAE	Cifra de negocios 2023	% sobre división 82
82 - Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	21.807.126	100%
821 - Actividades administrativas y auxiliares de oficina	2.230.077	10,2%
822 - Actividades de los centros de llamadas	4.515.195	20,7%
823 - Organización de convenciones y ferias de muestras	2.688.335	12,3%
829 - Actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p.	12.373.520	56,7%

Nota. Cifra de negocios en miles de euros. Fuente: elaboración propia a partir de INE (2024c).

Estrato de asalariados/as

El análisis de los datos del DIRCE (INE, 2024a) de la estructura empresarial del sector de Contact Center (CNAE 882) por su tamaño en función del número de asalariados/as refleja rasgos diferenciados respecto del conjunto de la división CNAE 82. Mientras que, como puede verse en la Tabla 7, en dicha división 82 el 97,5% de las **empresas** son microempresas (0-9 empleados/as, con un destacado 68,8% de empresas que carecen de asalariados/as), el sector de Contact Center presenta una estructura caracterizada por empresas de mayor tamaño: sólo el 2,5% de las empresas del CNAE 822 carecen de asalariados/as, el 47,0% son microempresas, el estrato más frecuente es el de 10 a 19 empleados/as, que concentra el 20,3% de las empresas del sector (frente al 1,5% de la división CNAE 82) y destaca especialmente que **el 23,8% de las empresas del sector cuenta con 50 o más empleados/as y el 11,8% cuentan con 200 o más empleados/as, frente al 0,5% y 0,2% respectivamente de la división 82**, y en cuanto a las **unidades locales**, la distribución por tamaño sigue un patrón similar. El estrato de 10 a 19 empleados/as es también el más frecuente en el grupo CNAE 822, concentrando el 20,3% de los establecimientos del sector (INE, 2024b) frente al 2,4% de la división 82. Incluso se observa una mayor presencia relativa de unidades locales de gran tamaño: **el 27,6% de los establecimientos cuenta con 50 o más trabajadores/as y el 12,1% cuentan con 200 o más empleados/as, frente al 0,9% y 0,3% respectivamente de la división 82**.

Tabla 7.
Empresas y unidades locales por estrato de asalariados/as: división 82 y grupo 822, 2024

Estrato de asalariados/as	División 82				CNAE 822 (Contact Center)			
	Empresas		Unidades locales		Empresas		Unidades locales	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Total	99.792	100,0%	119.514	100,0%	483	100,0%	646	100,0%
Sin asalariados/as	68.667	68,8%	81.751	68,4%	12	2,5%	26	4,0%
De 1 a 2	22.972	23,0%	24.970	20,9%	86	17,8%	93	14,4%
De 3 a 5	3.997	4,0%	4.868	4,1%	68	14,1%	78	12,1%
De 6 a 9	1.677	1,7%	2.475	2,1%	61	12,6%	71	11,0%
De 10 a 19	1.479	1,5%	2.839	2,4%	98	20,3%	131	20,3%
De 20 a 49	546	0,5%	1.570	1,3%	43	8,9%	69	10,7%
De 50 a 99	179	0,2%	464	0,4%	32	6,6%	61	9,4%
De 100 a 199	108	0,1%	271	0,2%	26	5,4%	39	6,0%
De 200 o más	167	0,2%	306	0,3%	57	11,8%	78	12,1%

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de INE (2024c).

Distribución territorial⁷

Continuando con los datos recogidos en el DIRCE, la distribución geográfica de las empresas del sector en 2024 muestra una significativa concentración en tres comunidades autónomas: Comunidad de Madrid (106 empresas), Cataluña (104) y Andalucía (99), que agrupan el 64,0% del total nacional (INE, 2024a). Como se puede observar en la Tabla 8, **Castilla y León ocupa la 6ª posición con 20 empresas que tienen su sede social en su territorio**, por detrás de la Comunidad Valenciana (49) y Canarias (28).

Si nos centramos en las cifras de unidades locales, en 2024 se contabilizaron un total de 646 a nivel nacional, con una ratio de 1,34 unidades locales por empresa (INE, 2024b). Los tres primeros puestos los ocupan también la Comunidad de Madrid (130), Cataluña (128) y Andalucía (120), que en conjunto agrupan el 58,5% de las unidades locales del país. **Castilla y León asciende en este caso a la 5ª posición con 46 unidades locales** (un 7,1% del total), por delante incluso de comunidades con más empresas como Canarias (32). Este dato refleja que Castilla y León presenta la segunda mayor ratio de unidades locales por empresa (2,30) entre las comunidades con presencia significativa en el sector, sólo por detrás de Galicia (2,50) y seguida de cerca por el País Vasco (2,22).

Tabla 8.
Empresas y unidades locales del grupo CNAE 882 por comunidades autónomas, 2024

CC.AA.	Empresas	%	Unidades locales	%	Ratio UL/Empresa
Total Nacional	483	100,0%	646	100,0%	1,34
Com. de Madrid	106	21,9%	130	20,1%	1,23
Cataluña	104	21,5%	128	19,8%	1,23
Andalucía	99	20,5%	120	18,6%	1,21
Com. Valenciana	49	10,1%	60	9,3%	1,22
Canarias	28	5,8%	32	5,0%	1,14
Castilla y León	20	4,1%	46	7,1%	2,30
País Vasco	18	3,7%	40	6,2%	2,22
Illes Balears	11	2,3%	13	2,0%	1,18
Murcia	9	1,9%	12	1,9%	1,33
Galicia	8	1,7%	20	3,1%	2,50
Asturias	7	1,4%	7	1,1%	1,00
Castilla-La Mancha	7	1,4%	12	1,9%	1,71
Aragón	6	1,2%	9	1,4%	1,50
Cantabria	6	1,2%	8	1,2%	1,33
Navarra	3	0,6%	3	0,5%	1,00
Extremadura	1	0,2%	4	0,6%	4,00
La Rioja	1	0,2%	2	0,3%	2,00

Nota. Datos a 1 de enero de 2024. Fuentes: INE (2024a, 2024b).

⁷ Según la metodología del DIRCE (INE, 2024d), la unidad estadística "empresa" se asigna territorialmente según la ubicación de su sede social mientras que las "unidades locales" se contabilizan donde físicamente operan.

3.2. EL SECTOR DE CONTACT CENTER EN CASTILLA Y LEÓN

3.2.1. Metodología y fuentes utilizadas

Para la caracterización del sector de Contact Center en Castilla y León hemos consultado dos fuentes que, de forma complementaria, nos permiten obtener una visión general de la estructura y distribución del sector en nuestra comunidad autónoma.

Así, por un lado, hemos acudido al **Directorio Central de Empresas (DIRCE)** que, como ya vimos en el apartado anterior, proporciona información sobre el número de empresas y unidades locales activas, en este caso a 1 de enero de 2024. Al igual que en el análisis de la situación a nivel nacional, en este caso también nos hemos centrado exclusivamente en el grupo CNAE 8220 "Actividades de los centros de llamadas", que constituye la clasificación más específica y representativa del sector de Contact Center. Este grupo, encuadrado dentro de la división 82 "Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas" de la sección N "Actividades administrativas y servicios auxiliares".

Por otra parte, hemos consultado la **base de datos de empresas del Servicio Informático Confederal (SIC) de CCOO**, cuya fuente principal son los registros correspondientes de la Seguridad Social. A diferencia de los datos agregados del DIRCE, estos registros identifican centros de trabajo individuales mediante su Número de la Seguridad Social (NSS), permitiendo análisis más específicos de la distribución territorial y la concentración empresarial. Los datos utilizados fueron extraídos el 1 de diciembre de 2025 y corresponden a las empresas del sector encuadradas en la Federación de Servicios (Sector Servicios técnicos, Subsector Contact Center) y en la Federación de Servicios a la Ciudadanía (Sector Telecomunicaciones, Subsector Telemarketing).

Los siguientes epígrafes 3.2.2 y 3.2.3 recogen y analizan respectivamente los datos de cada una de dichas fuentes.

3.2.2. Estructura empresarial del sector

Datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE)

Antes de analizar los datos obtenidos, debemos recordar que el DIRCE distingue (INE, 2024) entre **"empresa"** (unidad organizativa con autonomía de decisión, contabilizada según la ubicación de su sede social) y la **"unidad local"** (empresa o parte de esta situada en una ubicación geográfica concreta desde la cual se ejercen actividades económicas, contabilizándose donde físicamente opera). Esta distinción es especialmente relevante en el sector de Contact Center, donde las grandes empresas operadoras tienen su sede social en Madrid pero despliegan sus centros de trabajo por todo el territorio nacional, incluyendo Castilla y León.

Así, según el DIRCE (INE, 2024), a 1 de enero de 2024 existían en España 483 empresas (ver Tabla 9) cuya actividad principal está encuadrada en el grupo CNAE 8220, frente a las 513 registradas en 2023, lo que supone una reducción del 5,8%. **En Castilla y León, el número de empresas descendió de 22 en 2023 a 20 en 2024, una caída del 9,1%.** Por tanto, **el peso de Castilla y León en el total nacional en 2024 se sitúa en el 4,1%** de las empresas del sector en 2024 y, como ya vimos en el apartado anterior, **ocupa la 6ª posición en el ranking de comunidades autónomas**, por debajo de la Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana y Canarias.

Por el contrario, el número de **unidades locales** del sector muestra un comportamiento diferenciado. A nivel nacional descendieron de 656 en 2023 a 646 en 2024 (-1,5%), mientras que **en Castilla y León se registró un notable incremento de 37 a 46 unidades locales (+24,3%).** Este crecimiento eleva la participación regional del 5,6% al 7,1% del total nacional. En el ranking

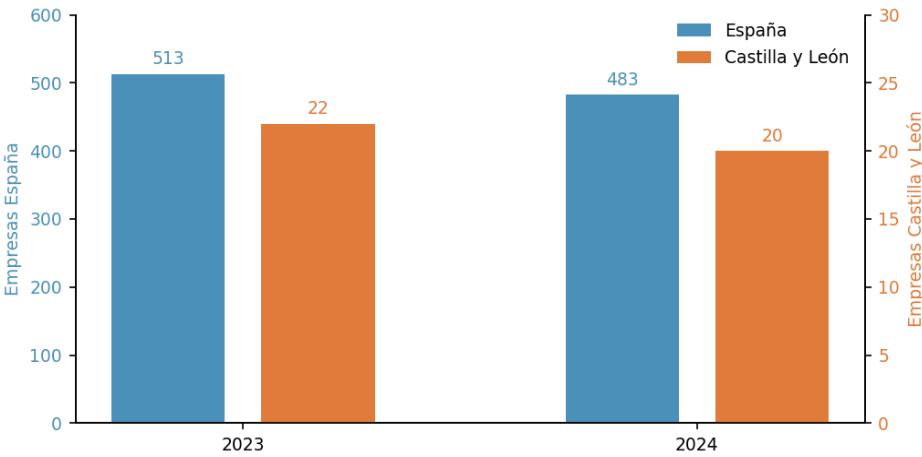
de comunidades autónomas, **Castilla y León ocupa la 5ª posición en cuanto a unidades locales**, por debajo de la Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana.

Tabla 9.
Evolución de empresas y unidades locales CNAE 8220 (2023-2024)

Indicador	2024	2023	Var. %
Empresas España	483	513	-5,8%
Empresas Castilla y León	20	22	-9,1%
Peso CyL / España (empresas)	4,1%	4,3%	-0,2 pp
Unidades locales España	646	656	-1,5%
Unidades locales Castilla y León	46	37	+24,3%
Peso CyL / España (u. locales)	7,1%	5,6%	+1,5 pp

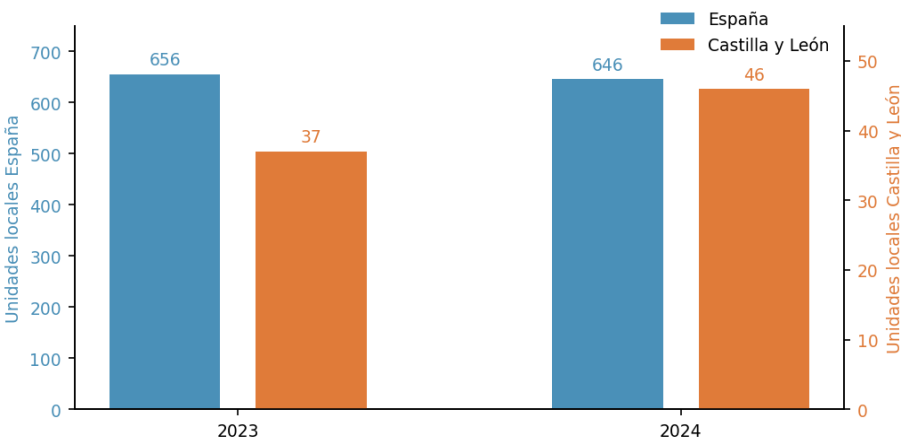
Nota. Fuente: elaboración propia a partir de datos del DIRCE (INE, 2024f).

Figura 4.
Evolución de empresas CNAE 8220 en España y Castilla y León (2023-2024).



Nota. Fuente: DIRCE (INE, 2024).

Figura 5.
Evolución de unidades locales CNAE 8220 en España y Castilla y León (2023-2024).



Nota. Fuente: DIRCE (INE, 2024f).

Peso del sector Contact Center en la división CNAE 82

Al igual que hicimos con los datos nacionales, para caracterizar la dimensión del sector de Contact Center en Castilla y León, resulta clarificador analizar su peso dentro de la división CNAE 82 "Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas", que engloba los cuatro grupos de actividades que ya conocemos y se muestran en la Tabla 10. En ella puede verse la evolución de empresas y unidades locales para cada uno de estos grupos en Castilla y León durante el período 2023-2024 (INE, 2024g; INE, 2024h).

Tabla 10.
Número de empresas y unidades locales por división CNAE 82 y sus grupos en Castilla y León (2023-2024)

División y grupos CNAE	Empresas			Unidades locales		
	2024	2023	Var.	2024	2023	Var.
82 - Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	2.905	2.912	-0,2%	3.809	3.781	+0,7%
821 - Actividades administrativas y auxiliares de oficina	366	379	-3,4%	399	417	-4,3%
822 - Actividades de los centros de llamadas	20	22	-9,1%	46	37	+24,3%
823 - Organización de convenciones y ferias de muestras	228	213	+7,0%	259	240	+7,9%
829 - Actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p.	2.291	2.298	-0,3%	3.105	3.087	+0,6%

Nota: datos a 1 de enero de cada año. Fuente: elaboración propia a partir de INE (2024g) e INE (2024h).

Del análisis de los datos de dicha Tabla 10 podemos extraer algunas conclusiones interesantes. Por una parte, **el grupo 822 (Contact Center) representa una proporción muy reducida de la división 82 en términos de número de empresas y de unidades locales**: el 0,69% de las empresas en 2024 (20 de 2.905) y el 1,21% de las unidades locales (46 de 3.809). Por otra, **el comportamiento del sector Contact Center difiere notablemente del resto de grupos de la división 82**: mientras que el grupo 822 experimenta un descenso importante en el número de empresas (-9,1%) y un fuerte incremento en unidades locales (+24,3%), el resto de grupos presentan variaciones más moderadas y coherentes entre ambas magnitudes. De todas formas, el escaso número de empresas y unidades locales del grupo 822 conlleva que pequeñas variaciones absolutas impliquen importantes variaciones porcentuales.

Estrato de asalariados/as

En la Tabla 11 se profundiza en la estructura del sector mediante el análisis de la distribución por estratos de asalariados/as, comparando el grupo 822 con el conjunto de la división 82 (INE, 2024i; INE, 2024j). Esta comparación permite identificar algunas de las características distintivas del sector en términos de dimensión empresarial.

Tabla 11.
Empresas y unidades locales por estrato de asalariados/as: división 82 y grupo 822 en Castilla y León (2024)

Estrato de asalariados/as	División 82				CNAE 822 (Contact Center)			
	Empresas		Unid. locales		Empresas		Unid. locales	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Total	2.905	100,0%	3.809	100,0%	20	100,0%	46	100,0%
Sin asalariados/as	2.086	71,8%	2.570	67,5%	0	0,0%	2	4,3%
De 1 a 9	749	25,8%	922	24,2%	7	35,0%	10	21,7%
De 10 a 19	37	1,3%	197	5,2%	4	20,0%	8	17,4%
De 20 a 49	15	0,5%	69	1,8%	2	10,0%	4	8,7%
De 50 a 99	11	0,4%	28	0,7%	3	15,0%	11	23,9%
De 100 a 199	3	0,1%	14	0,4%	1	5,0%	6	13,0%
De 200 o más	4	0,1%	9	0,2%	3	15,0%	5	10,9%

Nota. Datos a 1 de enero de 2024. Fuente: elaboración propia a partir de INE (2024i) e INE (2024j).

Así, mientras que en la división CNAE 82 de Castilla y León predominan de forma clara las empresas sin asalariados (71,8%) y las microempresas de 1 a 9 trabajadores (25,8%), **en el sector de Contact Center (CNAE 822) no existe ninguna empresa sin asalariados/as** y la distribución se reparte de forma más homogénea entre los distintos estratos.

En particular, destaca **que el 35,0% de las empresas de Contact Center y el 48,9% de sus unidades locales se sitúan en los estratos de 50 o más trabajadores/as**, frente a apenas el 0,6% de empresas y el 1,3% de unidades locales en esos estratos para el conjunto de la división 82. También es reseñable que **de las 4 empresas y de las 9 unidades locales de la división 82 con 200 o más asalariados/as, 3 empresas (75,0%) y 5 unidades locales (55,6%) pertenecen al CNAE 822.**

3.2.3. Distribución territorial y concentración empresarial

Caracterización del sector según los datos de CCOO

Según los datos recopilados de la base de datos del Servicio Informático Confederal (SIC) de CCOO a 1 de diciembre de 2025, el sector de Contact Center en Castilla y León cuenta con **98 centros de trabajo** pertenecientes a **75 empresas diferentes**, que emplean a un total de **8.271 trabajadores/as**.

Composición por CNAE

De los 98 centros identificados, 91 (el 92,9%) están clasificados bajo el código CNAE 8220 “Actividades de los centros de llamadas”, que agrupa a 70 empresas y 7.577 trabajadores/as. Los 7 centros restantes corresponden a empresas vinculadas al sector pero con otros códigos CNAE: 3 centros con CNAE 6622 (“Actividades de agentes y corredores de seguros”, pertenecientes a 2 empresas con 441 trabajadores/as), 2 centros con CNAE 7320 (“Estudios de mercado y encuestas de opinión pública”, 2 empresas, 196 trabajadores/as), 1 centro con CNAE 9609 (“Otros servicios personales n.c.o.p.”, 49 trabajadores/as) y 1 centro con CNAE 7112 (“Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico”, 8 trabajadores/as). Teniendo en cuenta que CCOO incluye todos estos centros en el sector de Contact Center/Telemarketing en sentido amplio, en los análisis de distribución territorial, concentración empresarial y estructura por tamaño que se presentan a continuación hemos

tenido en cuenta el total de los 98 centros y 8.271 personas trabajadoras, salvo cuando, como sucede en el punto siguiente, se indique otra cosa.

Sedes sociales: comparación con los datos del DIRCE

El análisis del código provincial del CIF de las 70 empresas con CNAE 8220 permite identificar la ubicación de sus sedes sociales. De estas, únicamente **25 empresas (35,7%) tienen su sede social en Castilla y León**, mientras que las restantes 45 empresas (64,3%) están domiciliadas fuera de la comunidad autónoma, principalmente en Madrid. Esta cifra de 25 empresas se acerca a las 20 empresas que el DIRCE contabiliza para Castilla y León en 2024, pudiendo estar relacionada la diferencia entre ambas cifras con la distinta fecha de referencia de ambas fuentes o con variaciones en la clasificación de actividad principal.

Las empresas del CNAE 8220 con sede social en Castilla y León se muestran en la Tabla 12. Además de éstas, los datos de CCOO recogen a Comunicaciones Sectoriales, S.L. como única empresa del sector con sede social en Castilla y León (Valladolid) y con CNAE diferente al 8220 (CNAE 7320 “Estudios de mercado y encuestas de opinión pública”).

Tabla 12.
Empresas CNAE 8220 con sede social en Castilla y León (1 de diciembre de 2025).

Prov. sede	Empresa	Trab.	Prov. sede	Empresa	Trab.	Prov. sede	Empresa	Trab.
Ávila	Be Call BPO, S.L. (Avilon Center 2016)	428	León	Tega Contact Center, S.L.	46	Valladolid	Digitel Documentos, S.L.	28
Burgos	Ceprovi del Duero, S.L.	0	León	Telemark Spain, S.L.	145	Valladolid	Eosmk Solutions X Marketing, S.L.	44
Burgos	STA 2Mil16 Sociedad Limitada	4	Palencia	Acciones y Servicios de Telemarketing, S.L.	123	Valladolid	Gescomet Proyectos, S.L.	4
Burgos	Takin Business Consulting, S.L.	4	Palencia	Castilian Enterprise Union, S.A.	7	Valladolid	Servicios Virtualizados de Asistencia a Empresas, S.L.	42
León	AST Mediación Agencia de Seguros Exclusiva, S.L.	23	Palencia	Konecta Digital MK Agency, S.L.U.	405	Valladolid	Telecyl, S.A.	941 ^a
León	Huaris Call Center, S.L.	15	Palencia	Resonancia Magnética Palencia, S.A.	35	Valladolid	Trans World Telecom, S.L.	1
León	Plus Contacto Servicios Integrales, S.L.	304	Segovia	MRG Digital Assurance Sociedad Limitada	25	Valladolid	Vacolba Telecomunicaciones, S.L.	5
León	Secretel Servicios Múltiples, S.L.	43	Valladolid	Cellcom España 2000, S.L.	35			
León	Soluciones Telefónicas Bercianas, S.L.	12	Valladolid	Dan World Telecom, S.L.	27			

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de CCOO (1 dic. 2025).

^a Incluye los 112 trabajadores/as de uno de los dos centros de Telecyl, S.A. en Valladolid, registrado por CCOO en el CNAE 7320 (Estudios de mercado y encuestas de opinión pública)

Distribución territorial

La distribución por provincias de las empresas y los centros de trabajo del sector en Castilla y León refleja una marcada concentración territorial. Así, como puede verse en la Tabla 13 y en la Figura 6, **Valladolid, León y Salamanca concentran el 94,4% del empleo del sector**, con Valladolid en primer lugar con el 47,2% (3.901 trabajadores/as en 37 centros), seguida de León con el 34,8% (2.878 trabajadores/as en 34 centros) y de Salamanca con el 12,4% (1.024 trabajadores/as en 6 centros).

Valladolid y León ocupan también la primera y segunda posición en número de empresas (34 y 31 respectivamente) **y de centros de trabajo** (37 y 34). La tercera posición pasa a ocuparla Palencia con 8 empresas y centros, y la cuarta la comparten Burgos y Salamanca con 6

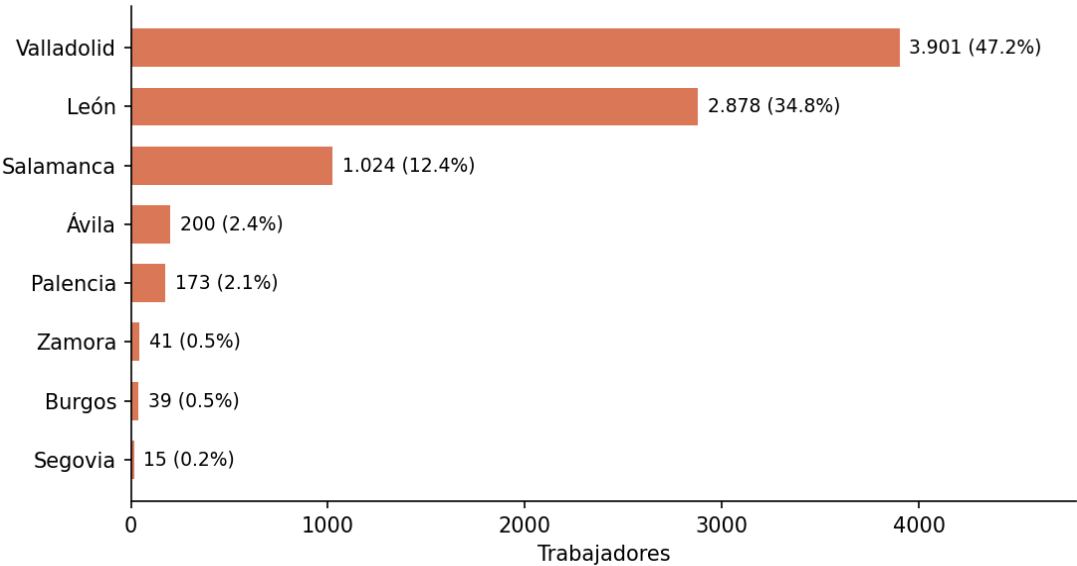
empresas y centros cada una. A pesar de ello, **Salamanca ocupa la primera posición en cuanto a número de trabajadores/as por centro de trabajo** con 170,7, resultado de los ya citadas 1.024 personas trabajadoras repartidas en sólo 6 centros. Le siguen Valladolid con 105,4 y León con 84,6, una densidad muy similar a las 84,4 del total de Castilla y León.

Tabla 13.
Distribución provincial del sector Contact Center en Castilla y León (1 de diciembre de 2025)

Provincia	Empresas	% Emp.	Centros	% Centr.	Trabajadores/as	% Trab.	Trab./Centro
Total CyL	75	100%	98	100%	8.271	100%	84,4
Valladolid	34	45,3%	37	37,8%	3.901	47,2%	105,4
León	31	41,3%	34	34,7%	2.878	34,8%	84,6
Salamanca	6	8,0%	6	6,1%	1.024	12,4%	170,7
Ávila	4	5,3%	4	4,1%	200	2,4%	50,0
Palencia	8	10,7%	8	8,2%	173	2,1%	21,6
Zamora	1	1,3%	1	1,0%	41	0,5%	41,0
Burgos	6	8,0%	6	6,1%	39	0,5%	6,5
Segovia	2	2,7%	2	2,0%	15	0,2%	7,5

Nota. incluye todos los CNAE del sector. Fuente: elaboración propia a partir de datos de CCOO (1 de diciembre de 2025).

Figura 6.
Distribución provincial del sector Contact Center en Castilla y León. Número de trabajadores.



Nota. Elaboración propia a partir de datos de CCOO (1 de diciembre de 2025).

Principales empresas

Como puede verse en la Tabla 14, **las quince principales empresas (del total de 75) del sector de Contact Center por volumen de empleo en Castilla y León acumulan 6.675 trabajadores/as, el 80,7% del total.** Destacan Konecta Servicios de BPO, S.L., Majorel SP Solutions, S.A.U. y Telecyl, S.A, que agrupan al 37,4% de las personas trabajadoras del sector.

Algunas de dichas empresas operan en varios centros de trabajo: Be Call BPO (también registrada como Avilon Center 2016, S.L.) tiene presencia en Ávila, León y Valladolid; Konecta Digital MK Agency en León, Palencia y Valladolid; Majorel SP Solutions en Salamanca y Segovia; Telecyl en Valladolid con 2 centros (registrados con actividades diferenciadas), y Atento Teleservicios en León también con 2 centros. Cabe destacar que Konecta Mediación aparece clasificada bajo el CNAE 6622 (“Actividades de agentes y corredores de seguros”) y Telecyl combina actividades CNAE 8220 y 7320.

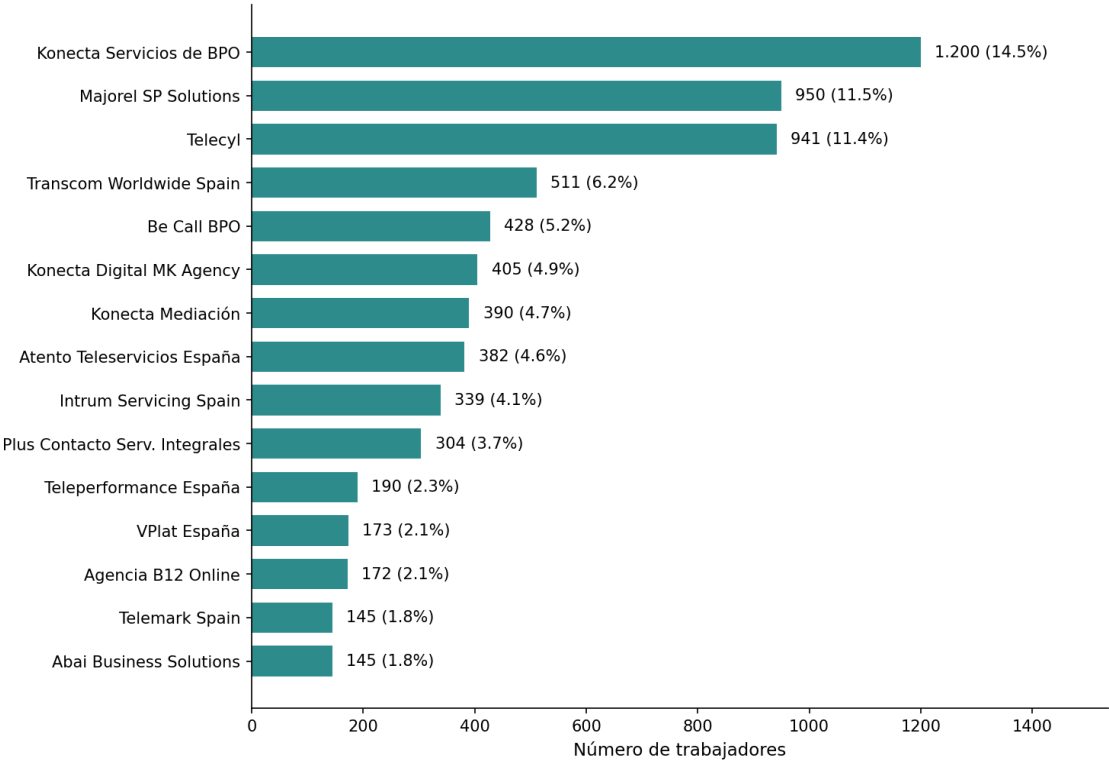
Tabla 14.

Principales empresas del sector Contact Center en Castilla y León (1 de diciembre de 2025)

Posic.	Empresa	CNAE	Provincias con centros	Centros	Trab.	%
1	Konecta Servicios de BPO, S.L.	8220	Valladolid	1	1.200	14,5%
2	Majorel SP Solutions, S.A.U.	8220	Salamanca, Segovia	2	950	11,5%
3	Telecyl, S.A.	7320, 8220	Valladolid	2	941	11,4%
4	Transcom Worldwide Spain, S.L.	8220	León	1	511	6,2%
5	Be Call BPO, S.L.	8220	Ávila, León, Valladolid	3	428	5,2%
6	Konecta Digital MK Agency, S.L.U.	8220	León, Palencia, Valladolid	3	405	4,9%
7	Konecta Mediación, S.L.	6622	León	1	390	4,7%
8	Atento Teleservicios España, S.A.	8220	León	2	382	4,6%
9	Intrum Servicing Spain, S.A.	8220	Valladolid	1	339	4,1%
10	Plus Contacto Serv. Integrales, S.L.	8220	León	1	304	3,7%
11	Teleperformance España, S.A.U.	8220	León	1	190	2,3%
12	VPlat España, S.L.U.	8220	Valladolid	1	173	2,1%
13	Agencia B12 Online, S.L.	8220	Valladolid	1	172	2,1%
14	Telemark Spain, S.L.	8220	León	1	145	1,8%
15	Abai Business Solutions, S.A.U.	8220	León	1	145	1,8%
Total Top 15				22	6.675	80,7%

Nota. Incluye todos los CNAE del sector. Fuente: elaboración propia a partir de datos de CCOO (1 de diciembre de 2025).

Figura 7.
Principales empresas del sector Contact Center en Castilla y León.



Nota. Fuente: elaboración propia a partir de CCOO (1 de diciembre de 2025).

Principales centros de trabajo

Como se recoge en la Tabla 15, **los quince principales centros de trabajo (del total de 98) por volumen de empleo concentran el 74,8% del total de trabajadores/as** del sector en Castilla y León (6.189 de 8.271). Los tres mayores centros, de las mismas empresas que también ocupaban las tres primeras posiciones en el ranking de empresas, acumulan el 36% del empleo.

Tabla 15.
Principales centros de trabajo del sector Contact Center en Castilla y León (1 de diciembre de 2025)

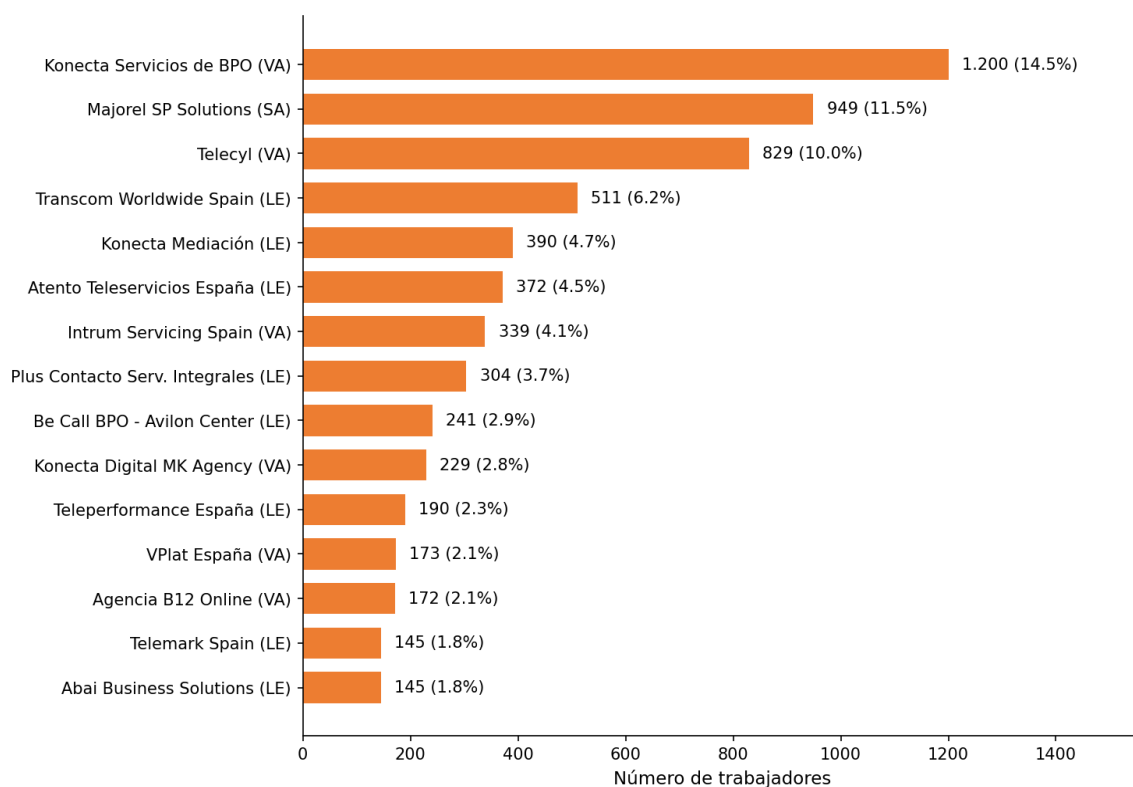
Posic.	Centro de trabajo	Localidad (Prov.)	Trab.	%
1	Konecta Servicios de BPO	Valladolid (VA)	1.200	14,5%
2	Majorel SP Solutions	Carbajosa de la Sagrada (SA)	949	11,5%
3	Telecyl	Valladolid (VA)	829	10,0%
4	Transcom Worldwide Spain	León (LE)	511	6,2%
5	Konecta Mediación	Santovenia de la Valduncina (LE)	390	4,7%
6	Atento Teleservicios España	Trobajo del Camino (LE)	372	4,5%
7	Intrum Servicing Spain	Valladolid (VA)	339	4,1%
8	Plus Contacto Serv. Integrales	León (LE)	304	3,7%

Posic.	Centro de trabajo	Localidad (Prov.)	Trab.	%
9	Be Call BPO (Avilon Center)	León (LE)	241	2,9%
10	Konecta Digital MK Agency	Valladolid (VA)	229	2,8%
11	Teleperformance España	Ponferrada (LE)	190	2,3%
12	VPlat España	Valladolid (VA)	173	2,1%
13	Agencia B12 Online	Valladolid (VA)	172	2,1%
14	Telemark Spain	Onzonilla (LE)	145	1,8%
15	Abai Business Solutions	Trobaño del Camino (LE)	145	1,8%
Total Top 15			6.189	74,8%

Nota. Incluye todos los CNAE del sector. Fuente: elaboración propia a partir de datos de CCOO (1 de diciembre de 2025).

Figura 8.

Principales centros de trabajo del sector Contact Center en Castilla y León.



Nota. Fuente: elaboración propia a partir de CCOO (1 de diciembre de 2025).

3.2.4. Dinámicas recientes: los casos de Teleperformance y VPlat

Nos ha parecido interesante incluir en este apartado del informe una referencia a dos casos recientes que pueden servir para ilustrar algunas de las dinámicas que experimenta actualmente el sector de Contact Center en Castilla y León, especialmente en lo relativo a los procesos de reestructuración empresarial y de internalización de servicios por parte de grandes clientes.

El ERE de Teleperformance en Ponferrada

En mayo de 2025, la compañía francesa Teleperformance anunció un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) que afectaría a sus centros en España. Según recoge Muñoz (28 de mayo de

2025) en el suplemento *Cinco Días* del diario *El País*, "la medida, que la empresa atribuye a causas organizativas y productivas, está relacionada con el cierre de campañas que venía prestando para Vodafone y Verisure (Securitas Direct)". Los centros afectados fueron Ponferrada (León), A Coruña, Barcelona, Madrid, Sevilla y Jaén.

El anuncio tuvo especial impacto en la plantilla de Ponferrada, por su especial dependencia de Vodafone como cliente. Así, según Jiménez (26 de mayo de 2025), en su información en el diario digital *El Bierzo Noticias*, "el cierre de las campaña Vodafone NLM (Tú a Tú), en la que está el grueso de empleados/as del centro de Ponferrada, en torno al 80% del total de la plantilla, ha sido el detonante para que Teleperformance haya decidido presentar este nuevo ERE". Según las fuentes citadas en dicho artículo, el número de personas trabajadoras en dicho centro era en ese momento de 289.

El 30 de mayo, tras la primera reunión entre empresa y sindicatos, se conoció el alcance del ERE. Muñoz (30 de mayo de 2025) informó que "el centro más afectado será el de Ponferrada (León), con 196 despidos, seguido de Barcelona (63), A Coruña (27), La Carolina en Jaén (19), Sevilla (14) y Madrid (2)".

El proceso generó movilización social en la comarca del Bierzo. El 31 de mayo, "más de un centenar de personas se concentraron en la plaza de Lazurtegui de Ponferrada para mostrar su rechazo" (*El Bierzo Noticias*, 31 de mayo de 2025).

Tras el período de negociación, el ERE se cerró en julio de 2025. Según Muñoz (1 de julio de 2025), "el Expediente de Regulación de Empleo (ERE) en la empresa de atención telefónica Teleperformance se ha cerrado finalmente con 251 despidos a escala nacional, 218 de ellos bajas voluntarias y 33 forzados". En el centro de Ponferrada, la afectación final fue de 97 personas, según *El Bierzo Digital* (8 de julio de 2025).

Cabe señalar que, según recuerda Muñoz (1 de julio de 2025), a nivel nacional, "Teleperformance ya ejecutó otro ERE en la compañía en 2023 que se saldó con la salida de 299 trabajadores". Según Jiménez (26 de mayo de 2025), aquel expediente de 2023 "dejó en la calle a 141 trabajadores en la capital berciana", lo que supuso que Ponferrada concentrara prácticamente la mitad de los despidos de la compañía en España.

La apertura de VPlat en Valladolid

La apertura de VPlat en Valladolid representa un fenómeno de signo opuesto, paralelo y coincidente en el tiempo respecto del caso de Teleperformance en Ponferrada, procediéndose en este caso a una internalización de servicios de atención al cliente.

Muñoz (22 de febrero de 2025) en el suplemento *Cinco Días* de *El País* explicaba que "Cuando el fondo Zegona tomó el control de Vodafone el pasado mes de junio se propuso como primera tarea frenar la sangría de miles de clientes que cada mes se pasaban a otras compañías. El principal motivo de esa fuga era el mal trato al abonado, desde promociones engañosas a la deficiente atención telefónica". Por ello, según el mismo artículo, el nuevo consejero delegado, José Miguel García, decidió "cambiar el modelo comercial, que prácticamente estaba externalizado en terceras empresas, y asumir de nuevo todo el proceso comercial, desde la venta de los servicios hasta la atención de las quejas". La operadora creó dos nuevas filiales: Vsales para las ventas y VPlat España para la atención al cliente.

Según una nota de prensa de Vodafone (Vodafone España, 19 de febrero de 2025), recogida por medios como *El Norte de Castilla* (19 de febrero de 2025), la apertura del centro de Vplat en Valladolid, "supone un paso estratégico para la compañía ya que permitirá complementar los servicios de atención al cliente, hasta ahora gestionados por terceros, asegurando una mayor calidad en la atención y en la resolución de incidencias". El centro, ubicado en el polígono de San Cristóbal de Valladolid, "contará con más de 1000 m² de superficie" y comenzó a operar el 3 de marzo de 2025.

En la misma nota de prensa, Vodafone presentó el proyecto como "un nuevo concepto innovador de centro de gestión de clientes, que transformará la definición del puesto de trabajo en el sector del contact center conocida hasta ahora, dando a los trabajadores una nueva dimensión laboral, mucho más estable y con un nivel de satisfacción que se trasladará a la satisfacción de los clientes" y, respecto del plano tecnológico, se destacaba que "Vplat pretende ser una referencia nacional en cuanto al uso y apoyo de la IA en el sector del Contact Center, de modo que los trabajadores dispondrán de herramientas y tecnología de última generación que les apoyará en todas sus interacciones con los clientes, optimizando tanto el rendimiento comercial como la gestión administrativa y el día a día de los asesores."

El centro fue inaugurado oficialmente en octubre de 2025. En ese momento, según El Norte de Castilla (10 de octubre de 2025), "ya trabajan 180 personas, aunque la previsión es incrementar la plantilla progresivamente en los próximos meses para alcanzar los 400 trabajadores en 2026".

En la misma noticia, El Norte de Castilla recogió nuevas referencias a la tecnología implementada, recalándose por fuentes de Vodafone que "la IA permite automatizar tareas repetitivas, priorizar oportunidades comerciales y ofrecer recomendaciones en tiempo real. Gracias a modelos predictivos, se mejora la asignación de contactos y se optimiza cada interacción para aumentar la eficacia de los procesos de venta. Con esta información, la IA asigna la llamada al asesor más adecuado y propone argumentos personalizados." (El Norte de Castilla, 10 de octubre de 2025).

La oscilación entre modelos de externalización e internalización constituye un fenómeno recurrente en la historia del sector. Como señala la revista *Relación Cliente*, cuando se habla de relación con los clientes y captación de los mismos, "estamos ante un área con un peso estratégico creciente para las compañías, sean del sector que sean" (*Relación Cliente*, 25 de noviembre de 2024).

El propio José Miguel García, actual CEO de Vodafone España, aplicó con éxito este mismo modelo de internalización cuando dirigió Jazztel entre 2006 y 2015. Según Carballar (2022), tras años de problemas de calidad que convirtieron a Jazztel en 2006 en "el blanco de todas las quejas" y en "la peor empresa de telecomunicaciones por su pésimo servicio de atención al cliente", García decidió "reestructurar el servicio y crear uno nuevo con personal propio y formado", llegando a afirmar que "si el secreto de Telepizza era la masa, el de Jazztel está en el servicio al cliente". En este mismo sentido, *Relación Cliente* (25 de noviembre de 2024) indica que la creación de VPlat España tiene su modelo en "Jazzplat, la plataforma de atención al cliente que se desarrolló en su día en Jazztel, empresa comprada por Orange".

El caso de Vodafone contrasta con la decisión adoptada por Telefónica en 2024, cuando se llevó a cabo la externalización completa de su servicio de atención al cliente del 1004, que hasta entonces gestionaba parcialmente con centros propios en Alicante, Bilbao, Barcelona, A Coruña y Valladolid. Según informó Pérez, (20 de septiembre de 2023) en *Xataka*, "ya desde los últimos años el gran peso de este servicio estaba llevado por empresas externas", y a partir de enero de 2024 pasó a ser gestionado en su totalidad por subcontrataciones.

4. MERCADO DE TRABAJO

4.1. AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL

4.1.1. Metodología de análisis

El CNAE 8220 "Actividades de centros de llamadas" constituye la clasificación más específica y representativa del sector de Contact Center en España. Esta clase comprende tanto los centros de recepción de llamadas (que responden a llamadas de la clientela con operadores/as, distribución automática de llamadas, integración ordenador-teléfono, sistemas de respuesta vocal interactiva o métodos similares para recibir pedidos, facilitar información sobre productos, ocuparse de las solicitudes de asistencia de los clientes o atender sus quejas) como los centros de emisión de llamadas (que usan métodos similares para vender o promocionar mercancías o servicios a posibles clientes, realizar estudios de mercado o encuestas de opinión pública y actividades similares para los clientes).

Como ya indicamos en el apartado 2 de este estudio, aunque existen otras clasificaciones CNAE que podrían incluir actividades de Contact Center, nos centraremos únicamente en los datos de afiliación registrados para el citado CNAE 8220 porque consideramos que, con ello, se garantiza que el análisis se centra exclusivamente en las empresas cuya actividad principal corresponde exclusiva e inequívocamente al sector de Contact Center.

Por otra parte, tendremos en cuenta únicamente a las personas trabajadoras afiliadas en el Régimen General de la Seguridad Social, ya que el sector de Contact Center se caracteriza por desarrollar actividades que requieren una relación laboral por cuenta ajena, siendo por tanto el número de afiliados/as a otros regímenes -en particular al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)- totalmente marginal. A modo de ejemplo, en Castilla y León en 2024, los/as afiliados/as al RETA supusieron únicamente el 0,15% en el CNAE 8220.

En todo caso y respecto de los/as trabajadores/as, los datos corresponden al número de afiliados/as en situación de alta laboral en el último día del año. Respecto de las empresas, los datos reflejan las cifras obtenidas a partir del Fichero de Cuentas de Cotización, agrupando en una única unidad -empresa- a todas las cuentas con el mismo Número de Identificación Fiscal que figuran inscritos el último día del año, lo cual no se corresponde necesariamente con el número de centros de trabajo o sites.

4.1.2. Datos generales de afiliación

En 2024, se registraron en España, dentro del CNAE 8220, 97.670 trabajadores/as afiliados/as y 960 empresas inscritas, mientras que en Castilla y León se registraron 7.563 trabajadores/as (un 7,74% del total nacional) y 78 empresas (8,13% del total nacional).

Dicho porcentaje del 7,74% de trabajadores/as afiliados/as supone una proporción significativamente superior al peso demográfico de Castilla y León (4,89% del total de habitantes de España) y al peso del total de personas trabajadoras afiliadas de nuestra comunidad respecto del total nacional (4,55%).

A nivel nacional y respecto de los datos de 2023, el sector experimentó un descenso del -2,5% en trabajadores/as afiliados/as, pasando de 100.222 a los citados 97.670 trabajadores/as afiliados/as, mientras el número de empresas inscritas creció un 3,1%, pasando de 931 a 960 empresas. De ello resulta además una reducción significativa de la ratio de personas trabajadoras por empresa, que pasa de 107,6 a 101,7.

En Castilla y León también se registró en 2024 un descenso en el número de trabajadores/as afiliados/as, pasando de 7.990 a 7.563. Esto supone una reducción porcentual del -5,3%, más pronunciada que la registrada a nivel nacional. En cuanto al número de empresas se produjo un

incremento del 2,6%, pasando de 76 a 78 empresas, y la ratio de personas trabajadoras por empresa descendió de 105,1 en 2023 a 97 en 2024, situándose por debajo del resultado nacional de 101,7.

4.1.3. Evolución de la serie histórica 2014-2024

Siguiendo los datos de la Tabla 1, **a nivel nacional**, el número de trabajadores/as afiliados/as y en alta en el sector creció de 70.886 en 2014 a 97.670 en 2024, registrando un aumento del 37,8%. El crecimiento fue continuado entre 2014 y 2020, alcanzando, tras una corrección en 2021, el pico máximo en 2022 con 104.169 personas afiliadas. Se inició entonces una tendencia descendente, que ha continuado en 2024.

En cuanto al número de empresas del sector Contact Center inscritas a la Seguridad Social en España, éste ha experimentado un crecimiento continuo y sostenido durante todo el período analizado. Entre 2014 y 2024, el número de empresas pasó de 452 a 960, lo que representa un incremento del 112,4%, más que duplicándose en una década.

En Castilla y León, la afiliación de trabajadores/as en el sector presenta un comportamiento diferente respecto del conjunto nacional. Tras alcanzar un máximo de 9.626 trabajadores/as en 2017, la cifra ha experimentado una tendencia decreciente continuada, situándose en 7.563 trabajadores/as en 2024. Esto representa una reducción del 5,5% respecto a las cifras de 2014.

Sin embargo, el número de empresas inscritas en el CNAE 8220 en Castilla y León ha seguido una tendencia general de crecimiento. Entre 2014 y 2024, las empresas pasaron de 57 a 78, representando un incremento del 36,8%. Se observa una caída inicial en 2015-2016, seguida de una recuperación gradual hasta 2024.

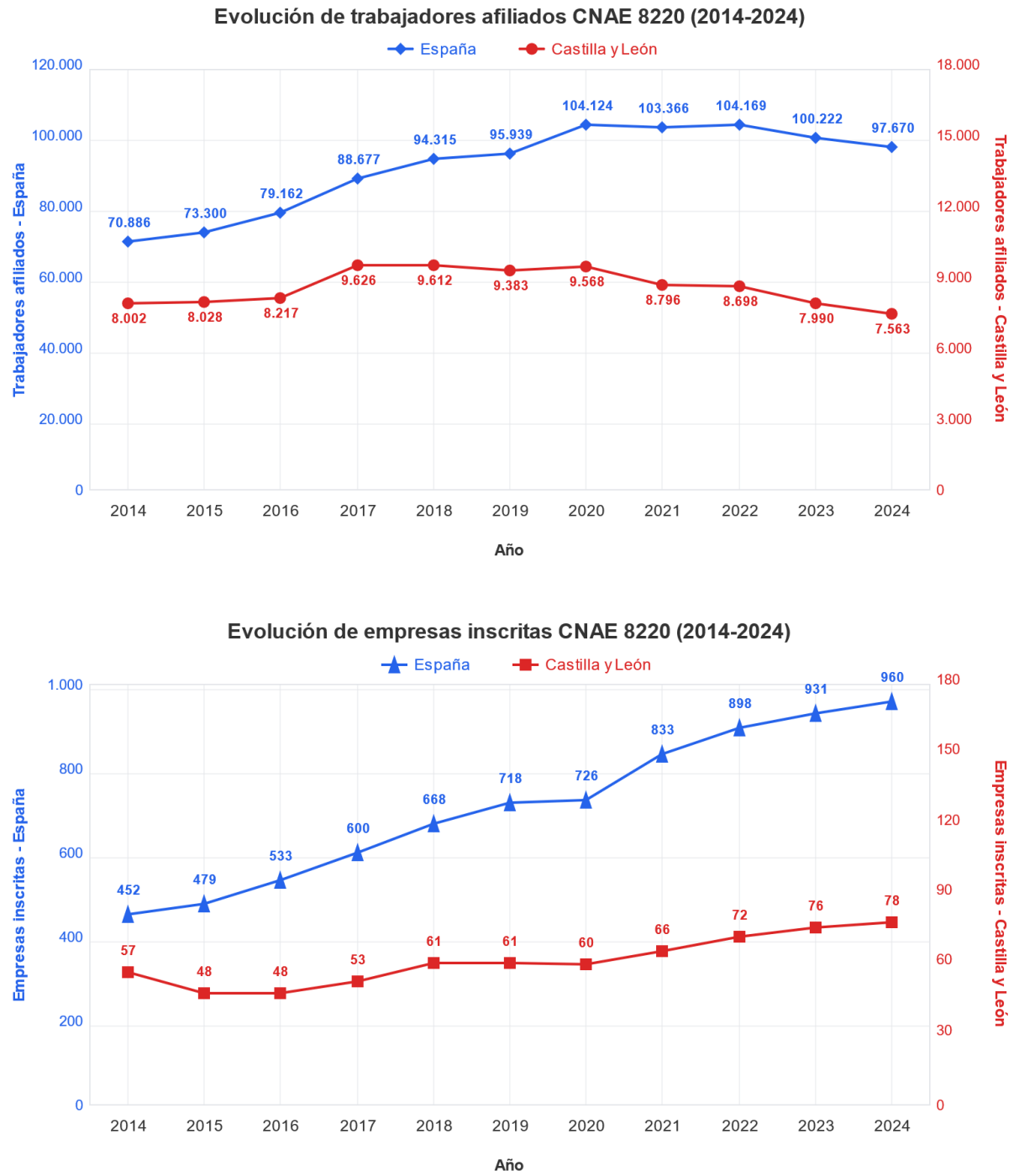
La **pérdida de peso relativo del empleo en este sector en Castilla y León** respecto de las cifras nacionales ha sido pronunciada, pasando del 11,3% en 2014 al 7,7% en 2024. También se ha experimentado una tendencia claramente decreciente en la participación de Castilla y León en el total nacional de empresas del sector, pasando del 12,6% en 2014 al 8,1% en 2024, reflejando que, aunque el número absoluto de empresas ha crecido en la región, el crecimiento ha sido proporcionalmente mucho menor que en el resto de España.

Tabla 1.
Evolución de trabajadores afiliados y empresas inscritas (CNAE 8220)

Año	Trabajadores/as afiliados/as CNAE 8220			Empresas inscritas CNAE 8220		
	España	Castilla y León	% CyL/Esp	España	Castilla y León	% CyL/Esp
2014	70.886	8.002	11,29%	452	57	12,61%
2015	73.300	8.028	10,95%	479	48	10,02%
2016	79.162	8.217	10,38%	533	48	9,01%
2017	88.677	9.626	10,86%	600	53	8,83%
2018	94.315	9.612	10,19%	668	61	9,13%
2019	95.939	9.383	9,78%	718	61	8,50%
2020	104.124	9.568	9,19%	726	60	8,26%
2021	103.366	8.796	8,51%	833	66	7,92%
2022	104.169	8.698	8,35%	898	72	8,02%
2023	100.222	7.990	7,97%	931	76	8,16%
2024	97.670	7.563	7,74%	960	78	8,13%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

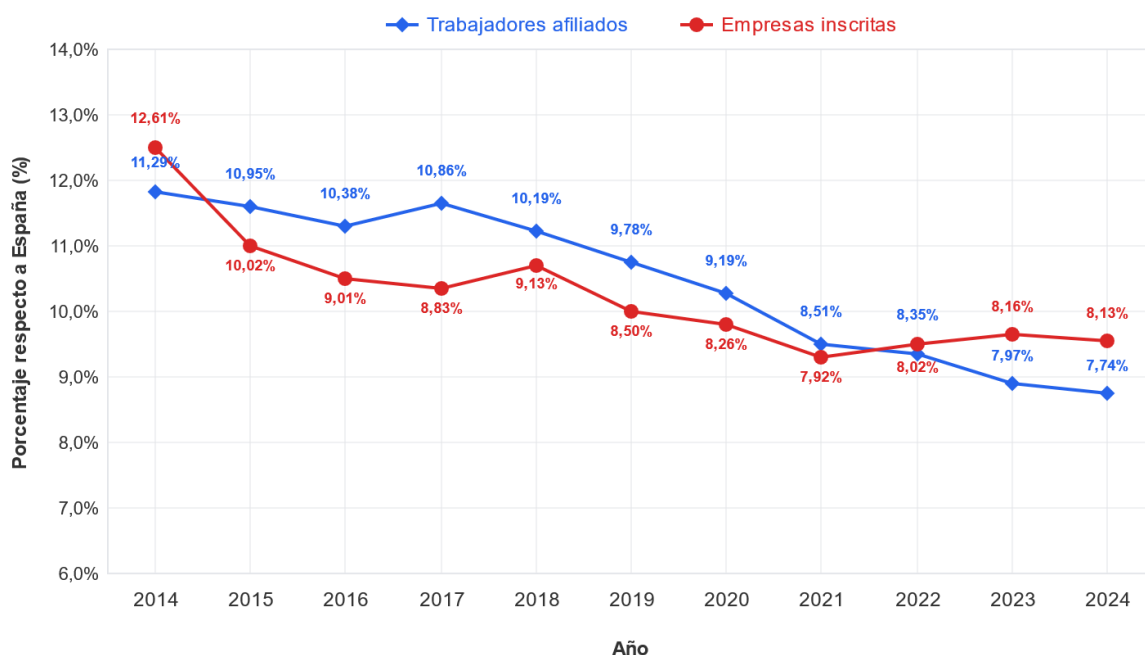
Figura 1.
Evolución de trabajadores/as afiliados/as y empresas inscritas (CNAE 8220).



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

Figura 2.

Evolución del peso relativo de la afiliación en Castilla y León respecto de España (CNAE 8220).



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

4.1.4. Distribución geográfica del sector

Distribución en España

Como puede verse en la Tabla 2, Madrid, Cataluña y Andalucía, en dicho orden, son las tres comunidades autónomas con mayor número de personas afiliadas en el CNAE 8220, concentrando conjuntamente el 64,4% del total nacional. Si incluimos a Castilla y León y a la Comunidad Valenciana, esas cinco comunidades autónomas acumulan casi el 80% de las personas afiliadas, reflejando una elevada concentración geográfica en el sector.

Si nos centramos en el número de empresas inscritas, los cinco primero puestos del ranking están ocupados por las mismas comunidades autónomas, aunque en un orden diferente. Andalucía pasa a ocupar la primera posición, seguida de Madrid y Cataluña. Las tres concentran el 53,6% del total nacional, mientras que, si incluimos a la Comunidad Valenciana y a Castilla y León, el porcentaje respecto del total nacional es del 70,6%.

En cuanto a la ratio de trabajadores/as por empresa, Madrid y Cataluña ocupan los dos primeros puestos en ese orden, con 158,9 y 148,3 respectivamente, superando de forma significativa a la ratio nacional de 101,7 trabajadores/as por empresa. Galicia, Aragón y Extremadura ocupan los siguientes puestos, todas ellas por encima de la ratio nacional.

Castilla y León ocupa la cuarta posición en el ranking nacional de comunidades autónomas por número de trabajadores/as en el CNAE 8220 con 7.563 personas afiliadas en 2024 que representan el 7,7% del total nacional, la quinta por número de empresas inscritas con 78 (8,1% del total nacional) y la sexta por ratio de trabajadores/as por empresa con 97, ligeramente por debajo de la ratio nacional de 101,7.

Tabla 2.

Número de trabajadores afiliados y empresas inscritas por comunidades autónomas (CNAE 8220)

Comunidad Autónoma	Trabajadores/as afiliados/as en alta (Régimen General)			Empresas inscritas			Ratio Trab/Emp	
	Posición	Trabajadores/as	% Nacional	Posición	Empresas	% Nacional	Posición	Ratio
Madrid	1ª	24.950	25,5%	2ª	157	16,4%	1ª	158,9
Cataluña	2ª	20.315	20,8%	3ª	137	14,3%	2ª	148,3
Andalucía	3ª	17.580	18,0%	1ª	221	23,0%	8ª	79,5
Castilla y León	4ª	7.563	7,7%	5ª	78	8,1%	6ª	97,0
Comunidad Valenciana	5ª	7.206	7,4%	4ª	85	9,2%	7ª	82,8
Galicia	6ª	5.096	5,2%	7ª	42	4,4%	3ª	121,3
País Vasco	7ª	2.360	2,4%	8ª	32	3,3%	10ª	73,8
Castilla-La Mancha	8ª	2.227	2,3%	9ª	30	3,1%	9ª	74,2
Aragón	9ª	2.172	2,2%	12ª	18	1,9%	4ª	120,7
Canarias	10ª	1.879	1,9%	6ª	48	5,0%	14ª	39,1
Extremadura	11ª	1.781	1,8%	13ª	17	1,8%	5ª	104,8
Asturias	12ª	1.396	1,4%	11ª	20	2,1%	11ª	69,8
Murcia	13ª	1.096	1,1%	13ª	17	1,8%	12ª	64,5
Cantabria	14ª	984	1,0%	10ª	26	2,7%	15ª	37,8
Baleares	15ª	922	0,9%	15ª	15	1,6%	13ª	61,5
Navarra	16ª	72	0,1%	16ª	5	0,5%	16ª	14,4
La Rioja	17ª	35	0,0%	16ª	5	0,5%	18ª	7
Melilla	18ª	23	0,0%	18ª	3	0,3%	17ª	7,7
Ceuta	19ª	1	0,0%	19ª	1	0,1%	19ª	1,0
TOTAL		97.670	100%		960	100%		101,7

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

Distribución en Castilla y León

Dentro de la Comunidad y según los datos registrados en 2024, la distribución provincial evidencia una **alta concentración geográfica en tres provincias, Valladolid, León y Salamanca**, que acumulan el 94,2% de los/as trabajadores/as de Castilla y León. Valladolid por sí sola registra el 49,3% de los/as trabajadores/as afiliados/as, consolidándose como el principal centro del sector de Contact Center en Castilla y León.

Como recoge la Tabla 3, **Valladolid ocupa la primera posición tanto en número de personas trabajadoras afiliadas como en número de empresas inscritas** en el CNAE 8220, con 3.725 trabajadores/as distribuidos en 29 empresas, generando una ratio de 128,4 trabajadores/as por empresa, superior a la ratio regional de 97. León ocupa el segundo puesto con 2.355

trabajadores/as en 27 empresas, con una ratio de 87,2 personas trabajadoras por empresa. Salamanca, que ocupa la tercera posición en número de personas afiliadas con 1.046, presenta un patrón empresarial diferenciado, al contar únicamente con 3 empresas, lo que resulta en una ratio destacada de 348,7 trabajadores/as por empresa. Esta cifra se explica por la presencia en Salamanca de un centro de la empresa MAJOREL SP SOLUTIONS S.A.U. que ocupa a más de un millar de personas.

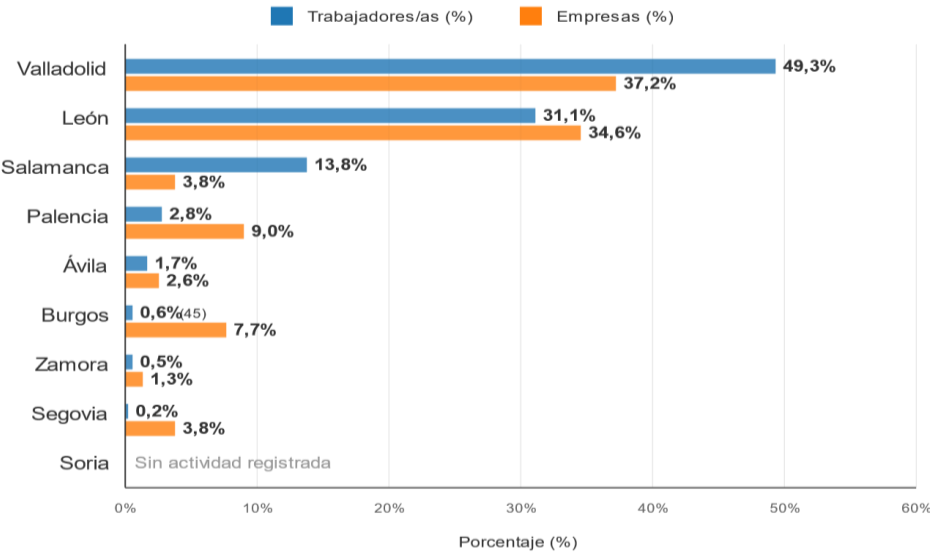
El resto de provincias muestran una implantación de esta actividad mucho más escasa. Así, Palencia registra 210 trabajadores/as en 7 empresas, Ávila cuenta con 129 trabajadores/as en 2 empresas, mientras que Burgos, Zamora y Segovia presentan volúmenes poco significativos. Soria no registra actividad en el CNAE 8220 durante 2024.

Tabla 3.
Número de trabajadores afiliados y empresas inscritas por provincias de Castilla y León (CNAE 8220)

Provincia	Trabajadores/as	% sobre CyL	Empresas	% sobre CyL	Ratio Trab/Emp
Valladolid	3.725	49,3%	29	37,2%	128,4
León	2.355	31,1%	27	34,6%	87,2
Salamanca	1.046	13,8%	3	3,8%	348,7
Palencia	210	2,8%	7	9,0%	30,0
Ávila	129	1,7%	2	2,6%	64,5
Burgos	45	0,6%	6	7,7%	7,5
Zamora	37	0,5%	1	1,3%	37,0
Segovia	16	0,2%	3	3,8%	5,3
Total CyL	7.563	100,0%	78	100,0%	97,0

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

Figura 3.
Distribución provincial del sector en Castilla y León (CNAE 8220).



Nota. Total Castilla y León: 7.563 trabajadores/as en 78 empresas. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

4.1.5. Situación dentro del sector Servicios

Centrándonos en los datos de afiliación de trabajadores y trabajadoras, hemos considerado interesante analizar el **peso del sector de Contact Center (limitado al CNAE 8220) dentro de los datos de afiliación generales y dentro del sector Servicios** a distintos niveles, tanto en España como en Castilla y León.

Así, siguiendo los datos de la Tabla 4, en diciembre de 2024 un 0,58% de las personas trabajadoras en España estaban afiliadas en el CNAE 8220, mientras que en Castilla y León la cifra se eleva al 0,99%.

Respecto del conjunto del sector Servicios (divisiones CNAE 45 a 99), el Contact Center representa un 0,73% de la afiliación en dicho sector en España, mientras que dentro de Castilla y León el porcentaje aumenta hasta el 1,34%.

Acotando un poco más el análisis, podemos examinar el peso de la afiliación del CNAE 8220 **respecto del total de un conjunto de actividades dedicadas a la prestación de servicios a las empresas**. Para ello hemos considerado la suma de las personas trabajadoras afiliadas en los códigos 4791, 5821, 5829, 6201, 6202, 6203, 6209, 6311, 6312, 6910, 6920, 7021, 7022, 7111, 7112, 7211, 7219, 7220, 7320, 7410, 7490, 7810, 7820, 7830, 8220, 8622 y 8690, que recogen, en distintos grados de especialización, actividades de gestión empresarial, proceso de datos, asesoría jurídica y contable, servicios informáticos, investigación y desarrollo, diseño, estudios de mercado y opinión, comercio electrónico, actividades de empleo, etc. Dentro de este conjunto de actividades, el CNAE 8220 representa el 5,83% de los afiliados en España y el 14,40% en Castilla y León.

Específicamente, las actividades de Contact Center se encuadran dentro de la sección N de la clasificación CNAE-2009. Dicha **sección N, denominada “Actividades administrativas y servicios auxiliares”**, comprende diversas actividades complementarias (alquiler, empleo, viajes, seguridad e investigación, servicios a edificios, administrativas, etc.) de las operaciones empresariales generales, diferenciándose de otras secciones similares en que su objeto primordial no es la transferencia de conocimiento especializado. Centrando el foco en esta sección, el CNAE 8220 representa el 6,87% de la afiliación en España mientras que en Castilla y León representa el 13,06%.

Finalmente, dentro de la citada sección N, la **división CNAE 82 se centra específicamente en “Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas”**, comprendiendo la prestación de servicios administrativos diarios de oficina, así como las funciones corrientes y rutinarias de apoyo empresarial por cuenta de terceros. En este ámbito, el CNAE 8220 representa el 28,95% del total de trabajadores/as afiliados/as en España y el 53,70% en Castilla y León.

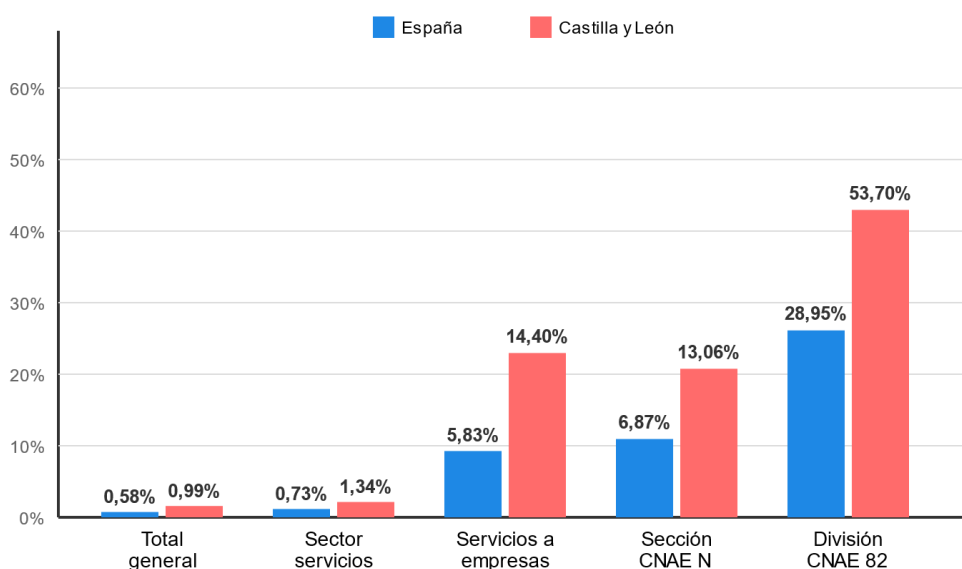
Como hemos visto, **Castilla y León supera de manera significativa los porcentajes nacionales en todos los niveles de análisis**, evidenciando una alta concentración de las actividades de Contact Center en nuestra comunidad autónoma.

Tabla 4.
Trabajadores/as afiliados/as CNAE 8220 respecto diferentes agregados del sector servicios. Comparativa España - Castilla y León

Nivel de agregación	España			Castilla y León		
	Trabajadores/as afiliados Régimen General	Trabajadores/as afiliados R.G. en CNAE 8220	Porcentaje	Trabajadores/as afiliados Régimen General	Trabajadores/as afiliados R.G. en CNAE 8220	Porcentaje
Total general	16.722.107	97.670	0,58%	761.403	7.563	0,99%
Sector Servicios	13.389.098	97.670	0,73%	564.535	7.563	1,34%
Sector Servicios a las empresas	1.674.275	97.670	5,83%	52.515	7.563	14,40%
Sección CNAE N	1.422.595	97.670	6,87%	57.906	7.563	13,06%
División CNAE 82	337.349	97.670	28,95%	14.085	7.563	53,70%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

Figura 4.
Peso de la afiliación en el sector Contact Center (CNAE 8220) respecto de diferentes agregados del sector Servicios. Comparativa España-Castilla y León



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

Esta importancia relativa del sector de Contact Center en Castilla y León **adquiere mayor significación si comparamos sus datos con los del resto de comunidades autónomas**. Así, en la Tabla 5 y en la Figura 5 se muestra el peso de la afiliación de personas trabajadoras en el sector de Contact Center (CNAE 8220) en cada comunidad autónoma respecto de sus afiliados/as totales y de sus afiliados/as en el sector servicios a los distintos niveles que hemos indicado analizado más arriba.

Como puede observarse, **nuestra comunidad ocupa el primer puesto en todos los porcentajes que reflejan el citado peso** de la afiliación de trabajadores/as en el sector de Contact Center al que dedicamos este estudio.

Tabla 5.

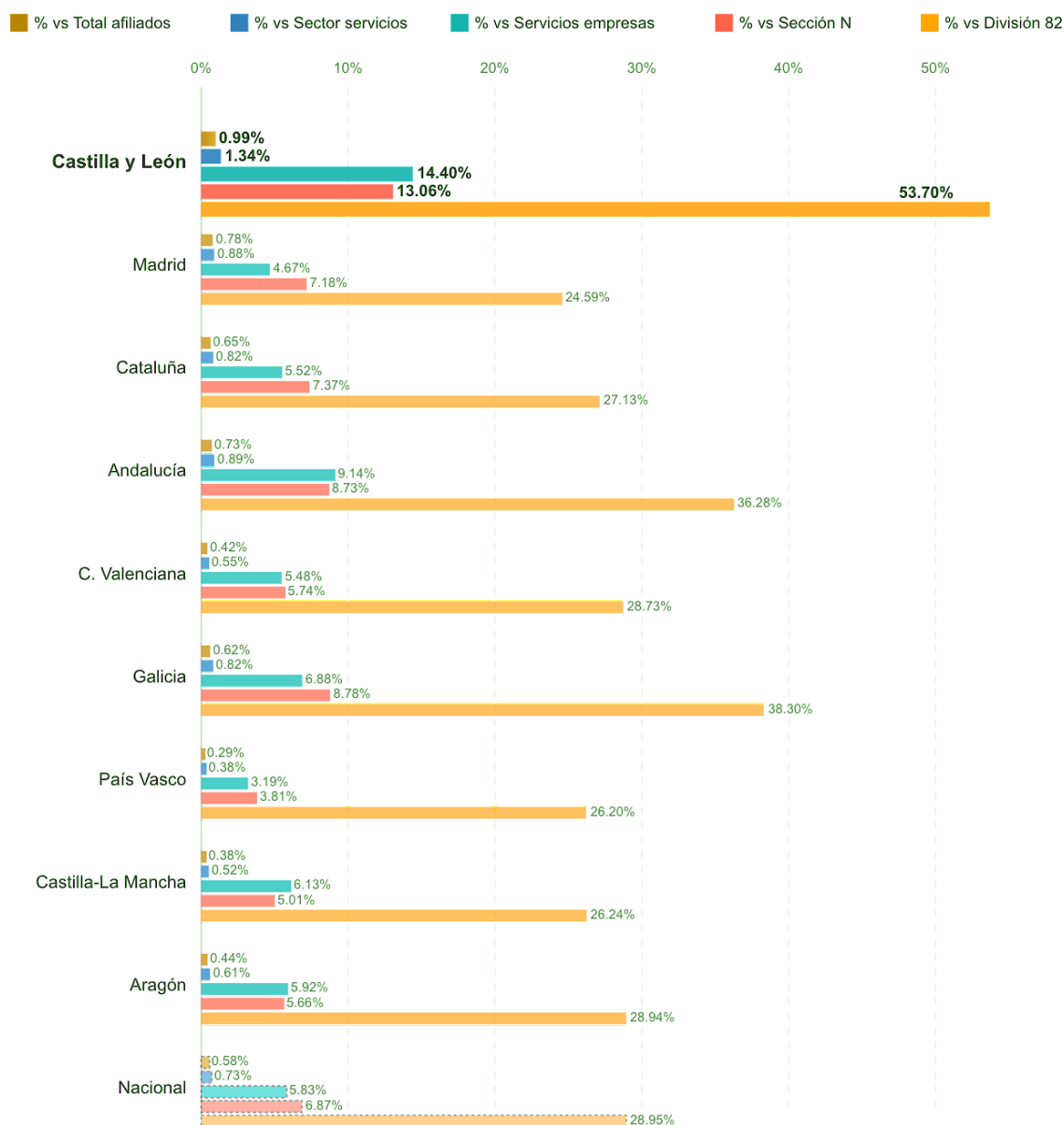
*Trabajadores/as afiliados/as CNAE 8220 respecto de diferentes agregados del sector servicios.
Comparativa por comunidades autónomas.*

TABLA 5. TRABAJADORES/AS AFILIADOS/AS CNAE 8220 RESPECTO DEL SECTOR SERVICIOS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS											
CCAA	Afiliados CNAE 8220	Total afiliados/as CCAA	Afiliados Sector servicios	Afiliados Sector servicios empresas	Afiliados Sección N	Afiliados División 82	% vs Total afiliados/as	% vs Sector servicios	% vs Servicios empresas	% vs Sección N	% vs División 82
Castilla y León	7.563	761.403	564.535	52.515	57.906	14.085	0,99%	1,34%	14,40%	13,06%	53,70%
Comunidad de Madrid	24.950	3.217.634	2.823.485	533.784	347.425	101.456	0,78%	0,88%	4,67%	7,18%	24,59%
Andalucía	17.580	2.418.313	1.983.924	192.396	201.397	48.454	0,73%	0,89%	9,14%	8,73%	36,28%
Cataluña	20.315	3.117.644	2.474.691	367.778	275.516	74.877	0,65%	0,82%	5,52%	7,37%	27,13%
Extremadura	1.781	280.544	227.436	17.236	17.359	3.725	0,63%	0,78%	10,33%	10,26%	47,81%
Galicia	5.096	820.949	620.383	74.024	58.066	13.305	0,62%	0,82%	6,88%	8,78%	38,30%
Cantabria	984	183.305	140.294	14.389	14.162	2.402	0,54%	0,70%	6,84%	6,95%	40,97%
Principado de Asturias	1.396	305.288	238.437	25.914	25.609	4.855	0,46%	0,59%	5,39%	5,45%	28,75%
Aragón	2.172	497.005	357.825	36.668	38.356	7.505	0,44%	0,61%	5,92%	5,66%	28,94%
Comunitat Valenciana	7.215	1.705.212	1.303.955	131.708	125.714	25.114	0,42%	0,55%	5,48%	5,74%	28,73%
Castilla - La Mancha	2.227	591.276	428.906	36.348	44.432	8.488	0,38%	0,52%	6,13%	5,01%	26,24%
País Vasco	2.360	820.147	617.481	73.878	61.873	9.007	0,29%	0,38%	3,19%	3,81%	26,20%
Illes Balears	922	372.010	302.085	21.827	31.147	4.905	0,25%	0,31%	4,22%	2,96%	18,80%
Canarias	1.879	766.409	680.385	42.790	67.608	11.677	0,25%	0,28%	4,39%	2,78%	16,09%
Región de Murcia	1.096	468.315	349.220	29.693	29.996	4.538	0,23%	0,31%	3,69%	3,65%	24,15%
Melilla	23	19.516	17.132	636	2.721	374	0,12%	0,13%	3,62%	0,85%	6,15%
La Rioja	38	108.222	77.195	5.518	6.724	605	0,04%	0,05%	0,69%	0,57%	6,28%
Comunidad Foral de Navarra	72	249.412	164.616	16.692	14.670	1.828	0,03%	0,04%	0,43%	0,49%	3,94%
Ceuta	1	19.503	17.113	481	1.914	149	0,01%	0,01%	0,21%	0,05%	0,67%
NACIONAL	97.670	16.722.107	13.389.098	1.674.275	1.422.595	337.349	0,58%	0,73%	5,83%	6,87%	28,95%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

Figura 5.

Peso de la afiliación en el sector Contact Center (CNAE 8220) respecto de diferentes agregados del sector Servicios. Comparativa entre comunidades autónomas.



Nota. Se muestran las 9 comunidades autónomas con mayor número de afiliados/as en el CNAE 8220 y la media nacional como referencia: Castilla y León lidera todos los indicadores de peso relativo del sector de Contact Center. Elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social (MISSM). Afiliación y alta de trabajadores/as.

4.2. CONTRATACIÓN

Para el estudio de la contratación en el sector de Contact Center en Castilla y León y su comparación con los datos nacionales, hemos analizado los datos de contratación proporcionados por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, 2025) y hemos optado por centrarnos en las **ocupaciones de Teleoperador/a y Operador/a de telemarketing, correspondientes a los códigos 4424 y 5420 respectivamente según la Clasificación Nacional de Ocupaciones de 2011 (CNO-2011)** del Instituto Nacional de Estadística. También

hemos analizado los datos asociados a ambos códigos de forma conjunta, presentándolos bajo la denominación de “Agentes de Contact Center”.

Siguiendo las definiciones de la CNO-2011, los/as Teleoperadores/as (CNO 4424) suministran información y asesoran a los clientes, responden a preguntas relacionadas con los productos, servicios y políticas de la empresa o la organización y tramitan las transferencias financieras, por teléfono o medios electrónicos, como el correo electrónico. Operan exclusivamente por teléfono, no son accesibles directamente por los clientes y pueden estar localizados en establecimientos lejos de donde se realizan otras operaciones de las organizaciones o compañías sobre las que se suministra información.

Por su parte, los/las Operadores/as de telemarketing (CNO 5420) mantienen contactos con clientes o posibles clientes, usando el teléfono u otro medio de comunicación electrónico, para promover productos y servicios, hacer ventas y concertar visitas de venta. Pueden trabajar en un centro de llamadas telefónicas o en lugares no centralizados.

La decisión de centrarnos en dicho códigos CNO 4424 y 5420 se basa en que **ambas ocupaciones están claramente vinculadas a las actividades asociadas al sector del Contact Center** y engloban los dos servicios que se señalan en Asociación CEX (2025) como las **principales líneas de negocio de este sector**: la atención al cliente y las ventas, que congregan entre ambos el 82% de su facturación nacional por servicios prestados. Además, también según Asociación CEX (2025), los/as “agentes” **constituyen el 84,7% del empleo del sector**, y hemos considerado que los citados CNO 4424 y 5420 encajan de forma adecuada en dicho colectivo.

Así, hemos excluido ocupaciones cuya vinculación al sector o a las principales actividades del mismo no está tan claramente definida, aunque podrían asemejarse a las analizadas. Tal es el caso de los/as telefonistas (CNO 4423), los/as empleados/as de información al usuario/a (CNO 4411), y los/as agentes de encuestas por teléfono (CNO 4430). Asimismo, se excluyen las ocupaciones relacionadas con la dirección, coordinación, supervisión, personal de estructura, etc. por no existir códigos CNO (a cuatro dígitos, tal y como se presentan los datos del SEPE analizados) asociados a dichas ocupaciones que se encuadren de forma inequívoca en el sector de Contact Center.

4.2.1. Datos generales de contratación

España

La ocupación de agente de Contact Center, representada por la suma de los códigos CNO 4424 (teleoperador/a) y 5420 (operador/a de telemarketing), registró en España en 2024 un total de **114.041 contratos, lo que representa el 0,74% del total de contratos** formalizados en el país (15.420.104). Esta cifra supone una reducción interanual del -3,15% respecto a 2023. En términos de personas contratadas, en la ocupación de agente de Contact Center se contrató a 87.043 profesionales, lo que supone un índice de rotación (cociente entre el número total de contratos y el número total de personas contratadas) de 1,31, situándose por debajo del 2,27 registrado como índice de rotación nacional general para todas las ocupaciones. Este dato parece reflejar una mayor estabilidad relativa del sector respecto al mercado laboral general.

Si analizamos ambas ocupaciones por separado, la distribución entre ambas muestra un **claro predominio de los/as teleoperadores/as (CNO 4424)** con 85.746 contratos (75,2% del total de agentes), frente a los 28.295 contratos de operadores/as de telemarketing (CNO 5420).

Castilla y León

En Castilla y León, el sector registró **7.805 contratos de agentes en 2024**, representando el **1,13% del total regional** de contratos (690.403). Esta representación es superior a la media nacional, evidenciando una mayor importancia relativa del sector en la comunidad autónoma. La variación interanual fue positiva (+1,54%), contrastando con el descenso nacional. El sector

empleó como agentes de Contact Center a 5.843 personas, con un índice de rotación de 1,34, ligeramente superior al nacional, pero también inferior al índice de rotación general para todas las ocupaciones de 2,04 registrado en nuestra comunidad.

La distribución en Castilla y León de las dos ocupaciones analizadas presenta importantes diferencias con los datos nacionales, con una participación mucho más equilibrada de cada una de ellas en el total de agentes contratados/as como se recoge gráficamente en la Figura 6: 4.409 contratos de teleoperadores/as (56,5% de los agentes contratados/as en la comunidad) y 3.396 contratos de personal operador de telemarketing (43,5%). Esta distribución contrasta significativamente con el panorama nacional donde, como ya indicamos, los/as teleoperadores/as representan el 75,2% de los y las agentes contratados/as frente al 24,8% de operadores/as de telemarketing, reflejando un mayor peso en Castilla y León de los servicios enfocados a las ventas.

Sin embargo, a pesar de ese menor peso relativo de los/as teleoperadores/as en Castilla y León, sus cifras de contratación respecto de los datos de 2023 se incrementaron en un 6,81%, lo cual contrasta con el descenso del -3,26% en la contratación en dicha ocupación a nivel nacional y con el descenso del -4,55% en la contratación en la ocupación de operador/a de telemarketing en nuestra comunidad.

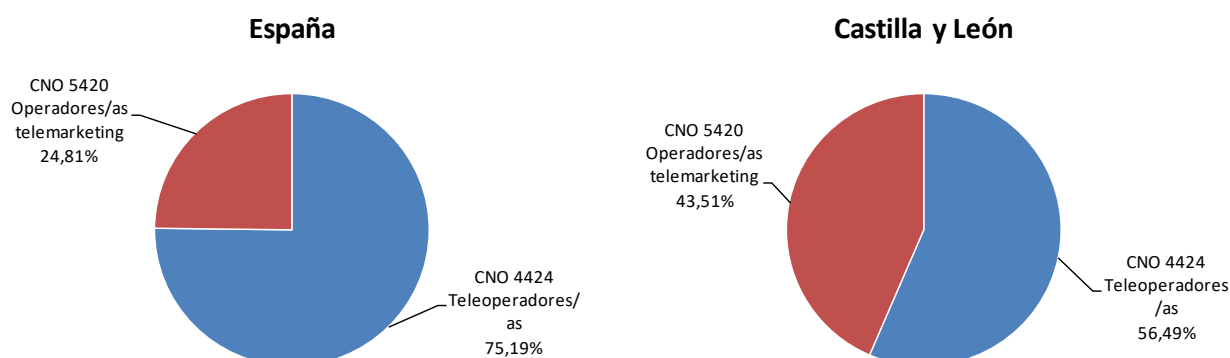
En cuanto a los índices de rotación por ocupaciones en Castilla y León los/as teleoperadores/as registran un índice de 1,41 frente al 1,25 de los/as operadores/as de telemarketing, diferencia que sugiere una mayor estabilidad en los contratos relacionados con las actividades de ventas.

Tabla 6.
Datos generales de contratación de los CNO 4424 y 5420 en España y Castilla y León durante 2024.

Indicador	Agentes Contact Center (CNO 4424+5420)		CNO 4424 Teleoperadores/as		CNO 5420 Operadores/as telemarketing		Todas las ocupaciones	
	España	CyL	España	CyL	España	CyL	España	CyL
Contratos	114.041	7.805	85.746	4.409	28.295	3.396	15.420.104	690.403
% sobre total contratos de todas ocupaciones en el territorio	0,74%	1,13%	0,56%	0,64%	0,18%	0,49%	-	-
Variación 2024/2023	-3,15%	+1,54%	-3,26%	6,81%	-2,84%	-4,55%	-0,16%	0,47%
Personas contratadas	87.043	5.843	63.048	3.131	23.995	2.712	6.792.997	338.896
Índice de rotación	1,31	1,34	1,36	1,41	1,18	1,25	2,27	2,04

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Informes anuales nacionales y provinciales del mercado de trabajo.

Figura 6.



Porcentaje de contratos registrados de los CNO 4424 y 5420 en España y Castilla y León en 2024.

Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Informes anuales nacionales y provinciales del mercado de trabajo.

4.2.2. Evolución histórica

España

Los datos históricos revelan una tendencia diferenciada entre las ocupaciones de teleoperador/a (CNO 4424) y operador/a de telemarketing (CNO 5420). Según datos del Servicio Público de Empleo Estatal (2024; 2025) y datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones recogidos por Randstad Reseach (2024), la contratación de **teleoperadores/as** experimentó a nivel nacional un incremento continuo entre 2014 y el máximo histórico de 2021, pasando de 80.019 a 144.696 contratos. Desde entonces, como se puede ver en la Tabla 7, han sufrido una contracción continuada, especialmente acusada en 2023 con 88.634 contratos (-34,7% interanual) y manteniendo la tendencia descendente en 2024 con 85.746 contratos (-3,26% interanual). Esta evolución representa una caída acumulada del -40,7% desde el máximo de 2021.

Los/as **operadores/as de telemarketing**, sin embargo, han mantenido una evolución más estable, con un mínimo de 23.376 contratos en 2015) y un máximo de 31.122 (2017). Tras el incremento del 13,5% registrado en 2023, en 2024 se experimentó un descenso moderado situándose en 28.295 contratos (-2,84% interanual).

A consecuencia de todo ello, los valores considerados conjuntamente como **agentes de Contact Center** siguen un comportamiento similar al de la ocupación de teleoperador/a, con un pico histórico en 2021 (170.745 contratos), un descenso acusado en 2023 (117.756) y un descenso moderado del 3,15% en 2024 con 114.041 contratos registrados.

Castilla y León

En Castilla y León podemos observar (ver Tabla 7) dinámicas temporales diferentes y más acentuadas que las registradas en el total del territorio español. Así, el número de contratos de **teleoperadores/as** (CNO 4424) comenzó su contracción un año antes que a nivel nacional, con un descenso interanual del -12,72% en 2021 seguido de descensos del -24,30% en 2022 y del -29,36% en 2023, pasándose de 8.845 contratos registrados en 2020 a 4.128 en 2023. En 2024 se produjo la ya citada recuperación del 6,81% interanual, registrándose 4.409 contratos en dicha ocupación (Servicio Público de Empleo Estatal, 2021; 2022; 2023; 2024).

La ocupación de **operadores/as de telemarketing** (CNO 5420) mostró una evolución significativamente diferenciada de su comportamiento a nivel nacional y aún más volátil que la de los/as teleoperadores/as dentro de la comunidad. Así, en este caso la tendencia descendente comenzó en 2022 con una caída profunda del -52,66% tras pasar de 8.450 contratos registrados

en 2021 a 4.000 contratos, continuando dicha tendencia en los años siguientes, con 3.558 contratos en 2023 (-11,05%) y 3.396 en 2024 (-4,55%).

Así, el conjunto de los y las agentes del sector Contact Center en Castilla y León registró en 2024 un total de 7.805 contratos, lo que supone una reducción del -51,7% respecto al pico de 2021 (16.170 contratos), evidenciando un ajuste más pronunciado que el observado a nivel nacional, donde el descenso en el mismo período fue del -33,2%.

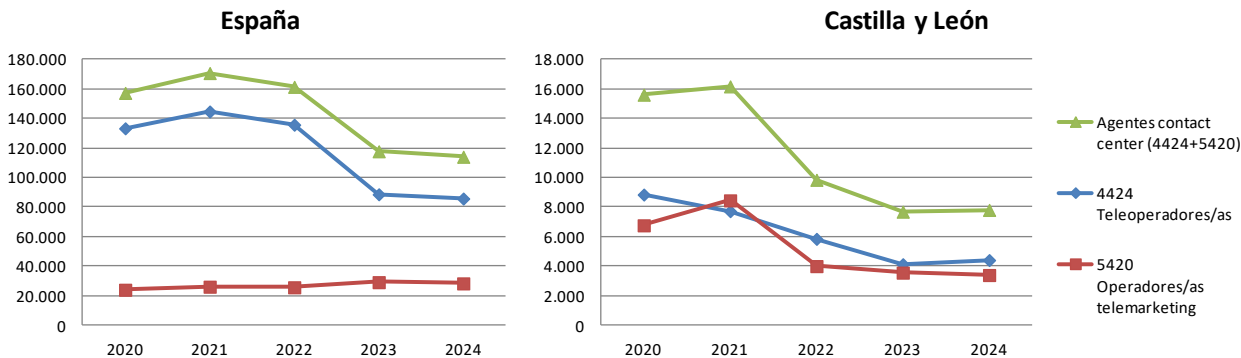
La comparación gráfica de las dinámicas descritas se pueden ver en la Figura 7.

Tabla 7.
Evolución de la contratación de los CNO 4424 y 5420 en España y Castilla y León (2020-2024).

Años	CNO 4424 Teleoperadores/as				CNO 5420 Operadores/as telemarketing				Agentes Contact Center (CNO 4424+5420)			
	Contratos España	Var. interanual	Contratos CyL	Var. interanual	Contratos España	Var. interanual	Contratos CyL	Var. interanual	Contratos España	Var. interanual	Contratos CyL	Var. interanual
2020	133.299	-	8.845	-	23.986	-	6.762	-	157.285	-	15.607	-
2021	144.696	8,55%	7.720	-12,72%	26.049	8,60%	8.450	24,96%	170.745	8,56%	16.170	3,61%
2022	135.730	-6,20%	5.844	-24,30%	25.660	-1,49%	4.000	-52,66%	161.390	-5,48%	9.844	-39,12%
2023	88.634	-34,70%	4.128	-29,36%	29.122	13,49%	3.558	-11,05%	117.756	-27,04%	7.686	-21,92%
2024	85.746	-3,26%	4.409	6,81%	28.295	-2,84%	3.396	-4,55%	114.041	-3,15%	7.805	1,55%

Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Información anual de mercado trabajo por ocupación CNO-4424 y CNO-5420 para los años 2021 a 2024.

Figura 7
Evolución de la contratación de los CNO 4424 y 5420 en España y Castilla y León (2020-2024).



Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Información anual de mercado trabajo por ocupación CNO-4424 y CNO-5420 para los años 2021 a 2024.

En todo caso y respecto de las cifras anteriores, es importante tener en cuenta, tal y como indica el SEPE en su documento *El mercado de trabajo de las ocupaciones STEM en España 2024*, que “el ejercicio 2022 experimentó un cambio en la contratación debido a la publicación del Real Decreto Ley 32/2021 de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo (BOE de 30 de diciembre de 2021). Las nuevas normas de contratación publicadas en ese Real Decreto Ley entraron en vigor a partir del 30 de marzo de 2022. La reforma laboral provocó en 2022 una reducción del número de contratos anuales en el conjunto del mercado de trabajo de España de un 5,55 %, para pasar en 2023 al 15,66 %, debido a la prioridad que se le ha dado a la contratación de carácter indefinido frente a los contratos temporales”.

Esta circunstancia se ve reflejada en la evolución del número de contratos registrados en el sector de Contact Center en España especialmente en 2022, tanto en las cifras totales de contratación que ya hemos visto, como en las cifras registradas por modalidad de contrato. Así,

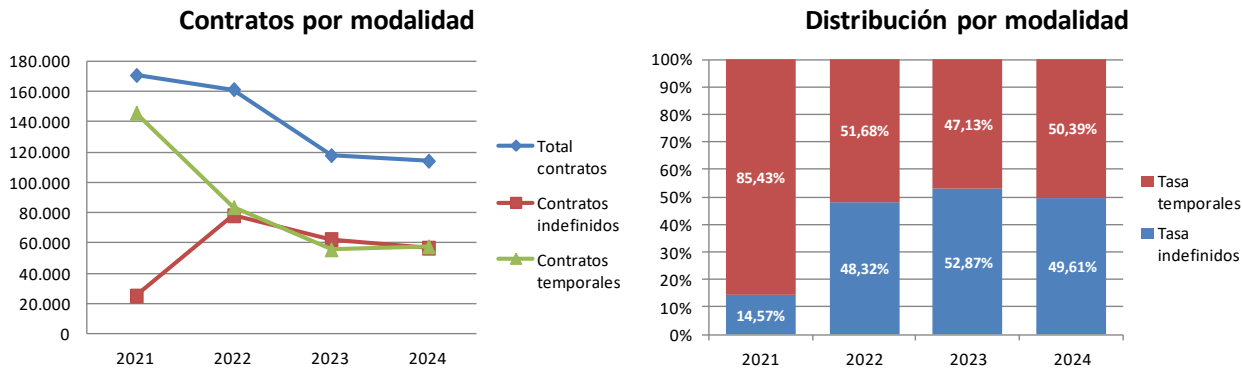
el número total de contratos de agentes disminuyó en 2022 un -5,48% respecto de 2021, mientras que, analizando las variaciones de cada modalidad de contratación, la cifra de contratos indefinidos se incrementó en un 213,46% y la de contratos temporales disminuyó en un -42,82%. A consecuencia de ello, el porcentaje de contratos de cada modalidad cambió sustancialmente, pasando los contratos indefinidos de suponer en 2021 el 14,57% de la contratación total al 48,32% en 2022. Los contratos temporales, en cambio, disminuyeron desde el 85,43% que registraron en 2021 al 51,68% en 2022.

Tabla 8.
Evolución de los contratos indefinidos y temporales de los CNO 4424 y 5420 en España (2021-2024).

Años	Agentes Contact Center (CNO 4424 + CNO 5420)						
	Total contratos	Contratos indefinidos	Var. interanual	Tasa indefinidos	Contratos temporales	Var. interanual	Tasa temporales
2021	170.745	24.880	-	14,57%	145.865	-	85,43%
2022	161.390	77.988	213,46%	48,32%	83.402	-42,82%	51,68%
2023	117.756	62.252	-20,18%	52,87%	55.504	-33,45%	47,13%
2024	114.041	56.578	-9,11%	49,61%	57.463	3,53%	50,39%

Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Información anual de mercado trabajo por ocupación CNO-4424 y CNO-5420 para los años 2021 a 2024.

Figura 8.



Evolución de los contratos indefinidos y temporales de los CNO 4424 y 5420 en España (2021-2024).

Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Información anual de mercado trabajo por ocupación CNO-4424 y CNO-5420 para los años 2021 a 2024.

4.2.3. Análisis por perfil de las personas trabajadoras

Por sexo

En cuanto a la distribución por sexo (ver Tabla 9), el 64,48% (73.535) de los 114.041 contratos de agentes de Contact Center registrados en España en 2024 fueron efectuados a mujeres, mientras que en Castilla y León esta proporción alcanzó el 66,42% (5.184 de los 7.805 contratos de agentes registrados), reflejando una **marcada feminización en el sector de Contact Center**, que queda patente si comparamos estas cifras con las tasas totales de contratación femenina tanto en España como en Castilla y León (46,90% y 49,89% respectivamente).

Analizando por separado las tasas de contratos a mujeres en las ocupaciones de teleoperador/a y de operador/a de telemarketing, vemos que dicha tendencia se mantiene en ambas, con porcentajes ligeramente superiores en Castilla y León (67,16% y 65,46% respectivamente) en relación a los datos nacionales (64,96% y 63,03%).

Por edades

Siguiendo con los datos recogidos en la Tabla 9, y tendiendo a la distribución por edades, en España, el 45,27% de los contratos efectuados a agentes de Contact Center los han sido a **trabajadores/as de menores de 30 años**, proporción que se eleva al 50,47% en Castilla y León. Estas cifras son marcadamente superiores a las tasas de contratación en esta franja de edad en el total de actividades en España y en Castilla y León -ligeramente inferior al 40% en ambos casos- lo que revela una concentración significativa de la contratación de personas trabajadoras jóvenes en el sector de Contact Center.

La distribución por ocupaciones muestra que los/as operadores/as de telemarketing presentan mayor juventud (47,83% menores de 30 años en España y un destacable 55,06% en Castilla y León) que los/as teleoperadores/as (44,43% en España y 46,91% en Castilla y León).

Los/as **trabajadores/as de más de 45 años** representan el 19,22% de los contratos a agentes de Contact Center registrados en 2024 en España y el 17,50% en Castilla y León, evidenciando una disminución progresiva y acusada de los niveles de contratación en el sector en función del incremento en la edad de las personas contratadas (aunque no se muestran en la tabla adjunta, la franja de edad de 31 a 45 años presenta cifras intermedias a las dos franjas analizadas: 35,51% de los agentes contratados en España y 32,04% en Castilla y León). Así, y al contrario de los que sucedía en la franja de menores de 30 años, la tasa de contratación de agentes mayores de 45 años es significativamente inferior a la tasa de todas las actividades tanto a nivel nacional como en nuestra comunidad (25,30% y 28,34% respectivamente).

Por ocupaciones, en el caso de los mayores de 45 años, es la de teleoperadores/as la que registra mayor porcentaje de contratación dentro de esta franja de edad tanto en España como en Castilla y León.

Por nacionalidad

Finalmente, respecto de las **personas trabajadoras extranjeras**, la tasa de contratación de este colectivo en el sector Contact Center presenta notables diferencias entre España y Castilla y León. Así, a nivel nacional representan el 25,77% de los contratos de agentes registrados en 2024, mientras que en Castilla y León esta proporción se reduce al 18,48%. Destaca también que, a nivel nacional, la tasa de contratación de agentes extranjeros/as en el sector del Contact Center es 1,58 puntos porcentuales superior a la tasa total de contratación de este colectivo para todas las actividades, mientras que en Castilla y León es inferior en -3,12 puntos porcentuales.

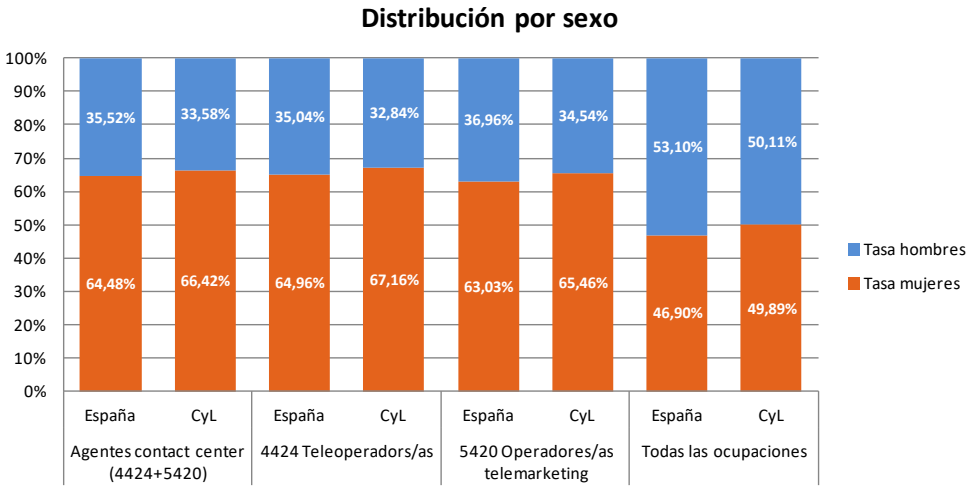
Por ocupaciones, también existen diferencias entre las tasas de contratación de personas extranjeras en España, con un 26,25% de teleoperadores/as y 24,32% de operadores/as de telemarketing extranjeros/as, y las registradas en Castilla y León, con un 19,68% y 16,90% respectivamente. Como vemos, las tasas de contratación de teleoperadores/as extranjeros/as son superiores a las de operadores/as de telemarketing tanto en España como en Castilla y León.

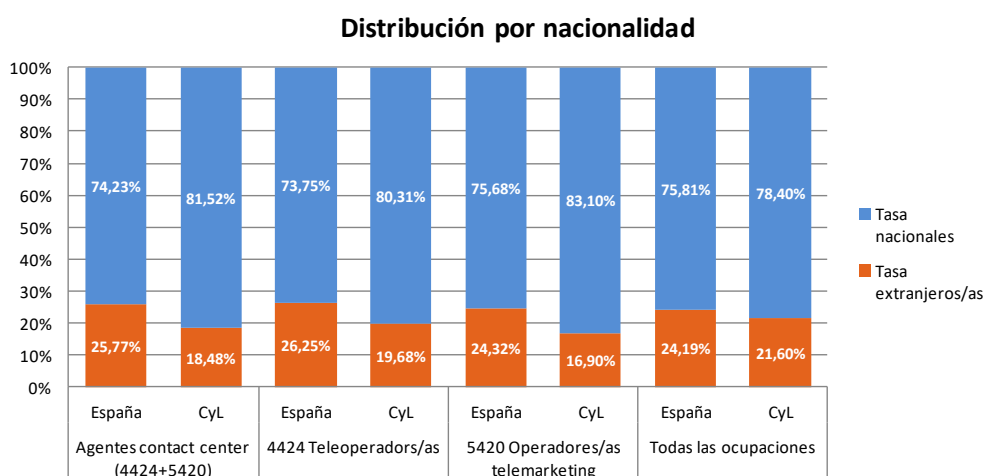
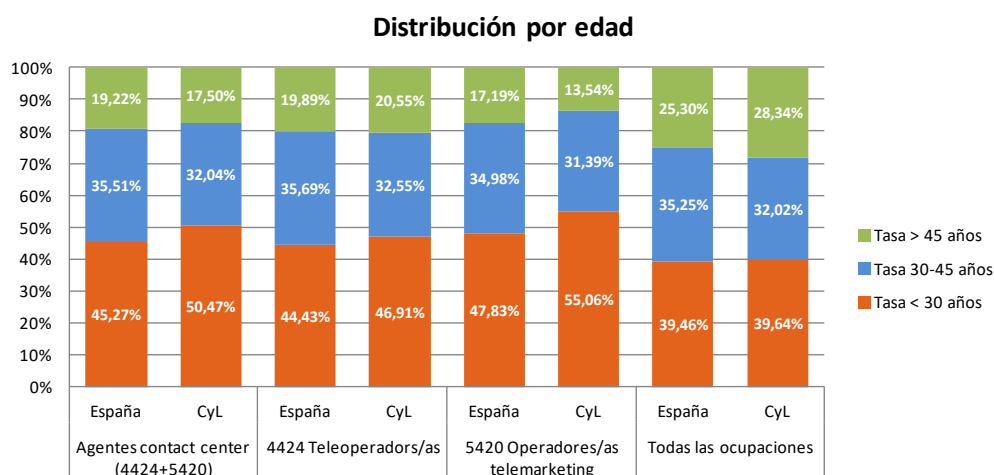
Tabla 9.
Contratación de los CNO 4424 y 5420 en España y en Castilla y León por colectivos en 2024.

	Agentes Contact Center (CNO 4424+5420)		CNO 4424 Teleoperadores/as		CNO 5420 Operadores/as telemarketing		Todas las ocupaciones	
Indicador	España	CyL	España	CyL	España	CyL	España	CyL
Total contratos	114.041	7.805	85.746	4.409	28.295	3.396	15.420.104	690.403
Mujeres	73.535	5.184	55.699	2.961	17.836	2.223	7.232.029	344.467
Tasa mujeres	64,48%	66,42%	64,96%	67,16%	63,03%	65,46%	46,90%	49,89%
Menores de 30 años	51.624	3.938	38.091	2.068	13.533	1.870	6.084.240	273.680
Tasa < 30 años	45,27%	50,47%	44,43%	46,91%	47,83%	55,06%	39,46%	39,64%
Mayores de 45 años	21.916	1.366	17.052	906	4.864	460	3.900.602	195.652
Tasa > 45 años	19,22%	17,50%	19,89%	20,55%	17,19%	13,54%	25,30%	28,34%
Extranjeros/as	29.388	1.442	22.508	868	6.880	574	3.730.123	149.123
Tasa extranjeros/as	25,77%	18,48%	26,25%	19,68%	24,32%	16,90%	24,19%	21,60%

Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Informes anuales nacionales y provinciales del mercado de trabajo.

Figura 9.
Distribución de la contratación de los CNO 4424 y 5420 en España y en Castilla y León por colectivos en 2024.





Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Informes anuales nacionales y provinciales del mercado de trabajo.

4.2.4. Modalidades de contratación

Contratación indefinida

A nivel nacional, como puede observarse en la Tabla 10, de los 114.041 contratos de agentes de Contact Center que se celebraron en 2024, 56.577 fueron contratos indefinidos, cifra que se traduce en una **tasa de estabilidad (porcentaje de contratos indefinidos registrados)** del 49,60%. En Castilla y León, sin embargo, dicha tasa desciende de forma acusada al 30,64%, al registrarse 2.391 contratos indefinidos de los 7.805 celebrados a agentes de Contact Center.

Estos resultados también reflejan diferencias respecto de los registrados para el total de ocupaciones. Así, la referida tasa de estabilidad de los agentes en España es 7,56 puntos porcentuales superior a la tasa de estabilidad general nacional (42,04%), mientras que en Castilla y León es -3,61 puntos inferior a la tasa de estabilidad general en la comunidad (34,25%).

Las dos ocupaciones analizadas muestran un comportamiento diferenciado en nuestra comunidad autónoma. Así, mientras que en España los/as teleoperadores/as y los/as operadores/as de telemarketing registran tasas de estabilidad muy similares (49,79% y 49,07% respectivamente), en Castilla y León manifiestan importantes diferencias, con un 37,20% de contratos indefinidos en la ocupación de teleoperador/a y un 22,11% en la ocupación de operador/a de telemarketing.

Contratación a tiempo parcial

Por otra parte, los datos de 2024 muestran que la **contratación a tiempo parcial** constituye una característica destacada del sector. Así, en España, el 67,22% de los 114.041 contratos efectuados a agentes de Contact Center fueron a tiempo parcial, tasa de parcialidad que se eleva de forma destacada al 84,97% en Castilla y León respecto de los 7.805 contratos efectuados a agentes en ese territorio.

Dichas tasas de parcialidad son llamativamente superiores a las que afectan a la contratación en el total de ocupaciones, que son de un 29,58% a nivel nacional y de un 32,72% en nuestra comunidad autónoma.

Por ocupaciones, los/as teleoperadores/as presentan menores niveles de parcialidad (66,96% en España y 79,57% en Castilla y León) que los/as operadores/as de telemarketing (67,92% y 91,96% respectivamente).

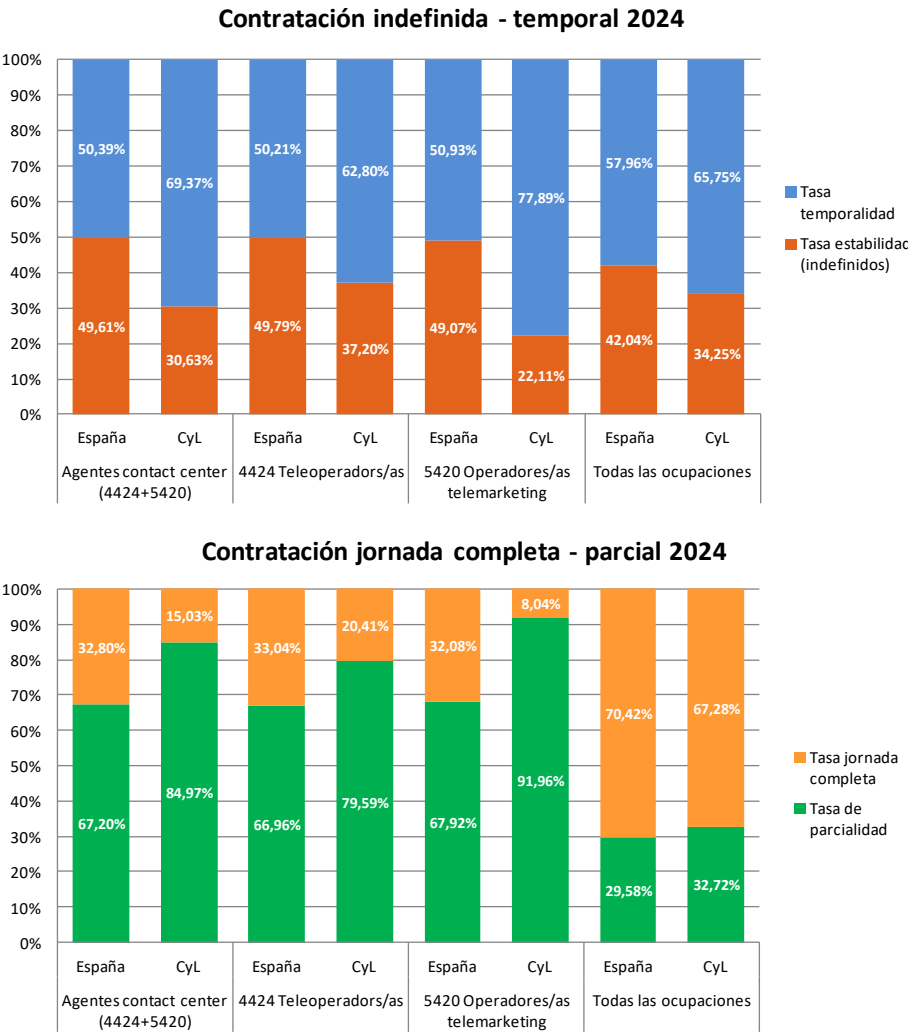
Tabla 10.

Contratación de los CNO 4424 y 5420 en España y en Castilla y León por modalidades de contratación en 2024.

Indicador	Agentes Contact Center (CNO 4424+5420)		CNO 4424 Teleoperadores/as		CNO 5420 Operadores/as telemarketing		Todas las ocupaciones	
	España	CyL	España	CyL	España	CyL	España	CyL
Total contratos	114.041	7.805	85.746	4.409	28.295	3.396	15.420.104	690.403
Contratos indefinidos	56.577	2.391	42.693	1.640	13.885	751	6.481.992	236.443
Tasa de estabilidad	49,60%	30,64%	49,79%	37,20%	49,07%	22,11%	42,04%	34,25%
Contratos a tiempo parcial	76.632	6.632	57.415	3.509	19.217	3.123	4.561.368	225.919
Tasa de parcialidad	67,22%	84,97%	66,96%	79,57%	67,92%	91,96%	29,58%	32,72%

Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Informes anuales nacionales y provinciales del mercado de trabajo.

Figura 10.
Distribución de la contratación de los CNO 4424 y 5420 en España y en Castilla y León por modalidades de contratación en 2024.



Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Informes anuales nacionales y provinciales del mercado de trabajo.

4.2.5. Distribución territorial

Por comunidades autónomas

Como puede observarse en la Tabla 11, Madrid, Andalucía, Cataluña, Castilla y León y Comunitat Valenciana, en ese orden, son las comunidades autónomas que registraron mayores cifras de contratación de **agentes de Contact Center** durante 2024. Las cinco comunidades concentran el 82,68% (94.285) de los 114.041 contratos efectuados a agentes durante ese año en España.

Si nos centramos en los/as **teleoperadores/as (CNO 4424)**, las mismas comunidades autónomas concentran la mayoría de las contrataciones de dicha ocupación (un 81,48% del total), aunque en este caso la Comunitat Valenciana supera a Castilla y León, ocupando la cuarta posición en número de contrataciones.

En el caso de los/as **operadores/as de telemarketing (CNO 5420)**, Galicia desbanca a la Comunitat Valenciana del conjunto de las cinco comunidades autónomas con mayores cifras absolutas de contratación, ocupando la quinta posición en el ranking que encabeza en este caso

Andalucía, seguida de Madrid, Cataluña y Castilla y León. Juntas concentran el 87,14% de los contratos registrados en 2024 en dicha ocupación.

Respecto de los datos de contratación de agentes en 2023, destacan en términos relativos los crecimientos de La Rioja (+218,42%), Extremadura (+42,7%) y Galicia (+9,17%). En sentido contrario, los decrecimientos más acusados se produjeron en Ceuta (-86,05%), Navarra (-37,29%) y Cantabria (-36,12%).

Por ocupaciones y también respecto de los datos de 2023, podemos destacar el fuerte crecimiento en los CNO 4424 y 5420 de La Rioja (+ 237,25% y +58,33% respectivamente) y Extremadura (+29,14% y +87,50%). Por el contrario, se produjeron descensos importantes en ambos CNO en Navarra (-57,14% y -36,04% respectivamente) y en el País Vasco (-14,46% y -36,64%).

También es significativo el contraste que observa entre el incremento de contratos de operadores/as de telemarketing y el descenso en la contratación de teleoperadores/as en Aragón (+77,63% y -12,74% respectivamente) y en la Comunitat Valenciana (+51,76% y -27,20%)

Centrándonos en los **datos de Castilla y León**, podemos destacar los siguientes puntos:

- Como ya indicamos, Castilla y León fue en 2024 la cuarta comunidad autónoma en volumen total de contratos de agentes de Contact Center, con 7.805 contratos registrados (6,84% del total nacional), superando a comunidades como Comunitat Valenciana (6.663), Galicia (5.808) o Extremadura (2.112).
- La comunidad muestra una mayor especialización en telemarketing: concentra el 12,00% de toda la contratación nacional en CNO 5420 (operadores/as de telemarketing), muy por encima de su peso en personal teleoperador (5,14%)
- En 2024 se produjo en Castilla y León un crecimiento respecto de 2023 de +1,55% en los contratos de agentes, frente al descenso nacional del -3,15%, situándose en el grupo de comunidades con evolución positiva (de mayor a menor crecimiento: La Rioja, Extremadura, Melilla, Galicia, Andalucía, Castilla y León y Castilla-La Mancha).
- Por ocupaciones, su comportamiento ha sido divergente, presentando un crecimiento en teleoperadores/as de +6,81% frente a un descenso en operadores/as de telemarketing de -4,55%.

Tabla 11.
Distribución por comunidades autónomas de la contratación de los CNO 4424 y 5420 en España en 2024.

Comunidades autónomas	Agentes Contact Center (CNO 4424+5420)			CNO 4424 Teleoperadores/as			CNO 5420 Operadores/as telemarketing		
	Contratos	% sobre total nacional	Variación 2023/2024	Contratos	% sobre total nacional	Variación 2023/2024	Contratos	% sobre total nacional	Variación 2023/2024
TOTAL NACIONAL	114.041	100,00%	-3,15%	85.746	100,00%	-3,26%	28.295	100,00%	-2,84%
Comunidad de Madrid	33.565	29,44%	-6,79%	26.448	30,84%	-4,70%	7.117	25,15%	-13,80%
Andalucía	26.864	23,56%	2,70%	18.643	21,75%	3,06%	8.221	29,06%	1,88%
Cataluña	19.388	17,00%	-2,30%	15.252	17,79%	-0,10%	4.136	14,62%	-9,65%
Castilla y León	7.805	6,84%	1,55%	4.409	5,14%	6,81%	3.396	12,00%	-4,55%
Comunitat Valenciana	6.663	5,84%	-17,17%	5.112	5,96%	-27,20%	1.551	5,48%	51,76%
Galicia	5.808	5,09%	9,17%	4.022	4,69%	13,71%	1.786	6,31%	0,17%
Canarias	2.222	1,95%	-4,22%	2.115	2,47%	-0,75%	107	0,38%	-43,39%
Extremadura	2.112	1,85%	42,70%	1.467	1,71%	29,14%	645	2,28%	87,50%
País Vasco	1.974	1,73%	-17,54%	1.763	2,06%	-14,46%	211	0,75%	-36,64%
Principado de Asturias	1.604	1,41%	-5,31%	1.502	1,75%	-3,28%	102	0,36%	-27,66%
Castilla-La Mancha	1.554	1,36%	0,65%	1.081	1,26%	-0,46%	473	1,67%	3,28%

Aragón	1.318	1,16%	-2,59%	1.048	1,22%	-12,74%	270	0,95%	77,63%
Illes Balears	1.008	0,88%	-16,76%	957	1,12%	-17,14%	51	0,18%	-8,93%
Región de Murcia	809	0,71%	-23,53%	682	0,80%	-29,11%	127	0,45%	32,29%
Cantabria	757	0,66%	-36,12%	687	0,80%	-39,10%	70	0,25%	22,81%
La Rioja	363	0,32%	218,42%	344	0,40%	237,25%	19	0,07%	58,33%
Comunidad Foral de Navarra	148	0,13%	-37,29%	142	0,17%	-36,04%	6	0,02%	-57,14%
Melilla	57	0,05%	32,56%	56	0,07%	36,59%	1	0,00%	-50,00%
Ceuta	6	0,01%	-86,05%	4	0,00%	-90,48%	2	0,01%	100,00%

Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Información anual de mercado trabajo por ocupación CNO-4424 y CNO-5420 para los años 2023 y 2024.

Distribución provincial en Castilla y León

En la Tabla 12 y en la Figura 11 se muestran los datos de contratación registrados en 2024 en Castilla y León ordenados de mayor a menor en función del total de contratos de agentes de Contact Center.

Valladolid, León y Salamanca son las provincias que registraron un mayor número de contratos de agente de Contact Center, con Valladolid como líder destacado con un 46,02% (3.592) del total de contratos de la comunidad (7.805), seguida de León con un 24,86% y de Salamanca con un 22,06%. Así, las tres provincias concentran el 92,94% de dichos contratos.

Si nos centramos en los/as **teleoperadores/as (CNO 4424)**, Valladolid registró el 50,94% de los contratos realizados en 2024 en dicha ocupación, seguida de León con el 23,72% y de Salamanca con el 18,87%.

Las mismas tres provincias registraron en 2024 las mayores cifras de contratación de **operadores/as de telemarketing (CNO 5420)**, aunque de forma ligeramente más equilibrada. Así, Valladolid registró el 39,63% de los contratos en dicha ocupación, León el 26,33% y Salamanca: 26,21%.

Por otra parte, Ávila y Zamora destacan por su especialización en teleoperadores/as (152 contratos la primera y 88 la segunda de dicha ocupación frente a 0 y 1 contratos de operadores/as de telemarketing respectivamente) mientras que Palencia lo hace en el sentido contrario, con 257 contratos de operadores/as de telemarketing frente a sólo 16 registrados de teleoperadores/as.

Respecto de los datos de contratación de agentes registrados en 2023, y en términos relativos, destaca el crecimiento en 2014 de Palencia (+41,45%), Ávila: (+36,94%) y Salamanca (+25,69%).

Los decrecimientos porcentuales más acusados en las contrataciones de agentes se produjeron en provincias con escasa implantación del sector y son el resultado de variaciones absolutas no excesivamente elevadas en todos los casos. Así, Soria desciende un -50,00% al pasar de 2 a 1 contrato, Segovia un -35,71% a pasar de 14 a 9 contratos y Zamora baja un -32,06% al pasar de 131 a 89 contratos.

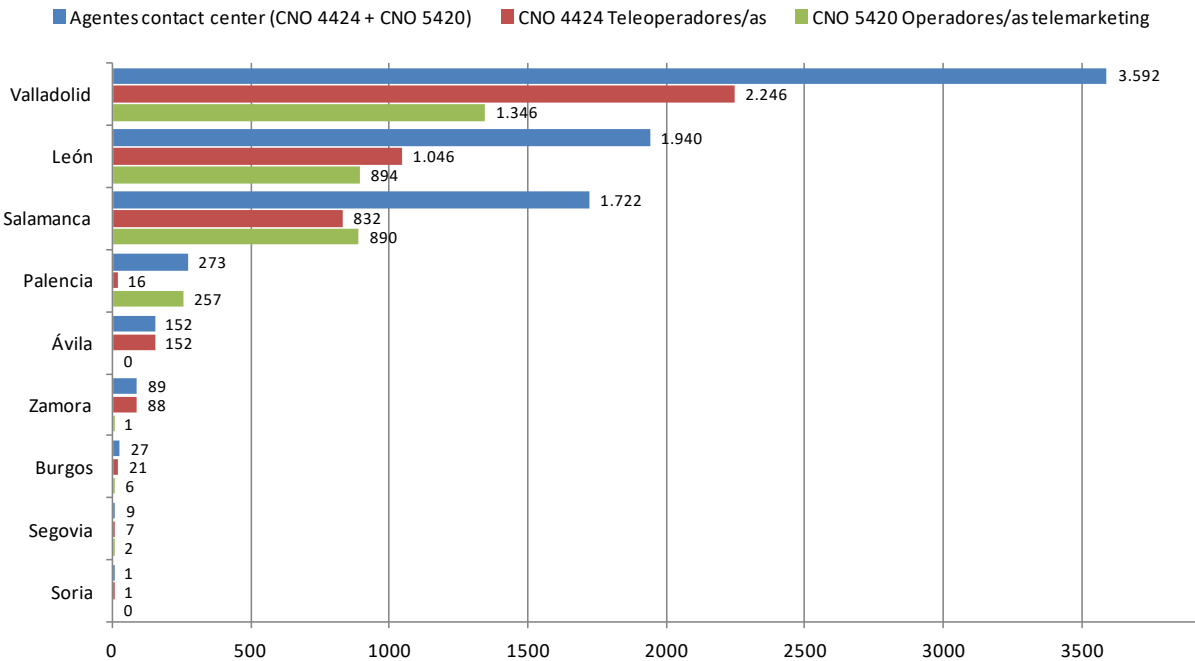
Por ocupaciones, podemos destacar que Salamanca es la única provincia con crecimiento positivo interanual tanto en el CNO 4424 como en el CNO 5420 (+30,41% y +21,58% respectivamente). Palencia muestra un acusado comportamiento divergente, con un descenso en teleoperadores/as de -42,86% y un crecimiento en operadores/as de telemarketing de +55,76%. León registra un comportamiento contrario, aunque menos extremo, con un crecimiento en teleoperadores/as de +9,41% y un descenso en operadores/as de telemarketing de -24,17%.

Tabla 12.
Distribución provincial de la contratación de los CNO 4424 y 5420 en Castilla y León en 2024.

Provincias	Agentes Contact Center (CNO 4424+5420)			CNO 4424 Teleoperadores/as			CNO 5420 Operadores/as telemarketing		
	Contratos	% sobre total CyL	Variación 2023/2024	Contratos	% sobre total CyL	Variación 2023/2024	Contratos	% sobre total CyL	Variación 2023/2024
TOTAL CyL	7.805	100,00%	1,55%	4.409	100,00%	6,81%	3.396	100,00%	-4,55%
Valladolid	3.592	46,02%	-2,81%	2.246	50,94%	0,67%	1.346	39,63%	-8,12%
León	1.940	24,86%	-9,13%	1.046	23,72%	9,41%	894	26,33%	-24,17%
Salamanca	1.722	22,06%	25,69%	832	18,87%	30,41%	890	26,21%	21,58%
Palencia	273	3,50%	41,45%	16	0,36%	-42,86%	257	7,57%	55,76%
Ávila	152	1,95%	36,94%	152	3,45%	38,18%	0	0,00%	-100,00%
Zamora	89	1,14%	-32,06%	88	2,00%	-29,60%	1	0,03%	-83,33%
Burgos	27	0,35%	-20,59%	21	0,48%	-22,22%	6	0,18%	-14,29%
Segovia	9	0,12%	-35,71%	7	0,16%	-36,36%	2	0,06%	-33,33%
Soria	1	0,01%	-50,00%	1	0,02%	-50,00%	0	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Información anual de mercado trabajo por ocupación CNO-4424 y CNO-5420 para los años 2023 y 2024.

Figura 11.
Distribución provincial de la contratación de los CNO 4424 y 5420 en Castilla y León en 2024.



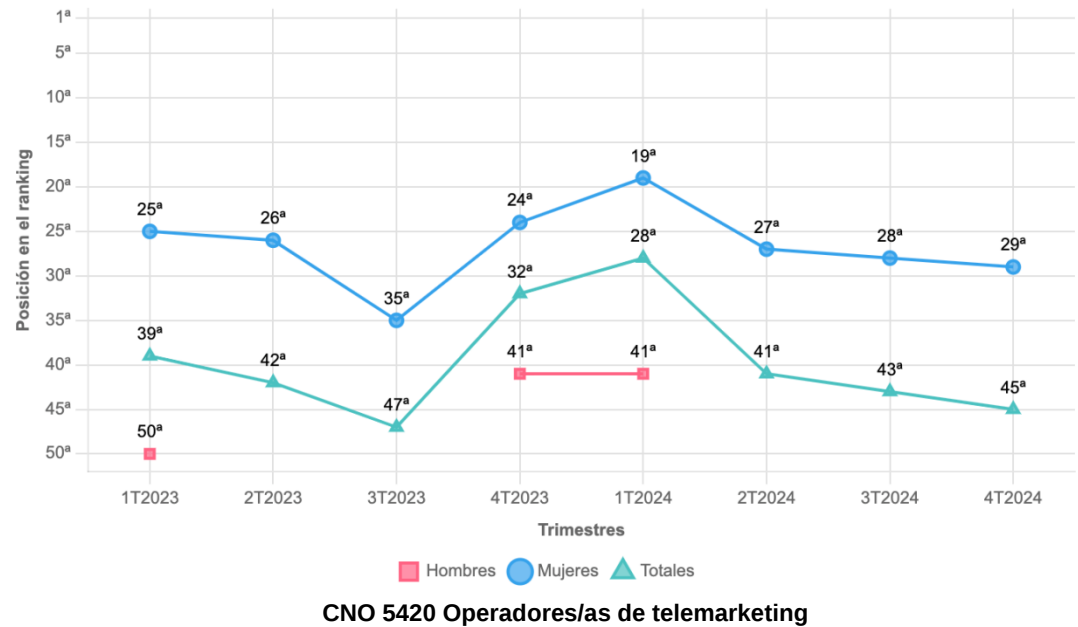
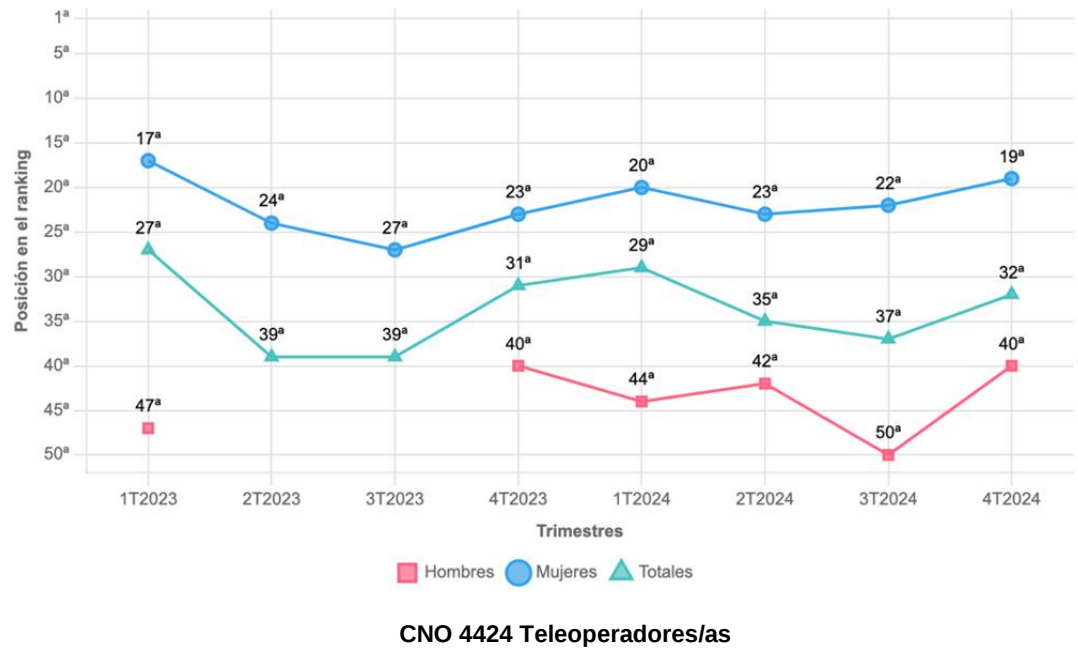
Nota. Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE. Información anual de mercado trabajo por ocupación CNO-4424 y CNO-5420 para los años 2023 y 2024.

Posiciones en el ranking de las 50 ocupaciones más contratadas en Castilla y León

Finalmente, queremos destacar que **las ocupaciones de Teleoperadores/as y Operadores/as de telemarketing se situaron entre las 50 ocupaciones más contratadas en la Castilla y León en los cuatro trimestres de 2023 y de 2024**, según los datos que recoge el Servicio Público de Empleo de Castilla y León en el apartado *Las ocupaciones en el mercado de trabajo*

de su página web. Sin embargo, tal y como se muestra en el gráfico de la Figura 12, podemos encontrar diferencias importantes entre ambas ocupaciones, especialmente a nivel de género.

Figura 12.
Posición dentro de las 50 ocupaciones más contratadas. Castilla y León. 2023 y 2024.



Nota. Elaboración propia a partir de datos del Servicio Público de Empleo de Castilla y León. Las ocupaciones en el mercado de trabajo. 2023 y 2024. Fichas trimestrales de ocupaciones más contratadas.

Así, las posiciones en dicho ranking son significativamente superiores en las mujeres respecto de los hombres para ambas ocupaciones durante todo el año. Además, en el caso de la mujeres, las dos ocupaciones se han mantenido dentro de las 50 más contratadas en todos los trimestres de los dos años analizados, mientras que, en el caso de los hombres, la

4424 Teleoperadores/as salió del ranking en el segundo y tercer trimestres del 2023 y la 5420 Operadores/as de telemarketing sólo entró en el ranking en el primer y cuarto trimestre de 2023 y en el primero de 2024.

Comparando ambos gráficos, también cabe reseñar que **la ocupación de Operador/a de telemarketing se encuentra en posiciones superiores a la de Teleoperador/a** para hombres, mujeres y totales en todos los trimestres mostrados, salvo en el primer trimestre de 2024 en el que la situación se invierte ligeramente en los tres grupos de análisis. Además, **los/as Teleoperadores/as muestran posiciones más estables que los/as Operadores/as de telemarketing**, que presentan variaciones de posición estacionales más acusadas.

4.3. OFERTA DE EMPLEO

Para analizar la oferta de empleo del sector de Contact Center en la comunidad autónoma de Castilla y León hemos optado por recopilar las **ofertas de empleo publicadas en el portal InfoJobs (www.infojobs.net) entre mayo y septiembre de 2025**⁸. A pesar de la limitación del ámbito temporal estudiado, creemos que, del análisis de dichos datos se pueden extraer características, tendencias y patrones de las ofertas de empleo en este sector que proporcionan una información valiosa para la descripción e interpretación del mismo.

Para ello se siguió un proceso de recopilación y procesamiento que incluyó las siguientes fases.

1: Recopilación de ofertas. Se recopilaron ofertas de empleo del sector de Contact Center publicadas en el portal InfoJobs durante los meses de mayo a septiembre de 2025. La palabra clave utilizada en la búsqueda fue "teleoperador" ya que, tras realizar pruebas con diferentes términos ("call center", "Contact Center", "atención al cliente telefónica", entre otros), comprobamos que este término generaba un número mayor, más diverso y más homogéneo de resultados. La búsqueda se delimitó geográficamente a las provincias de la comunidad autónoma de Castilla y León. Del resultado obtenido se descartaron las ofertas en que se indicaba la expresión "Publicada de nuevo"⁹.

2: Normalización y estandarización. Posteriormente, se procedió a normalizar y estandarizar de los datos extraídos, homogeneizando formatos (por ejemplo, de fechas y ubicaciones), estructuras y categorías para facilitar su análisis posterior.

3: Enriquecimiento de datos. A continuación, se extrajeron campos adicionales a partir de los textos no homogéneos contenidos en el apartado "Descripción" de las ofertas publicadas. Este paso permitió identificar y obtener información sobre empresas cliente (diferenciándolas de las empresas publicantes), modalidades de trabajo detalladas (distinguiendo entre presencial, híbrido y teletrabajo), requisitos específicos de actitud y competencias, herramientas tecnológicas requeridas, funciones específicas del puesto, horarios normalizados, rangos salariales mínimos y máximos, periodicidad salarial, sistemas de comisiones, beneficios sociales detallados, oportunidades de promoción interna, ambiente de trabajo, tipo de campaña, y otros aspectos relevantes.

⁸ La fuente todas las tablas y todos los gráficos expuestos en este apartado (todos de elaboración propia) es la citada recopilación de ofertas de empleo publicadas en el portal InfoJobs (www.infojobs.net) entre mayo y septiembre de 2025. Por tanto, para evitar una repetición innecesaria, se ha obviado la referencia a dicha fuente en todos esos elementos.

⁹ En la plataforma de InfoJobs las empresas tienen la opción de volver a publicar la misma oferta si pasados los 60 días de su publicación el proceso de selección sigue en curso, reflejándose así como "Publicada de nuevo". Se han descartado en el análisis este tipo de ofertas para evitar el duplicado de éstas.

4: Control de calidad. Finalmente, se realizó un control de calidad exhaustivo para verificar la consistencia y completitud de la información, identificando y corrigiendo posibles inconsistencias en los datos procesados. Este proceso incluyó la validación de rangos numéricos, la coherencia entre campos relacionados, y la detección de valores atípicos o erróneos.

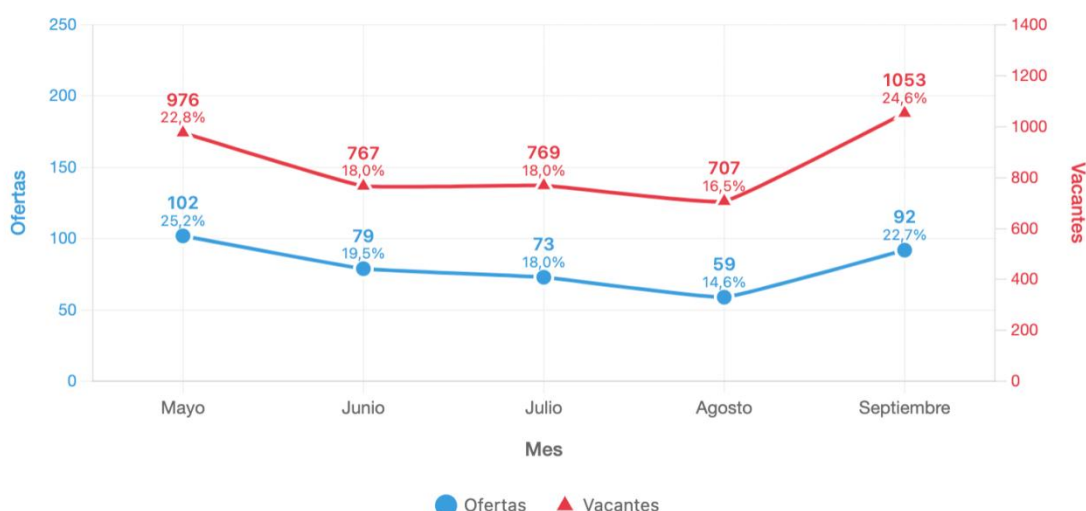
El resultado de este proceso es un conjunto de datos estructurado de **405 ofertas de empleo que representan 4.272 puestos de trabajo o “vacantes”** disponibles en el sector de Contact Center de Castilla y León (con **una ratio de 10,5 puestos por oferta**) recopiladas entre los meses de mayo y septiembre de 2025, con 47 campos de información por cada oferta, que constituyen la base del análisis presentado a continuación.

4.3.1. Distribución temporal de las ofertas

La distribución mensual de las 405 ofertas analizadas muestra la evolución que puede verse en la Figura 14, con un descenso progresivo durante los meses de verano hasta agosto y un repunte significativo en septiembre. El número de vacantes ofertadas sigue una evolución similar, con un leve repunte en julio respecto de la cifra de junio.

Figura 13.

Distribución de las ofertas y vacantes ofertadas por mes.



4.3.2. Distribución geográfica de las ofertas

Al igual que se refleja en muchos otros indicadores analizados a lo largo de este estudio, la distribución territorial de las ofertas de empleo muestra una **marcada concentración geográfica del sector**. Así, el **93.3% de las ofertas se concentran en tres provincias: Valladolid, Salamanca y León**, con un 54,3%, 22,5% y 16,5% de las ofertas registradas durante el período respectivamente. **Respecto de las vacantes ofertadas, el porcentaje que concentran las mismas tres provincias es similar (94,5%)** aunque la distribución es ligeramente más homogénea: Valladolid oferta el 41,2% de las vacantes, mientras que León y Salamanca alcanzan el 28,3% y 25,0% respectivamente.

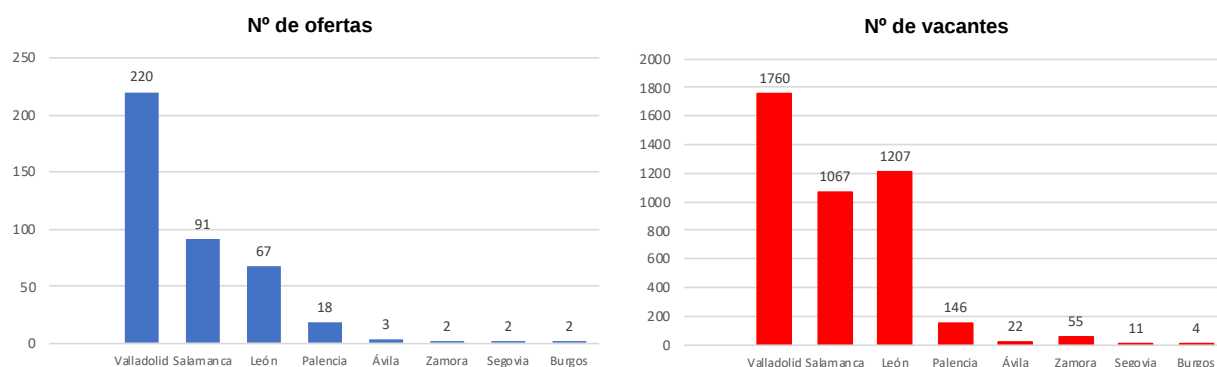
Tabla 13.*Ofertas publicadas, vacantes ofertadas y ratio entre ambas por provincia*

Provincia	Nº de ofertas	Porcentaje	Nº de vacantes	Porcentaje	Ratio vac./ofer.
Valladolid	220	54,3%	1760	41,2%	8,0
Salamanca	91	22,5%	1067	25,0%	11,7
León	67	16,5%	1207	28,3%	18,0
Palencia	18	4,4%	146	3,4%	8,1
Ávila	3	0,7%	22	0,5%	7,3
Zamora	2	0,5%	55	1,3%	27,5
Segovia	2	0,5%	11	0,3%	5,5
Burgos	2	0,5%	4	0,1%	2,0
TOTAL	405	100,0%	4272	100,0%	10,5

Así, **Valladolid ocupa la primera posición tanto en ofertas como en vacantes**, Salamanca supera a León en número de ofertas (91 frente a 67) y León supera a Salamanca en vacantes ofertadas (1.207 frente a 1.067). **La ratio resultante pone a León por encima de las otras dos provincias con 18,0 vacantes por oferta**, frente a las 11,7 de Salamanca y las 8,0 de Valladolid. Palencia ocupa la cuarta posición con 18 ofertas y 146 vacantes ofertadas, con una ratio de 8,1, ligeramente superior a la de Valladolid.

El resto de provincias presentan una representación mucho más limitada, coincidente con la escasa implantación del sector en las mismas. Destaca la ratio de Zamora (27,5), superior a la de todas las provincias, pero resultante de valores muy inferiores a los de las cuatro provincias principales. **La provincia de Soria no registra oferta alguna** en el período analizado.

En la Figura 13 se recoge una comparativa gráfica de los datos analizados.

Figura 14.*Distribución geográfica de las ofertas y de las vacantes ofertadas.*

4.3.3. Principales empresas empleadoras

El conjunto de las 405 ofertas publicadas para el sector de Contact Center en Castilla y León durante el período analizado está dominado por empresas de trabajo temporal y por grandes operadores especializados. Las 405 ofertas publicadas representan un total de 4.272 puestos de trabajo disponibles, con una **media de 10,5 vacantes por oferta**.

Tipos de empresas que publican de ofertas

El análisis de las 56 empresas identificadas ha permitido establecer una clasificación en cuatro categorías diferenciadas que refleja la estructura y las dinámicas del mercado de trabajo en el sector de Contact Center de Castilla y León:

- **Empresas de Trabajo Temporal (ETT):** Actúan como intermediarias, contratando trabajadores para ponerlos a disposición de empresas cliente. Representan el 19,6% de las empresas que han publicado ofertas, pero publican el 42,0% de las ofertas. Su peso en el mercado laboral es aún mayor: generan el 54,8% de todas las vacantes ofertadas (2.341 puestos de trabajo), lo que supone un promedio de 13,8 vacantes por oferta.
- **Consultorías de Recursos Humanos y Agencias de selección:** Realizan el proceso de búsqueda y preselección, pero el contrato laboral lo firma directamente la empresa cliente con el trabajador. Representan el 7,1% de las empresas ofertantes de la muestra y el 7,2% de las ofertas. Pero generan solo el 2,7% de las vacantes (114 puestos), con un promedio de 3,9 vacantes por oferta.
- **Operadores Directos de Contact Center y BPO:** Operan directamente centros de Contact Center y servicios BPO, optando en los casos aquí indicados por contratar directamente a sus trabajadores. Constituyen el 23,2% de las empresas y generan el 35,3% de las ofertas. En cuanto a las vacantes, representan el 35,8% (1.530 puestos), con un promedio de 10,7 vacantes por oferta.
- **Empresas con servicios específicos y Otros:** Se trata de empresas de diversos sectores que publican ofertas para sus propios departamentos de atención al cliente, ventas o servicios relacionados, con presencia puntual en el mercado. Representan el 50,0% de las empresas, pero sólo el 15,6% de las ofertas. Su participación en cuanto a la oferta de vacantes es aún menor: apenas el 6,7% de las vacantes (287 puestos), con un promedio de 4,6 vacantes por oferta.

Las ETT y consultorías de RRHH representan conjuntamente el 26,7% de las empresas que han publicado ofertas en el período analizado, pero **publican el 49,2% de las ofertas y concentran el 57,15% de todas las vacantes (2.455 puestos)** lo que pone en evidencia el **importante papel de la intermediación laboral en el sector**.

En la Tabla 14 puede verse el total de las 56 empresas que han publicado directamente ofertas en empleo (405) en InfoJobs durante el período analizado, agrupadas según las categorías que indicamos más arriba.

Tabla 14.

Empresas publicantes de ofertas agrupadas por tipo de empresa.

ETT 11 empresas (19,6%) 170 ofertas (42,0%) 2.341 vacantes (54,8%)					CONSULTORÍAS RRHH 4 empresas (7,1%) 29 ofertas (7,2%) 114 vacantes (2,7%)				
Empresa	Ofertas	%	Vacantes	%	Empresa	Ofertas	%	Vacantes	%
Adecco INT	76	18,8 %	609	14,3 %	Triangle Solutions RRHH	21	5,2 %	28	0,7 %
Randstad	60	14,8 %	1.208	28,3 %	Agencia B12	5	1,2 %	70	1,6 %
Gi Group	22	5,4%	78	1,8%	Infocall Selección	3	0,7 %	16	0,4 %
Iman Temporing	21	5,2%	148	3,5%					
Grupo Crit	10	2,5%	85	2,0%					

Synergie ETT Castilla y León	7	1,7%	99	2,3%					
Eurofirms People First	5	1,2%	52	1,2%					
Eurofirms Foundation	2	0,5%	2	0,0%					
Eurofirms - Calidad e Industria	1	0,2%	20	0,5%					
Job&Talent	1	0,2%	15	0,4%					
Externa	1	0,2%	25	0,6%					
OPERADORES DIRECTOS CC/BPO 13 empresas (23,2%) 143 ofertas (35,3%) 1.530 vacantes (35,8%)					SERVICIOS ESPECÍFICOS 28 empresas (50,0%) 63 ofertas (15,6%) 287 vacantes (6,7%)				
Empresa	Ofertas	%	Vacantes	%	Empresa	Ofertas	%	Vacantes	%
Konecta	39	9,6%	420	9,8%	Axactor	4	1,0%	14	0,3%
Grupo V3	22	5,4%	397	9,3%	Acierta Asistencia	3	0,7%	50	1,2%
Servinform	14	3,5%	153	3,6%	Ventas Globales	2	0,5%	10	0,2%
Vplat España	11	2,7%	81	1,9%	Madison MK	2	0,5%	7	0,2%
Enertel 2018	9	2,2%	81	1,9%	Marketing Disaing	2	0,5%	25	0,6%
Vivofácil	8	2,0%	38	0,9%	Interfunerarias	2	0,5%	2	0,0%
Be Call Group	8	2,0%	135	3,2%	Elitedeventas2020	2	0,5%	60	1,4%
Transcom Worldwide	8	2,0%	151	3,5%	Aquaservice	2	0,5%	2	0,0%
Ecotisa	4	1,0%	20	0,5%	Ananda	2	0,5%	10	0,2%
Eos Marketing	4	1,0%	29	0,7%	Europ Assistance España	2	0,5%	50	1,2%
Teleperformance	2	0,5%	20	0,5%	Salesland	1	0,2%	10	0,2%
Secretel	1	0,2%	4	0,1%	Grupo Promovil	1	0,2%	5	0,1%
Grupo Don Recuperador	1	0,2%	1	0,0%	Novagecko	1	0,2%	1	0,0%
					OC Electricidad y Gas	1	0,2%	5	0,1%
					Editorial MIC	1	0,2%	4	0,1%
					Roams	1	0,2%	6	0,1%
					Affidea	1	0,2	1	0,0

							%		%
					Kiwoko	1	0,2 %	1	0,0 %
					Academia Técnica Universitaria	1	0,2 %	3	0,1 %
					Bodegas Maset	1	0,2 %	1	0,0 %
					Securitas Direct España	1	0,2 %	1	0,0 %
					Dayvo Sistemas	1	0,2 %	10	0,2 %
					Ultreya Soluciones	1	0,2 %	1	0,0 %
					My Asesor Total	1	0,2 %	3	0,1 %
					Asoc. Gremial Auto-Taxi Salamanca	1	0,2 %	2	0,0 %
					Fundación Oxfam Intermón	1	0,2 %	3	0,1 %

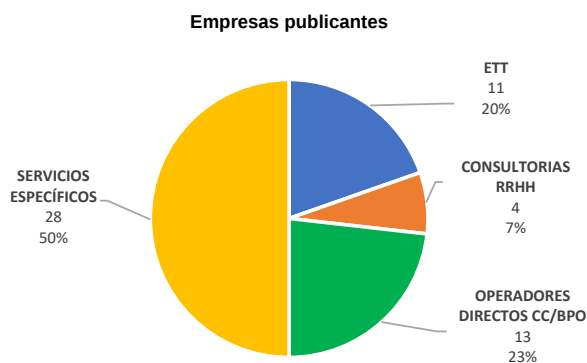
La tabla revela que **las cinco principales empresas publicantes** (Adecco INT, Randstad, Konecta, Gi Group y Grupo V3) acumulan 218 ofertas (53,8% del total) y 2.712 vacantes ofertadas (63,5% del total).

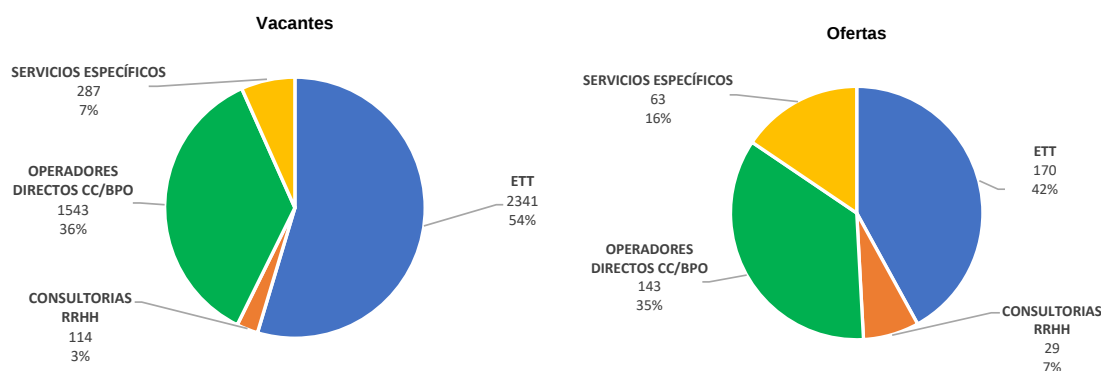
Adecco INT lidera la publicación de ofertas con 76 ofertas, seguida por Randstad con 60 ofertas y Konecta con 39. Sin embargo, si nos centramos en el número de vacantes ofertadas, **Randstad lidera destacadamente en generación de empleo con 1.208 vacantes** (28,3% del total), seguida por Adecco INT con 609 vacantes, Konecta con 420 vacantes (9,8%) y Grupo V3 con 397 vacantes (9,3%). Estas cuatro empresas concentran conjuntamente 2.634 vacantes, representando el 61,7% del empleo total generado en el sector durante el período analizado.

Así, aunque los datos recogen un total de 54 empresas publicantes diferentes, indicando una elevada diversidad de actores, la mayor parte del volumen de ofertas y vacantes se concentra en un número reducido de grandes operadores y ETT, como se puede ver en la Figura 15.

Figura 15.

Volumen de empresas publicantes, ofertas publicadas y vacantes ofertadas agrupadas por tipo de empresa.





Empresas cliente del sector

El análisis del apartado “Descripción” de las ofertas de InfoJobs ha permitido **identificar en algunos casos las empresas cliente finales** para las que publican ofertas tanto empresas intermediarias (ETT, consultorías de RRHH) **como algunos de los operadores directos de Contact Center/BPO** que hemos visto en el apartado anterior. Así, del total de ofertas analizadas, en 74 casos (un 18,3%) se indica expresamente cuál es el cliente final de dicha oferta. La Tabla 15 muestra el listado de las mismas.

Tabla 15.
Empresas cliente extraídas de la descripción de las ofertas

Empresa cliente	Provincia	Empresa que publica la oferta	Ofertas
Konecta (para Cruz Roja) ^a	León	Randstad	21
Teleperformance España	Salamanca	Randstad	21
Vodafone España ^b	Valladolid	Vplat España	11
Yoigo	Valladolid	Iman Temporing	5
Konecta	León	Agencia B12	4
Vodafone España	Salamanca	Grupo V3	2
Jazztel	Valladolid	Grupo V3	2
Endesa	Valladolid	Grupo V3	2
Jazztel	Salamanca	Triangle Solutions RRHH	1
Orange	Salamanca	Grupo Promovil	1
Orange	León	Triangle Solutions RRHH	1
Majorel	Salamanca	Randstad	1
Konecta	Valladolid	Agencia B12	1
Repsol	Valladolid	Grupo V3	1

Nota. ^a Las 21 ofertas para Konecta en León son para prestar servicios a Cruz Roja, que sería realmente el cliente final en este caso.

^b Se recogen por separado, aunque debe considerarse que Vplat es una plataforma filial del Grupo Vodafone España

Aunque **los datos son parciales y sólo muestran los casos de intermediación en los que se cita expresamente a la empresa cliente**, la tabla anterior puede servir para ilustrar algunas

dinámicas en dicho contexto. En este caso, no hemos tenido en cuenta el número de vacantes incluidas en cada oferta.

Así, **Konecta destaca como la principal empresa cliente**, con 26 ofertas gestionadas principalmente por Randstad en León (21 ofertas) y Agencia B12 en León y Valladolid (5 ofertas en total). Debe tenerse en cuenta que las 21 ofertas para Konecta en León son para prestar servicios a Cruz Roja, que sería realmente el cliente final en este caso. Se trata de una doble intermediación que podemos suponer que se produce en otros casos, aunque no podemos confirmarlo en nuestra muestra. **Teleperformance España aparece como segunda empresa cliente** con 21 ofertas, todas concentradas en Salamanca y gestionadas íntegramente por Randstad. **Vodafone España se posiciona como tercera empresa cliente** con 13 ofertas distribuidas entre Valladolid (11 ofertas gestionadas por Vplat España) y Salamanca (2 ofertas gestionadas por Grupo V3). En este último caso, hemos decidido recoger de forma separada las 11 ofertas de Vplat para Vodafone, aunque debe considerarse que Vplat es una plataforma filial del Grupo Vodafone España abierta en marzo de 2025 para “complementar los servicios de atención al cliente, hasta ahora gestionados por terceros” según se indica en su página web.

El análisis de las empresas ofertantes revela que **Randstad actúa como el principal intermediario** del sector, gestionando 43 ofertas para tres empresas cliente diferentes (Konecta, Teleperformance España y Majorel), lo que representa el 60,6% de todas las ofertas de intermediación identificadas. Aunque ya vimos en el apartado anterior que es Adecco la ETT que ha publicado un mayor número de ofertas en el período analizado. En cualquier caso, se evidencia el **importante papel de las grandes ETT** en la articulación del mercado laboral del sector.

La presencia de operadores de **telecomunicaciones** (Vodafone España, Yoigo, Jazztel, Orange), de empresas del **sector energético** (Endesa y Repsol) y de entidades del sector de **servicios sociales** (Cruz Roja) entre las empresas cliente, anticipa ya algunos de los principales sectores a los que dan servicio los Contact Centers, tal y como veremos a continuación.

4.3.4. Sectores representados

Para proporcionar una visión lo más ajustada posible de los datos obtenidos respecto de los sectores a los que dan servicio los Contact Center en Castilla y León, hemos utilizado dos series de datos: por un lado, la información recogida expresamente en el campo “Tipo de industria” de las ofertas publicadas en InfoJobs, y por otro, la información extraída mediante un análisis del contenido completo de las ofertas, especialmente del campo “Descripción” de las mismas.

Sectores según campo “Tipo de industria” de InfoJobs

El campo “Tipo de industria” que las empresas indican al publicar sus ofertas en InfoJobs proporciona una primera aproximación a la distribución sectorial. Sin embargo, como puede verse en la siguiente tabla, este campo recoge un elevado porcentaje de valores no especificados (28,2% de las ofertas), de referencias a “otras actividades” (24,1%) y de ofertas para el sector del Telemarketing sin especificar el sector final de las ofertas (32,1%), todos ellos con porcentajes también elevados respecto del número de vacantes. Todo ello supone que **sólo tenemos información expresa del sector final al que se va a dirigir el servicio en el 15,6% de la ofertas publicadas.**

Tabla 16.

Sectores según el campo "Tipo de industria" de la ofertas de InfoJobs

Sector ("Industria")	Número de ofertas	Porcentaje ofertas	Número de vacantes	Porcentaje vacantes
Sin especificar	159	39,3%	1.204	28,2%
Telemarketing	106	26,2%	1.372	32,1%
Otras actividades	53	13,1%	1.028	24,1%
Telecomunicaciones	29	7,2%	280	6,6%
Servicios y tecnología de la información	12	3,0%	132	3,1%
Seguros	10	2,5%	87	2,0%
Venta al por menor	8	2,0%	46	1,1%
Servicios financieros	4	1,0%	14	0,3%
Venta al por mayor	4	1,0%	20	0,5%
TOTAL	405	100,0%	4272	100,0%

Sectores según extracción y análisis de contenido

Mediante el análisis detallado del contenido de las ofertas, especialmente del campo "Descripción", unificando denominaciones similares e identificando el sector de las empresas citadas en dicho campo, hemos podido **determinar los sectores de manera más precisa**, reduciendo significativamente el porcentaje de ofertas con sector "Sin especificar" (de 159 a 108), y determinando muchas de las actividades antes incluidas bajo la denominación Telemarketing u Otras actividades. El resultado puede verse en la Tabla 17.

Las ofertas ahora asociadas a Telemarketing, Contact Center (sector genérico), Fidelización y venta cruzada, Gestión de cartera y Servicios de atención al cliente (marcadas en rojo en la tabla) siguen indicando la falta de información precisa sobre el sector final, pero el porcentaje que representan es notablemente inferior (Por ejemplo, Telemarketing pasa de 109 ofertas a 13). Así, descontando esas cinco categorías y la citada "Sin especificar", con este método **conseguimos tener información sobre el sector destinatario en el 63,7% de las ofertas publicadas** frente al 15,6% del método anterior.

Tabla 17.

Sectores extraídos de la descripción de las ofertas (estandarizados)

Sector/actividad (extraído y estandarizado)	Número ofertas	Porcentaje ofertas	Número vacantes	Porcentaje vacantes	Ratio ofert./vac.
Telecomunicaciones	117	28,9%	1116	26,1%	9,5
Sin especificar	108	26,7%	781	18,3%	7,2
Energético	33	8,1%	402	9,4%	12,2
Asesoramiento jurídico	22	5,4%	219	5,1%	10
Servicios sociales/ayuda	21	5,2%	621	14,5%	29,6
Contact Center (sector genérico)	19	4,7%	380	8,9%	20,0

Sector/actividad (extraído y estandarizado)	Número ofertas	Porcentaje ofertas	Número vacantes	Porcentaje vacantes	Ratio ofert./vac.
Seguros	17	4,2%	147	3,4%	8,6
Productos bancarios	13	3,2%	67	1,6%	5,2
Telemarketing	13	3,2%	197	4,6%	15,2
Comercio (retail/mayorista)	10	2,5%	120	2,8%	12,0
Servicios financieros	4	1,0%	14	0,3%	3,5
Fidelización y venta cruzada	3	0,7%	26	0,6%	8,7
Distribución de agua	2	0,5%	2	0,0%	1,0
Diseño	2	0,5%	11	0,3%	5,5
Tecnológico	2	0,5%	40	0,9%	20,0
Alimentación/Gran consumo	2	0,5%	2	0,0%	1,0
Sector automóvil	2	0,5%	2	0,0%	1,0
Gestión de cartera	2	0,5%	60	1,4%	30,0
Educación/Formación	2	0,5%	6	0,1%	3,0
Servicios de atención al cliente	2	0,5%	6	0,1%	3,0
Cooperación internacional	1	0,2%	3	0,1%	3,0
Industria química	1	0,2%	20	0,5%	20,0
Marketing	1	0,2%	1	0,0%	1,0
Programación, Consultoría y otras Act. Informáticas	1	0,2%	15	0,4%	15,0
Realización de estudios	1	0,2%	8	0,2%	8,0
Salud	1	0,2%	1	0,0%	1,0
Servicios administrativos	1	0,2%	1	0,0%	1,0
Servicios medioambientales	1	0,2%	2	0,0%	2,0
Transporte/Mensajería	1	0,2%	2	0,0%	2,0
TOTAL	405	100,0%	4272	100,0%	TOTAL

Así, siguiendo este segundo método, podemos destacar los siguientes puntos:

- **Telecomunicaciones como sector predominante:** El sector de telecomunicaciones representa el 24,5% de las ofertas identificadas (117 ofertas) y el 26,1% de las vacantes totales ofertadas en el período analizado (1116 puestos), consolidándose como el principal cliente del sector Contact Center en Castilla y León. La media de 9,5 vacantes por oferta, inferior a la media general de 10,5.

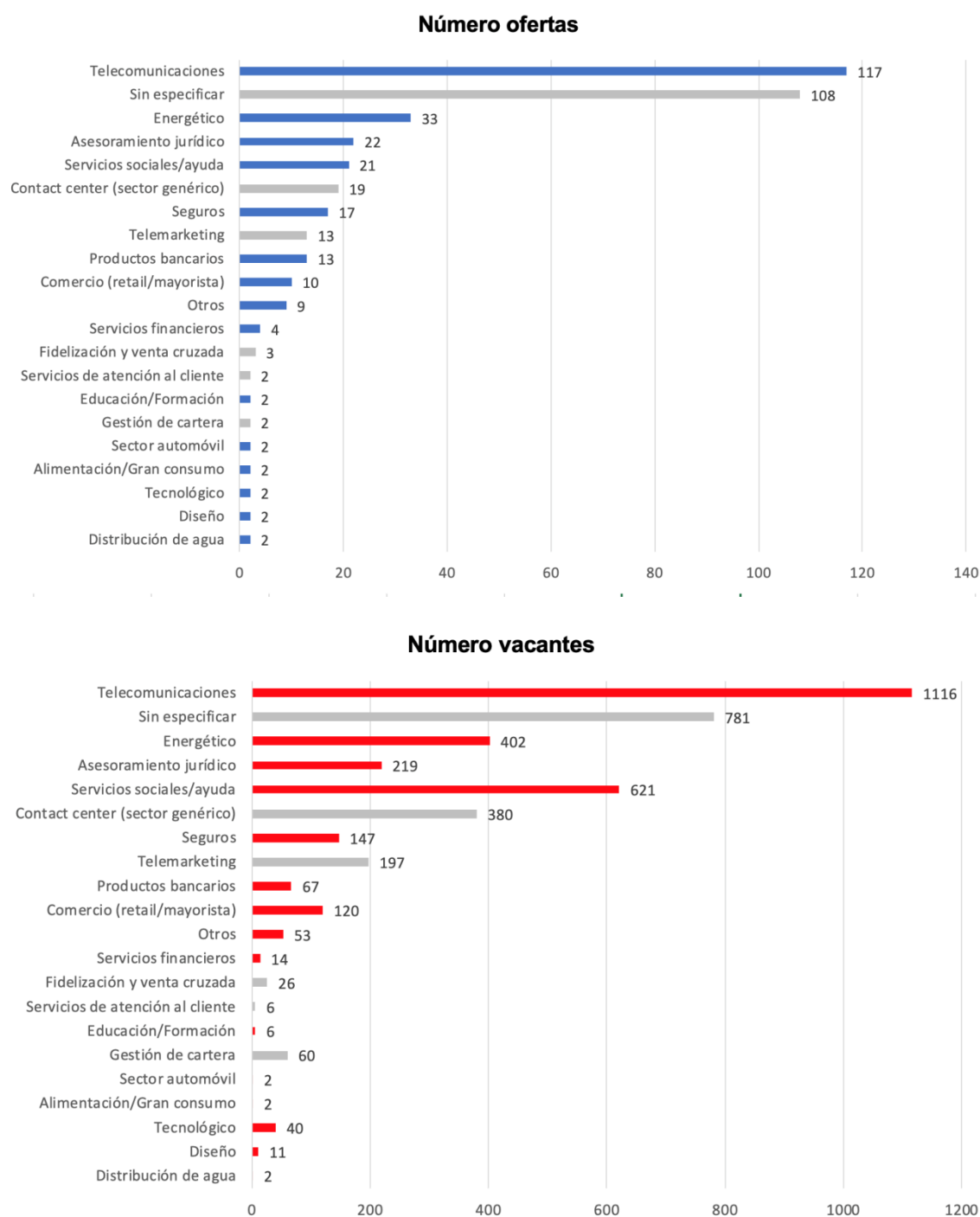
Es destacable que el campo "Tipo de industria" de InfoJobs solo identifica 29 ofertas (7,0%) y 280 vacantes (6,6%) como "Telecomunicaciones", lo que refleja que muchas empresas publicantes clasifican estas ofertas en categorías genéricas como "Telemarketing" u "Otras actividades".

- **Energético como segundo sector ofertante:** En este sector hemos englobado tanto las referencias expresas al sector Energético en sentido amplio como al subsector Eléctrico. Si no tenemos en cuenta las 108 ofertas con sector “Sin especificar”, el sector Energético ocupa el segundo puesto con el 8,1% de las ofertas publicadas (33 ofertas). Sin embargo, sus 402 vacantes ofertadas (9,4% del total) lo colocarían en ese aspecto por debajo del sector de los Servicios sociales/ayuda. El promedio del sector Energético es de 12,2 vacantes por oferta, ligeramente por encima del promedio general.
- **Asesoramiento jurídico y Servicios sociales/ayuda:** Ambos sectores han publicado un número de ofertas publicadas (22 y 21 respectivamente) sin embargo, se diferencian notablemente en el número de vacantes ofertadas. Así, las ofertas relacionadas con Servicios sociales/ayuda recogen un total de 621 vacantes (ratio de 29,6 vacantes por oferta, casi tres veces la ratio general de 10,5) frente a las 219 ofertadas por las actividades de Asesoramiento jurídico (ratio de 10, ligeramente similar a la ratio general)¹⁰.
- **Seguros y Banca:** Las actividades relacionadas con los Seguros ocupan la cuarta posición tanto en ofertas publicadas (17, un 4,2% del total) como en vacantes ofertadas 147 (un 3,4% del total. Su ratio es de 8,6 vacantes por oferta. Las actividades recogidas en la tabla como Productos bancarios y Servicios financieros suman también 17 ofertas, pero un número inferior de vacantes (81, un 1,9% del total).
- **Comercio:** El sector Comercio, tanto retail como mayorista e incluyendo las actividades de Alimentación y Gran consumo, sería el último sector en el que se han publicado 10 o más ofertas (12 ofertas que suponen el 3% del total) y con más de 100 vacantes ofertadas (122, un 2,8% del total, superando al sector de la Banca.
- **Diversidad sectorial:** la variedad de actividades que solicitan la incorporación de teleoperadores/as, ya sea directamente como a través de la mediación de operadores de Contact Center, queda reflejada sumando a las indicadas en los puntos anteriores todas aquéllas actividades/sectores, hasta completar las 24 específicas que recoge la tabla, han publicado un menor número de ofertas: sector tecnológico, industria química, programación y consultoría informática, diseño, realización de estudios, educación y formación, cooperación internacional, distribución de agua, sector automóvil, transporte y mensajería, servicios medioambientales, salud, servicios administrativos y marketing.

¹⁰ Las cifras del sector Servicios sociales deben ser tomados con cierta precaución, ya que todas las ofertas han sido publicadas por Randstad para Konecta en León y para campañas de Cruz Roja. Así, aunque ninguna de las analizadas contiene el comentario “Publicada de nuevo”, podría haber cierto solapamiento entre ellas, especialmente entre las publicadas en fecha muy próximas.

Figura 16.

Sectores extraídos de la descripción de las ofertas (estandarizados)



Nota. Se muestran los primeros 21 sectores ordenados en ambas tablas según el número de ofertas publicadas.

4.3.5. Principales puestos de trabajo ofertados

Enlazando con todo lo anterior, el análisis del campo “Categoría” de las ofertas publicadas en Infojobs permite un **acercamiento a los tipos de puesto de trabajo solicitados en las mismas**. En la Tabla 18 hemos recogido textualmente las 17 categoría extraídas de dicho campo con sus los datos relativos a las ofertas y vacantes ofertadas en cada una de ellas.

Tabla 18.

Puestos de trabajo extraídos del campo “Categoría” de las ofertas.

Categoría	Número de ofertas	% Ofertas	Número de vacantes	% Vacantes
Comercial y ventas - Televenta y marketing telefónico	132	32,6%	1.704	39,9%
Atención a clientes - Atención al cliente	91	22,5%	1.200	28,1%
Comercial y ventas - Comercial	90	22,2%	733	17,2%
Comercial y ventas - Agente comercial	33	8,1%	272	6,4%
Ventas al detalle - Venta al detalle	22	5,4%	75	1,8%
Marketing y comunicación - Marketing	9	2,2%	123	2,9%
Informática y telecomunicaciones - Telecomunicaciones	7	1,7%	66	1,5%
Otros - Sin especificar	5	1,2%	33	0,8%
Finanzas y banca - Productos y servicios bancarios	4	1,0%	14	0,3%
Profesiones, artes y oficios - Otros oficios	3	0,7%	17	0,4%
Administración de empresas - Secretariado	2	0,5%	5	0,1%
Administración de empresas - Administración	2	0,5%	2	0,0%
Administración de empresas - Recepción	1	0,2%	20	0,5%
Educación y formación - Enseñanza	1	0,2%	3	0,1%
Atención a clientes - Promoción y ferias	1	0,2%	1	0,0%
Marketing y comunicación - Comunicación corporativa	1	0,2%	3	0,1%
Legal - Derecho civil, penal y constitucional	1	0,2%	1	0,0%
TOTAL	405	100,0%	4.272	100,0%

Los datos recogidos en la tabla reflejan que la oferta de empleo en el sector se estructura principalmente en torno a categorías relacionadas con la comercialización y la atención al cliente:

- **Categorías de comercialización:** La categoría “Comercial y ventas - Televenta y marketing telefónico” ocupa la primera posición tanto en número de ofertas (132, el 32,6% del total) ofertas como en vacantes ofertadas (1.704, el 39,9% del total).

A ella hay que añadir las categorías “Comercial y ventas - Comercial” y “Comercial y ventas - Agente comercial”, “Ventas al detalle - Venta al detalle” y “Marketing y comunicación - Marketing”, pues los títulos y la descripción de las ofertas incluidas en estas categorías muestran características similares a las recogidas para la categoría citada en el párrafo anterior, con un claro perfil comercial. En todos los casos citados, parece que cada empresa ofertante se inclina de forma preferente por alguna de las denominaciones que ofrece InfoJobs para categorizar ofertas similares. Así, por ejemplo, Randstad y Triangle optan mayoritariamente por “Comercial y ventas - Televenta y

marketing telefónico”, Adecco por “Comercial y ventas – Comercial” y Gi Group por “Ventas al detalle - Venta al detalle”.

Teniendo en cuenta todo ello, en las categorías enfocadas de forma más o menos expresa a la comercialización se recogerían 286 ofertas (el 70,5% del total) y 2.907 vacantes (el 68,0% del total).

- **Categorías de atención al cliente:** La categoría “Atención a clientes - Atención al cliente” engloba 91 ofertas (el 22,5% del total) 1.200 vacantes (el 28,1% del total). Se recoge también una oferta con una vacante en la categoría “Atención a clientes - Promoción y ferias”, aunque según el título y la descripción de la misma, está marcadamente enfocada a la venta online de automóviles a pesar de que también se cite la “atención al cliente”. Esta falta de concordancia entre la categoría elegida y el conjunto de funciones reales asociadas a la oferta la encontramos en un porcentaje elevado de los casos y debe tenerse en cuenta a la hora de valorar en su verdadera magnitud los datos mostrados en este epígrafe.
- **Otras categorías:** El resto de las categorías engloban un porcentaje mínimo de ofertas y vacantes. En varios casos, la denominación de la categoría elegida se refiere más al sector o actividad de la empresa final de la oferta que a las funciones del puesto ofertado. Así, de las 7 ofertas publicadas bajo la categoría “Informática y telecomunicaciones - Telecomunicaciones”, 4 tienen un perfil claramente comercial, 2 se enfocan a la atención al cliente y 1 tiene un carácter mixto. La categoría “Otros - Sin especificar” presenta un claro predominio del perfil de atención al cliente, con 4 de 5 ofertas frente a 1 de perfil comercial. Por otra parte, las 4 ofertas de la categoría “Finanzas y banca - Productos y servicios bancarios” a un perfil especializado de recuperación de deuda que no encaja en los perfiles tradicionales de comercial o atención al cliente.

4.3.6. Tipos de contrato

De las 405 ofertas analizadas, en 297 se recoge expresamente el tipo de contrato ofertado (duración determinada, indefinido o fijo discontinuo). En las 108 restantes, 54 indican “Otros contratos” y otras 54 no proporcionan dato alguno al respecto en la sección destinada para ello.

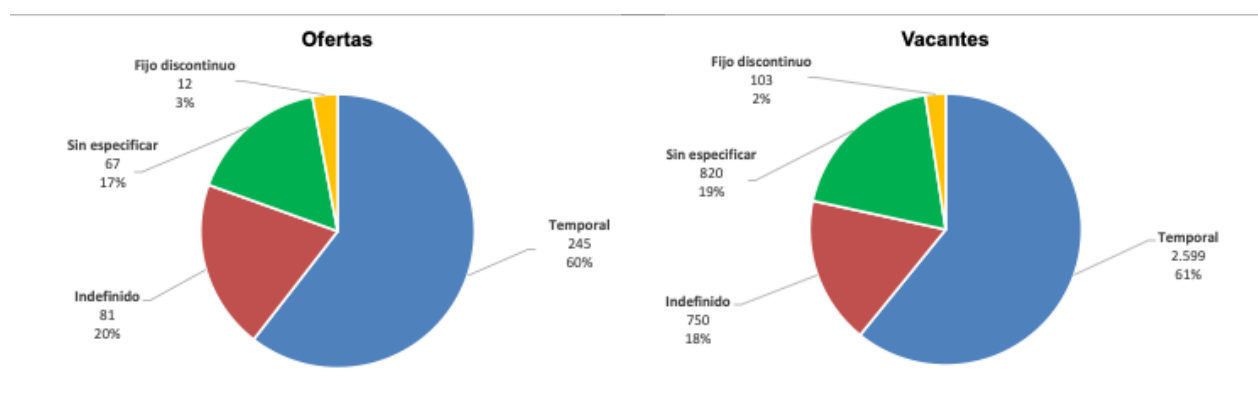
Para intentar completar la información, se procedió a analizar el contenido de la sección “Descripción” de esas 108 ofertas, buscando términos que pudieran facilitar una clasificación final más precisa (por ejemplo, para contratos de duración determinada, se buscó esa misma expresión “duración determinada” o “temporal”, “de x meses”, “eventual”, etc.). Así, 19 ofertas fueron reclasificadas como de duración determinada, 21 como indefinido, 1 como fijo discontinuo y 67 permanecieron sin clasificar. El resultado final puede verse en la tabla siguiente y, gráficamente, en la Figura 17.

Tabla 19.

Tipos de contrato ofertados

Tipo de contrato	Nº de ofertas	% Ofertas	Nº de vacantes	% Vacantes	Ratio ofert./vac.
Duración determinada	245	60,5%	2.599	60,8%	10,6
Indefinido	81	20,0%	750	17,6%	9,3
Sin especificar	67	16,5%	820	19,2%	12,2
Fijo discontinuo	12	3,0%	103	2,4%	8,6
TOTAL	405	100,0%	4.272	100,0%	10,5

Figura 17.



Tipos de contrato ofertados. Comparativa ofertas-vacantes.

La distribución de tipos de contrato muestra un **claro predominio de la contratación temporal** (contratos de duración determinada), que representa el 60,5% de las ofertas y el 60,8% de las vacantes totales (2.599). La relación entre ambas cifras es de 10,6 vacantes por oferta, prácticamente igual a la ratio total de 10,5.

La **contratación indefinida aparece en el 20,0% de las ofertas** (750 vacantes, 17,6% del total), con un ratio de 9,3 vacantes por oferta. El contrato **fijo discontinuo** representa únicamente el 3,0% de las ofertas y el 2,4% de las vacantes.

4.3.7. Jornada y modalidad de trabajo

Tipo de jornada

En las 405 ofertas de trabajo analizadas se indica expresamente uno de los siguientes tipos de jornada: parcial (275), completa (80), indiferente (41) o intensiva (9). De forma similar a lo explicado respecto de los tipos de contrato, también en este caso hemos intentado determinar de forma más precisa el tipo de jornada realmente ofertado en los 41 casos en que se indica “indiferente” y en los 9 casos en que se indica “intensiva” en la sección correspondiente. Así, acudiendo a las secciones textuales de las ofertas, hemos buscado referencias a horas semanales o a expresiones que pudieran aclarar el sentido real de las mismas.

En ambos casos, hemos optado por reclasificar como jornada parcial aquellas en las que, en su descripción textual, se recoge la propia expresión “jornada parcial” o se hace referencia a un número de horas inferior a las 39 horas semanales de duración máxima de la jornada ordinaria establecidas en el artículo 22 del *III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de Contact Center* (BOE, 2023) que consideramos como “jornada completa”, manteniendo como “indiferente” aquellas en que se ofrece optar entre jornada parcial y jornada completa, entre varias opciones de jornada parcial o no se indica información precisa al respecto. El mismo criterio hemos aplicado para las 9 ofertas que se clasificaban como de “jornada intensiva”, puesto que dicho carácter describe realmente la ordenación del tiempo de trabajo durante una jornada, pudiendo hacer referencia tanto a jornadas semanales completas como parciales.

También se han corregido las discrepancias entre la calificación indicada en la sección correspondiente de la oferta y la información contenida en el título y en la descripción de la oferta, asumiendo que dicha información es la correcta. El resultado final de todos estos ajustes se recoge en el apartado “Tipo de jornada” de la tabla mostrada más abajo.

En ella, puede verse que en las ofertas publicadas en el período analizado en Castilla y León se produce una **superioridad absoluta de las jornadas parciales, con 327 ofertas que representan el 80,7% del total y concentran el 88,3% (3.771) de las vacantes ofertadas.**

Dentro de ellas, se especifica la duración semanal de la jornada en 234 ofertas, de las cuales 194 son para jornadas de 30 horas semanales o menos, 35 son para jornadas de 35 horas semanales y 5 se calificaban como “indiferente” en las ofertas publicadas pero ofrecen solo opciones de jornada de tipo parcial.

Las jornadas completas de 39 horas semanales constituyen el 13,1% de las ofertas pero únicamente el 6,6% de las vacantes ofertadas, con una ratio de vacantes/ofertas de 5,4, significativamente inferior al de las jornadas parciales. Por su parte, las 13 recogidas en la categoría “**Indiferente con opción parcial/completa**”, que ofrecen a los candidatos elegir entre ambos tipos de jornada suponen solamente el 3,2% de ofertas y el 2,9% de las vacantes ofertadas.

Modalidad de trabajo

El **modelo presencial es el predominante en las ofertas analizadas**, representando el 76,0% de las ofertas analizadas, correspondientes a 2.874 vacantes (67,3% del total). La **modalidad híbrida**, que combina trabajo presencial y teletrabajo, ocupa la segunda posición con un 13,8% de las ofertas y un 22,2% de las vacantes ofertadas. En su caso, cabe destacar que la ratio de 16,9 vacantes ofertadas por oferta es significativamente superior a las demás modalidades y a la ratio general

El **teletrabajo puro representa únicamente el 4,7% de las ofertas y el 4,0% de las vacantes** (173 puestos).

Tabla 20.

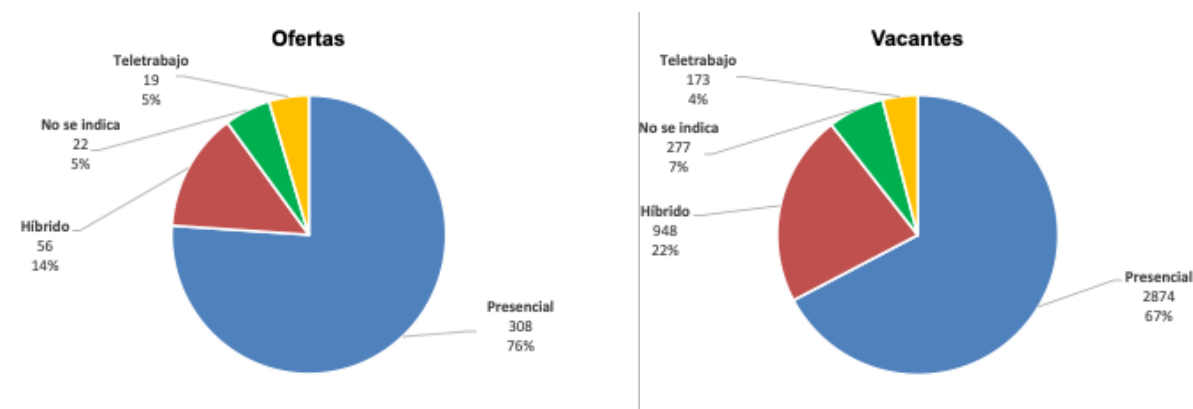
Tipo de jornada y modalidad de trabajo.

Tipo de jornada	Nº de ofertas	% Ofertas	Nº de vacantes	% Vacantes	Ratio ofert./vac.
Parcial (≤ 30 h./sem.)	194	47,9%	1846	43,2%	9,5
Parcial (35 h./sem.)	35	8,6%	349	8,2%	10,0
Parcial (sin especificar)	93	23,0%	1534	35,9%	16,5
Completa (39 h./sem.)	53	13,1%	244	5,7%	4,6
Indiferente (opción parcial/completa)	13	3,2%	125	2,9%	9,6
Indiferente (opciones sólo parciales)	5	1,2%	42	1,0%	8,4
Indiferente (sin información clara)	12	3,0%	132	3,1%	11,0
TOTAL	405	100,0%	4.272	100,0%	10,5
Modalidad	Nº de ofertas	% Ofertas	Nº de vacantes	% Vacantes	Ratio ofert./vac.
Presencial	308	76,0%	2.874	67,3%	9,3
Híbrido	56	13,8%	948	22,2%	16,9
No especificada	22	5,4%	277	6,5%	12,6
Teletrabajo	19	4,7%	173	4,0%	9,1
TOTAL	405	100,0%	4.272	100,0%	10,5

Fuente: Elaboración propia a partir de ofertas publicadas en InfoJobs entre mayo y septiembre de 2025 en Castilla y León para la palabra clave “teleoperador”.

Figura 18.

Modalidad de trabajo. Comparativa ofertas-vacantes.



4.3.8. Requisitos de acceso

Los requisitos de acceso solicitados en las ofertas analizadas incluyen estudios, experiencia y otros requisitos mínimos, así como, en algunos casos, exigencias de idiomas y competencias tecnológicas. También suelen hacer referencia a actitudes y habilidades blandas deseables.

Estudios mínimos

La **Educación Secundaria Obligatoria (ESO)** es el requisito educativo presente en la mayoría de las ofertas y vacantes ofertadas, exigiéndose en el 76,5% de las ofertas (310) y el 75,1% de las vacantes (3.210 puestos), con una ratio de 10,4 vacantes por oferta, muy similar a la general de 10,5. Este dato confirma que el sector, en los términos analizados, presenta requisitos que facilitan el acceso de colectivos con niveles formativos medios-bajos.

Las **ofertas sin requisitos educativos** representan el 7,4% (30 ofertas) pero concentran el 9,4% de las vacantes (400 puestos), con una elevada ratio de 13,3 vacantes por oferta.

Los requisitos educativos de **niveles más elevados (Bachillerato, Ciclos Formativos y estudios universitarios)** son minoritarios, representando conjuntamente apenas el 9,6% de las ofertas (39) y el 7,8% de las vacantes.

Las ofertas que requieren estudios universitarios (Licenciatura o Grado) son excepcionales: las dos con Licenciatura pertenecen a los sectores bancarios y de telecomunicaciones y están enfocadas a la atención al cliente. La única que exige "Grado", asociada a actividades de la hostelería, es de dudosa interpretación e incluso adscripción al sector objeto de este estudio.

Las ofertas de Ciclo Formativo de Grado Superior (12 ofertas, 3%) muestran una clara orientación a la atención al cliente (11 de 12). De ellas, 6 hacen referencia en su descripción a la especialidad de Imagen y Sonido y a un enfoque hacia la atención al cliente con venta cruzada (aunque no indican el sector al que se dirigen) y 2 están orientadas a tareas administrativas (back-office), una de ellas del sector jurídico (que exige la especialidad de Técnico Superior en Administración y Finanzas) y la otra del sector clínico. En el caso de las 23 ofertas que exigen Ciclo Formativo de Grado Medio, 16 están encuadradas en el sector de las telecomunicaciones y tecnológico, y destinadas a la atención al cliente.

Las 24 ofertas con Bachillerato presentan mayor diversificación sectorial con ofertas para los sectores vinculados a la energía (2), las telecomunicaciones (4), los servicios financieros (4), los servicios jurídicos (1), la cooperación internacional (1) y la venta o el telemarketing sin especificar el sector final (12). Cuando se indican perfiles, son comerciales (11), de atención al cliente (6) y de gestión de recuperación de deuda, aunque varios muestran un carácter mixto.

Tabla 21.*Estudios mínimos requeridos.*

Nivel de estudios	Nº de ofertas	% Ofertas	Nº de vacantes	% Vacantes	Ratio ofert./vac.
Educación Secundaria Obligatoria	310	76,5%	3210	75,1%	10,4
Sin especificar	30	7,4%	400	9,4%	13,3
Bachillerato	24	5,9%	197	4,6%	8,2
Ciclo Formativo Grado Medio	23	5,7%	288	6,7%	12,5
Ciclo Formativo Grado Superior	12	3,0%	102	2,4%	8,5
Otros títulos, certificaciones y carnés	3	0,7%	50	1,2%	16,7
Licenciatura	2	0,5%	24	0,6%	12,0
Grado	1	0,2%	1	0,0%	1,0
TOTAL	405	100,0%	4.272	100,0%	10,5

Experiencia mínima

Respecto del requisito de experiencia previa recogido en la muestra analizada, destaca que **más de la mitad de las ofertas publicadas (el 53,1%) requieren al menos un año de experiencia.** No obstante lo anterior, si atendemos al volumen de puestos, **más de la mitad de total de vacantes ofertadas (54,5%) no requieren experiencia previa**, evidenciando junto a su ratio de 13,3 vacantes por oferta, que los mayores volúmenes de contratación se concentran en puestos sin requisito de experiencia.

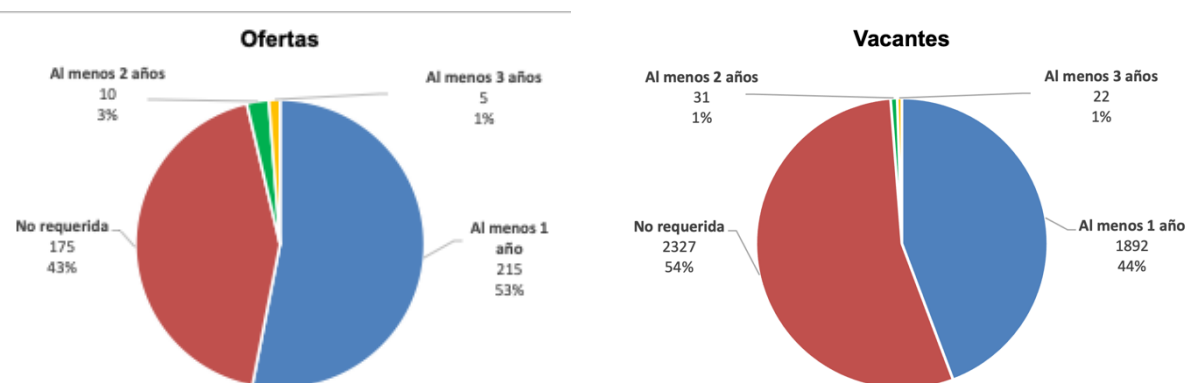
Los **requisitos de 2 o más años de experiencia son significativamente minoritarios** y están asociados en algunos casos a actividades específicas y/o minoritarias como los servicios de recuperación de deuda, la alimentación, la automoción y los servicios funerarios.

Tabla 22.*Experiencia mínima requerida.*

Experiencia requerida	Nº de ofertas	% Ofertas	Nº de vacantes	% Vacantes	Ratio ofert./vac.
Al menos 1 año	215	53,1%	1.892	44,3%	8,8
No requerida	175	43,2%	2.327	54,5%	13,3
Al menos 2 años	10	2,5%	31	0,7%	3,1
Al menos 3 años	5	1,2%	22	0,5%	4,4
TOTAL	405	100,0%	4.272	100,0%	10,5

Figura 19.

Experiencia mínima requerida. Comparativa ofertas-vacantes.



Idiomas

La exigencia de idiomas en las ofertas de empleo analizadas resulta escasa. Del total de 405 ofertas analizadas que representan 4.272 vacantes, **92 ofertas (22,7%), asociadas a 1.072 vacantes (25,1%), mencionan explícitamente requisitos de idiomas** tanto en la sección “Idiomas requeridos” como en la sección “Requisitos mínimos” de la ofertas. Sin embargo, de estas, **la mayoría se refieren únicamente al español**: 74 ofertas (18,3% del total) que ofrecen 948 vacantes (22,2%), mientras que la demanda de **idiomas extranjeros o cooficiales se limita a 18 ofertas (4,4% del total), que representan 124 vacantes (2,9% del total)**.

Así, el **francés** se exige en 5 ofertas, el **inglés** en 7, el **italiano** en 4 y el **alemán** en 4 ofertas. Las lenguas cooficiales tienen una presencia todavía más testimonial: el **euskera** aparece en 3 ofertas y el **catalán** en 2 ofertas. La cifra total de ofertas es superior a las 18 que citamos en el párrafo anterior debido a que algunas de ellas hacen referencia a más de un idioma.

Competencias tecnológicas

Al igual que en el caso anterior, una misma oferta puede requerir varias competencias de este tipo, además de utilizar expresiones no homogéneas para la descripción de las mismas. Para ello se recopilaron las referencias literales de las ofertas a competencias digitales y tecnológicas recogidas en las secciones y subsecciones relativas a los requisitos del puesto ofertado. Posteriormente se realizó una agrupación y homogeneización de temáticas (informática general, ofimática, aplicaciones específicas, etc.) y de niveles equivalentes (básico, medio, avanzado).

A continuación, se muestran en la Tabla 23 los resultados obtenidos.

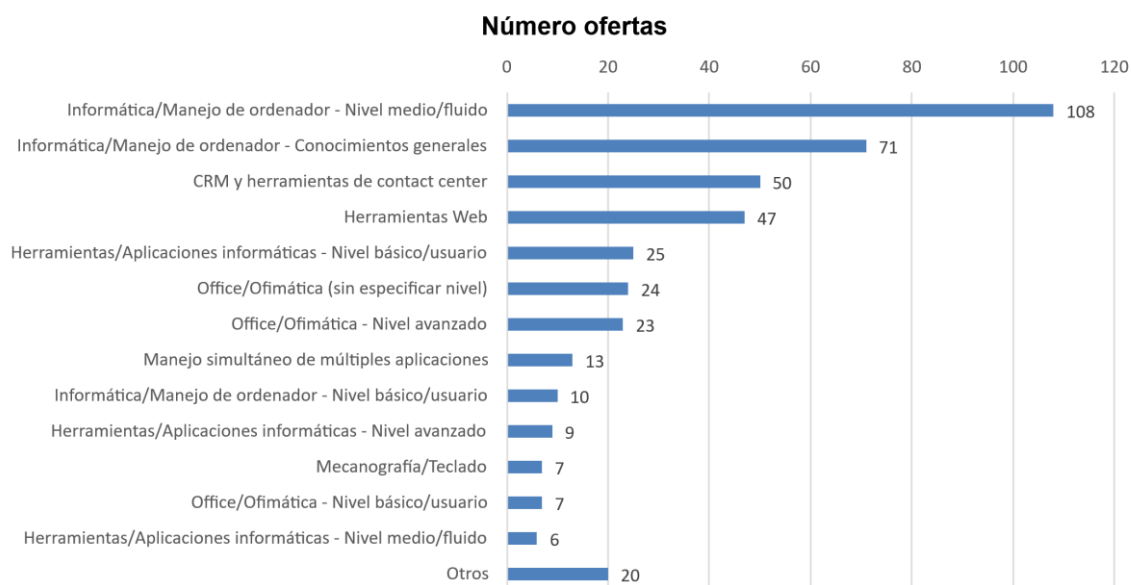
Tabla 23.

Competencias tecnológicas requeridas

Competencia tecnológica	Nº de ofertas	% sobre total ofertas
Informática/Manejo de ordenador - Nivel medio/fluido	108	26,7%
Informática/Manejo de ordenador - Conocimientos generales	71	17,5%
CRM y herramientas de Contact Center	50	12,3%
Herramientas Web	47	11,6%
Herramientas/Aplicaciones informáticas - Nivel básico/usuario	25	6,2%

Competencia tecnológica	Nº de ofertas	% sobre total ofertas
Office/Ofimática (sin especificar nivel)	24	5,9%
Office/Ofimática - Nivel avanzado	23	5,7%
Manejo simultáneo de múltiples aplicaciones	13	3,2%
Informática/Manejo de ordenador - Nivel básico/usuario	10	2,5%
Herramientas/Aplicaciones informáticas - Nivel avanzado	9	2,2%
Mecanografía/Teclado	7	1,7%
Office/Ofimática - Nivel básico/usuario	7	1,7%
Herramientas/Aplicaciones informáticas - Nivel medio/fluido	6	1,5%
Otros	20	3,5%

Figura 20.
Competencias tecnológicas requeridas.



Así, la competencia más demandada es el manejo de ordenador e informática a nivel medio o fluido, presente en 108 ofertas (26,7% del total), seguida por los conocimientos generales de informática, mencionados en 71 ofertas (17,5%). Conjuntamente, estas dos categorías representan el 44,2% de todas las menciones analizadas, reflejando que **un desempeño de nivel medio en entornos digitales constituye un requisito básico del sector**.

La tercera competencia más requerida corresponde a los sistemas CRM y herramientas específicas de Contact Center, mencionada en 50 ofertas (12,4% de las ofertas). El CRM, o gestión de relaciones con el cliente por sus siglas en inglés, constituye una herramienta esencial para el sector. Según IBM (2025), "la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) es un conjunto de tecnologías integradas que se utilizan para documentar, rastrear y gestionar las relaciones e interacciones de una organización con los futuros y actuales clientes". En los datos obtenidos, 46 ofertas mencionan CRM de forma genérica, mientras que únicamente dos casos especifican plataformas concretas: Salesforce y Siebel.

Con un peso similar al CRM, **las herramientas Web ocupan la cuarta posición** con 47 menciones (11,60%). Además, el **manejo del paquete Microsoft Office y aplicaciones ofimáticas a diversos niveles** suma 54 menciones (13,3% del total) siendo significativa la demanda de nivel avanzado (23 ofertas, 5,68%). Resulta **también destacable que el manejo simultáneo de múltiples aplicaciones aparezca explícitamente en 13 ofertas** (3,21%).

Competencias actitudinales y habilidades blandas

El concepto de competencias actitudinales, también denominado habilidades blandas o *soft skills*, se refiere, en general, “a **competencias de carácter no técnico, que influyen en cómo el individuo se relaciona con los demás y gestiona su trabajo y su vida cotidiana**” (Pagès Serra et al., 2024, p. 6). En las 405 ofertas de empleo analizadas, se identificaron inicialmente 44 denominaciones diferentes que hacían referencia a este tipo de competencias, con **un total de 803 menciones en 349 ofertas**. Para facilitar el análisis procedimos a homogeneizar los resultados que se referían a la misma competencia. Así, términos como "habilidades comunicativas", "habilidades de comunicación", "capacidad de comunicación", "facilidad de comunicación", "buena comunicación" y "don de gentes" fueron agrupados bajo la denominación "Habilidades de comunicación". Este proceso de consolidación redujo el número de categorías a 20 competencias diferenciadas.

Como puede verse en la Tabla 24, los resultados consolidados reflejan que **las cuatro competencias más demandadas** son la **capacidad de aprendizaje** (154 menciones, 44,1% de las ofertas), las **habilidades de comunicación** (150 menciones, 43,0%), las **competencias comerciales** (135 menciones, 38,7%) y la **orientación a objetivos** (79 menciones, 22,6%), representando conjuntamente el 64,5% de las 803 menciones identificadas.

Tabla 24.
Competencias actitudinales (soft skills) requeridas.

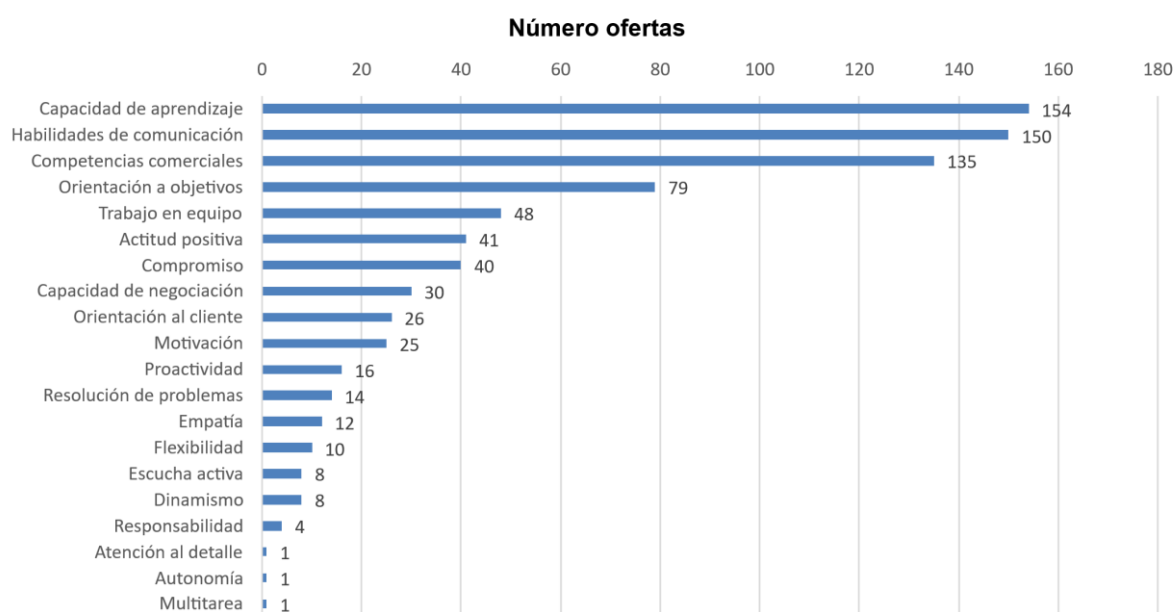
Actitud requerida	Nº de ofertas	% sobre total ofertas
Capacidad de aprendizaje	154	38,0%
Habilidades de comunicación	150	37,0%
Competencias comerciales	135	33,3%
Orientación a objetivos	79	19,5%
Trabajo en equipo	48	11,9%
Actitud positiva	41	10,1%
Compromiso	40	9,9%
Capacidad de negociación	30	7,4%
Orientación al cliente	26	6,4%
Motivación	25	6,2%
Proactividad	16	4,0%
Resolución de problemas	14	3,5%
Empatía	12	3,0%
Flexibilidad	10	2,5%
Escucha activa	8	2,0%
Dinamismo	8	2,0%

Actitud requerida	Nº de ofertas	% sobre total ofertas
Responsabilidad	4	1,0%
Atención al detalle	1	0,2%
Autonomía	1	0,2%
Multitarea	1	0,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de ofertas publicadas en InfoJobs entre mayo y septiembre de 2025 en Castilla y León para la palabra clave “teleoperador”.

Figura 21.

Competencias actitudinales (soft skills) requeridas.



4.3.9. Lenguaje inclusivo y referencias a igualdad y no discriminación.

Uso de lenguaje inclusivo en los títulos de las ofertas

El análisis del lenguaje utilizado en los títulos de las ofertas refleja una presencia significativa de fórmulas inclusivas. La fórmula más extendida es el uso del desdoblamiento con barra (teleoperador/a, asesor/a, etc.) o con las palabras completas (2 casos) presentes en 222 ofertas (54,8% del total). Por otra parte, 21 ofertas emplean la fórmula “H/M/X”, que contempla explícitamente la diversidad de género más allá del binario hombre-mujer. Sin, embargo, de forma paradójica, los títulos de esas 21 ofertas se inician con el masculino genérico (“teleoperador”, “teleoperadores”, “comercial telefónico”). En tres casos se usa la arroba (“@”) para incluir géneros. En ninguna oferta se utiliza únicamente el femenino “teleoperadora”.

Por el contrario, se detectan 15 ofertas (el 3,7% del total) que utilizan únicamente el masculino genérico (además de las citadas en el párrafo anterior). Además, hay numerosos casos en que el uso de un término en principio neutro, va acompañado de un adjetivo en masculino. El caso más claro es el de “agente(s)” que, aparece en 50 ocasiones acompañado del masculino genérico “telefónico(s)” y sólo aparece de forma completamente neutra o con marca inclusiva en 10 ofertas. El término “comercial(s)” se usa más adecuadamente: 74 ofertas incluyen fórmulas completamente neutras, mientras que sólo en 5 casos va acompañado del adjetivo genérico masculino “telefónico(s)”

Referencias explícitas a igualdad y no discriminación

De las 405 ofertas analizadas, 153 (el 37,8%) contienen referencias explícitas a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y a la no discriminación en general, aunque debe tenerse en cuenta que se trata de fórmulas estandarizadas.

Así, Konecra incluye sistemáticamente la declaración: "Somos una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, apostando por la igualdad en todas nuestras posiciones". Por su parte, IMAN TEMPORING incorpora en sus ofertas el texto: "Somos una empresa comprometida con la igualdad y no discriminamos por género, etnia, orientación sexual, diversidad funcional, edad u otros aspectos protegidos por la legislación. Este proceso de selección se basa en criterios objetivos de profesionalidad, méritos y capacidad". Adecco utiliza la declaración: "En Adecco creemos en la igualdad de oportunidades y apostamos por el Talento Sin Etiquetas" y Randstad incluye una sección sobre "empleo inclusivo" que señala: "Nuestra convicción de que todas las personas, independientemente de su procedencia, tienen las mismas oportunidades de éxito se demuestra en nuestros procesos, donde promovemos la equidad laboral a través equipos diversos e inclusivos".

Otras empresas también incorporan declaraciones similares, como Transcom ("Transcom es una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres"), Caser Servicios ("En Caser Servicios garantizamos la igualdad de oportunidades, impulsando el desarrollo del talento de las personas") y Europ Assistance ("En Europ Assistance aplicamos a todos nuestros procesos de selección el principio de igualdad de oportunidades").

5. VISIÓN DEL SECTOR A PARTIR DE LA OPINIÓN DE PERSONAS TRABAJADORAS Y EXPERTAS

5.1. ENCUESTA SOBRE LA SITUACIÓN LABORAL Y LAS NECESIDADES DE CUALIFICACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN EL SECTOR DE CONTACT CENTER

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta¹¹ realizada a trabajadoras y trabajadores del sector de Contact Center en Castilla y León con el objetivo de conocer su situación laboral actual y sus necesidades de cualificación, en un momento de incertidumbre ante los cambios derivados de la evolución tecnológica y la expansión hacia servicios complementarios.

La encuesta se planteó mediante un cuestionario diseñado y publicado en Google Formularios, consistente en 50 ítems distribuidos en 7 bloques temáticos:

- Datos personales
- Centro de trabajo
- Experiencia laboral
- Formación
- Acción sindical
- Riesgos laborales
- Futuro del sector de Contact Center en Castilla y León

Para obtener información de todos los temas planteados, se utilizaron preguntas cerradas de respuesta única y preguntas abiertas para responder mediante texto libre.

Las preguntas abiertas abarcaron 12 dimensiones: sobrecualificación, teletrabajo, estilo de dirección, acreditación de competencias, expectativas laborales, formación por la empresa, formación necesaria, mejoras del convenio colectivo, condiciones del área de trabajo, condiciones ambientales, medidas de mejora de la situación del sector y visión del sector a 5 años.

Para el análisis de las respuestas a las preguntas abiertas, se estandarizaron las respuestas literales en categorías estandarizadas que permitieran compararlas y agruparlas, aunque respetando en lo posible la diversidad y los matices de significado de los textos originales. Las respuestas con referencia a múltiples aspectos fueron divididas para asignar categorías estandarizadas a dichos aspectos diferenciados.

Para la difusión del cuestionario se contó con la colaboración de la Federación de Servicios y de la Federación de Servicios a la ciudadanía, las cuales utilizaron sus canales de comunicación para hacérselo llegar a sus afiliadas/os y a personas con distintas responsabilidades sindicales.

Finalmente se obtuvieron 107 participaciones válidas. El volumen de población participante y el planteamiento de la encuesta como una consulta de tipo general hace que las respuestas obtenidas no puedan considerarse como una representación estadística con base científica de la situación del sector de Contact Center en Castilla y León y de sus trabajadoras y trabajadores. Sin embargo, creemos que sí pueden servir como una representación significativa de tendencias

¹¹ Todos los gráficos incluidos en este apartado 7.1 del estudio son de elaboración propia y tienen como fuente los resultados de la citada encuesta. Para evitar repeticiones innecesarias, se ha omitido la referencia a la fuente en la parte inferior cada gráfico, incluyéndose tan sólo notas aclaratorias cuando resulte necesario.

generales de opinión sobre las cuestiones planteadas y como ilustración mediante datos obtenidos de primera mano relativos a aspectos tratados en el resto del presente estudio.

5.1.1. Datos personales (perfil demográfico)

Mediante este primer bloque temático del cuestionario, se buscó analizar el perfil demográfico de la muestra a través de las dimensiones edad, sexo y nivel educativo, las cuales, como ya hemos visto en otros apartados de este estudio, están muy relacionadas con características distintivas del sector y también resultan interesantes a la hora de contextualizar el resto de resultados del cuestionario.

Distribución por sexo

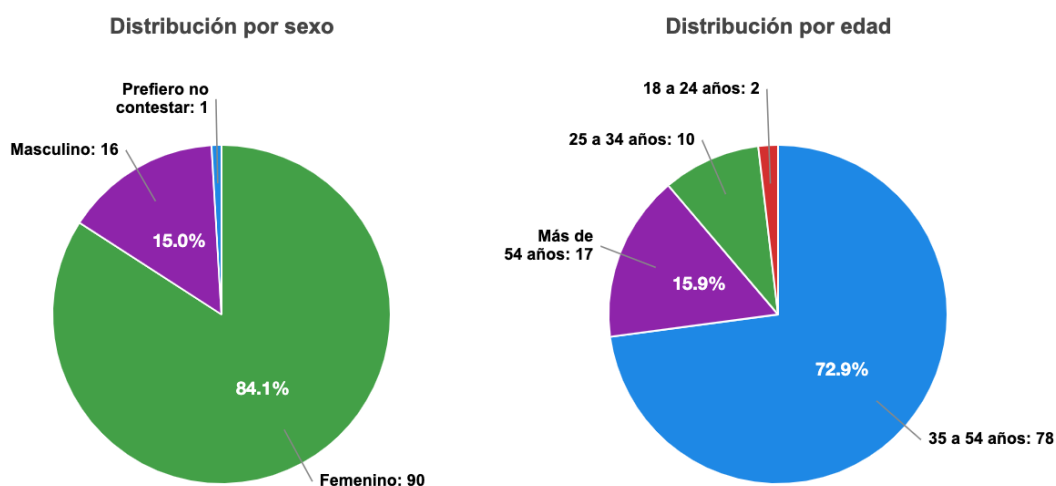
La muestra recogida presenta una **marcada feminización**: el 84,1% de las personas encuestadas son mujeres (90 de 107 respuestas)¹², frente a un 15% de hombres (16 respuestas). Esta proporción es congruente con una de las características estructurales del sector a nivel nacional, donde la presencia femenina ha sido históricamente mayoritaria.

Distribución por edad

Las personas participantes en la encuesta **se concentran en el tramo de edad intermedio: el 72,9% tiene entre 35 y 54 años** (78 respuestas), seguido del 15,9% con más de 54 años (17 respuestas), el 9,3% entre 25 y 34 años (10 respuestas) y apenas el 1,9% entre 18 y 24 años (2 respuestas). Este perfil coincide con la percepción expuesta expresamente por varias de las personas entrevistadas para el apartado 7.2 del estudio, en relación con la percepción social que se tiene del sector y con los interrogantes sobre la capacidad del mismo para atraer trabajadores/as jóvenes.

Figura 1.

Distribución por sexo y por edad



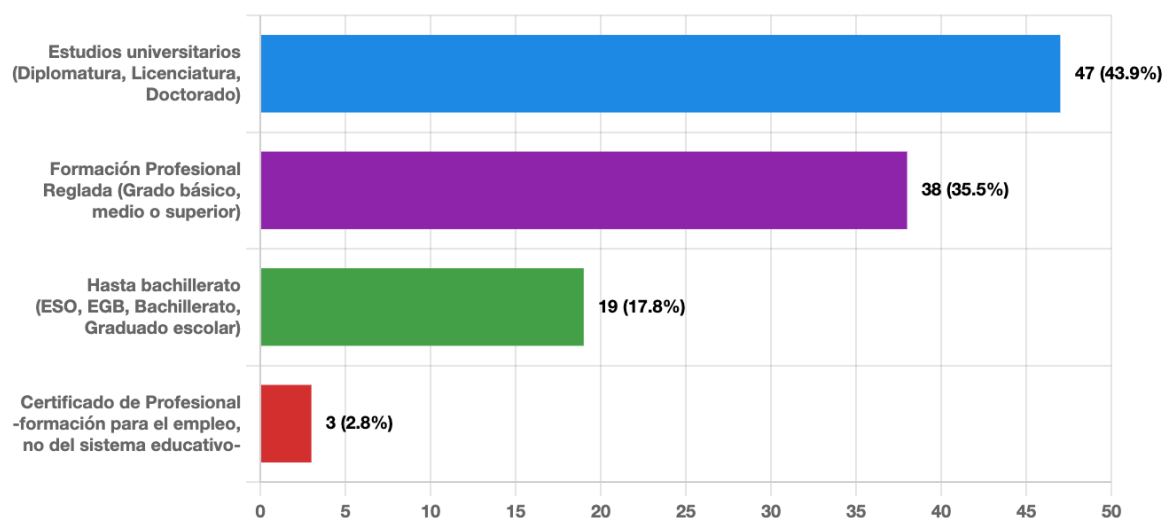
Nivel educativo

Como puede verse en la Figura 2, el nivel educativo de la muestra obtenida es notablemente elevado, destacando especialmente que **el 43,9% de las personas encuestadas posee**

¹² En todos los gráficos circulares de este apartado 7.1 se muestran en las etiquetas exteriores al círculo la respuesta a que corresponde la sección señalada y el número de respuestas recogidas para cada respuesta. En el interior de las secciones se incluyen etiquetas con los porcentajes que dichas respuestas representan sobre el total (107 salvo cuando se indique otra cifra).

estudios universitarios (47 respuestas de 107)¹³. Esta situación contrasta con los requisitos de acceso al puesto que hemos visto en otros apartados de este estudio e influye en la percepción de sobrecualificación que analizaremos a continuación.

Figura 2.
Distribución por nivel educativo



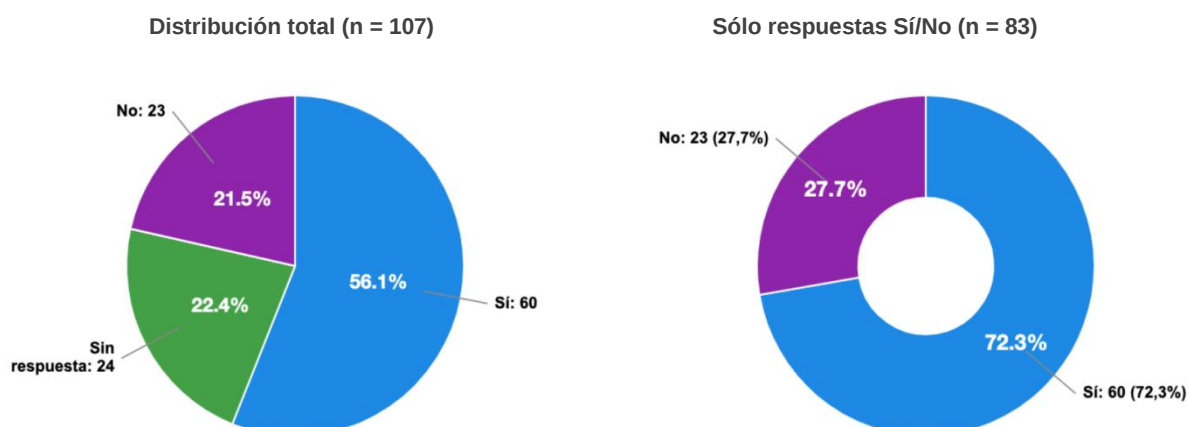
Percepción de sobrecualificación

La pregunta relativa a esta dimensión era abierta, consultándose a los/as encuestados/as si estaban sobrecualificados/as y solicitando la aclaración al respecto que estimasen oportuna. Ello requirió de un análisis más detallado según lo indicado al comienzo de este apartado 7.1.

Así, **de las 83 personas que respondieron a esta pregunta, el 72,3% considera estar en mayor o menor grado sobrecualificada para su puesto actual** (60 respuestas, 56,1% de los 107 participantes), frente al 27,7% (23 respuestas, 21,5% del total de participantes) que no lo percibe así.

¹³ En todos los gráficos de barras horizontales relativos a respuestas cerradas de este apartado 7.1, se muestran en las etiquetas situadas a la derecha de cada barra el número de respuestas a que dicha barra hace referencia y, entre paréntesis, el porcentaje que dichas respuestas representan sobre el total (107 salvo cuando se indique otra cifra).

Figura 3.
Percepción de sobrecualificación



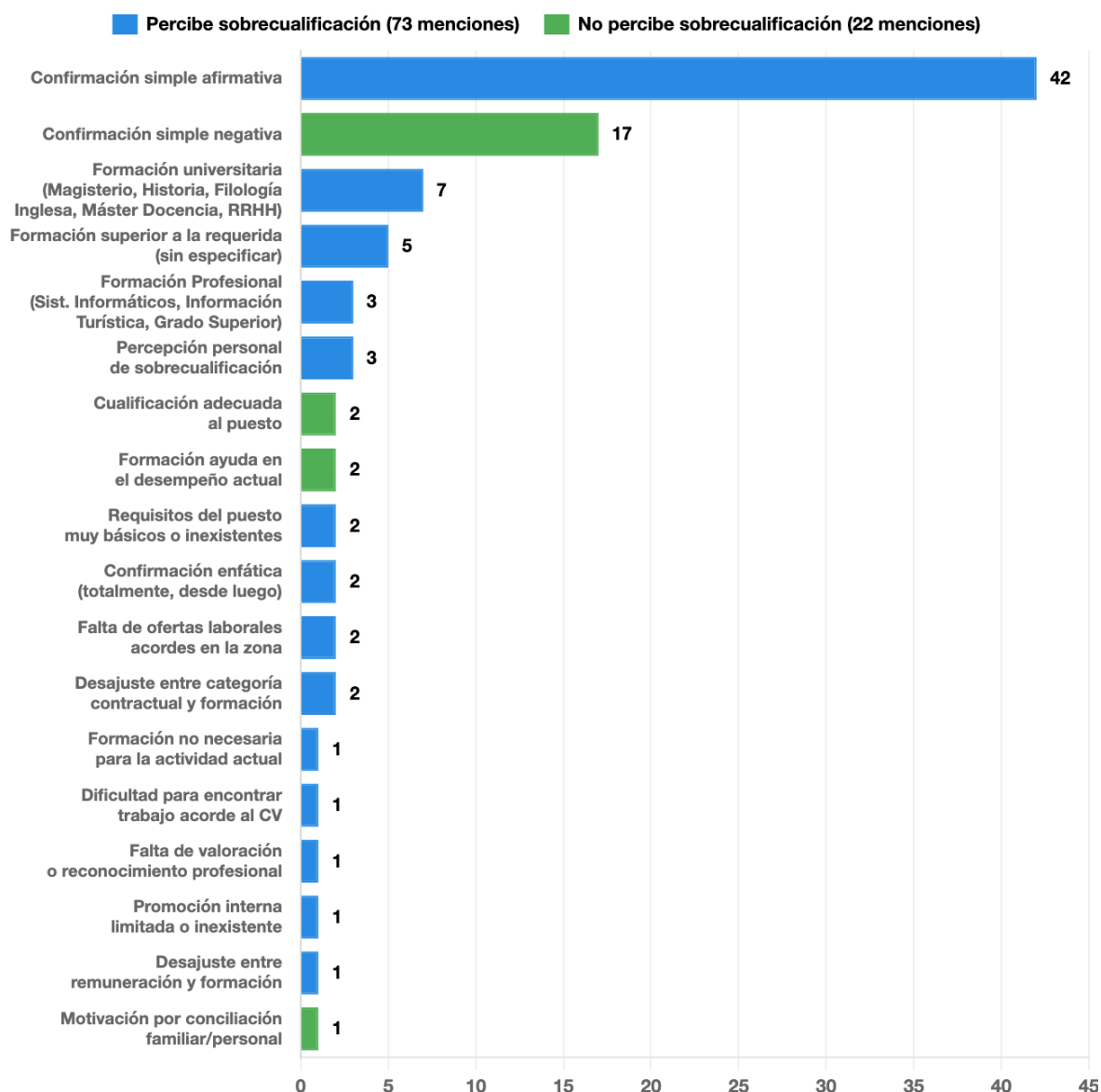
En la Figura 4¹⁴ se recogen de forma estandarizada y agrupada las respuestas explicativas dadas por las personas encuestadas. Como se puede observar, la gran mayoría ha sido confirmaciones simples afirmativas o negativas sin ninguna otra aclaración.

Entre las que sí aportan comentarios, destacan las referencias a sobrecualificación relacionada con estudios universitarios (7 respuestas), con formación superior a la requerida sin especificar (5), con Formación Profesional (3) y con una percepción personal de sobrecualificación (3).

Entre las respuestas más específicas asociadas de alguna forma a la no percepción de sobrecualificación, están las que indican que su cualificación es adecuada al puesto (2), que la formación -aunque superior- ayuda al desempeño actual (2) y la que hace referencia a la mayor valoración asignada a la posibilidad de conciliar por encima de la percepción de sobrecualificación.

¹⁴ En todos los gráficos de barras horizontales relativos a respuestas abiertas de este apartado 7.1, se muestra en la etiqueta situada a la derecha de cada barra el número de respuestas a que ésta hace referencia. Como en muchos casos, las respuestas literales de las personas encuestadas hacen referencia a varios aspectos, la suma total de respuestas recogidas en el gráfico puede ser superior a la cifra total de participantes (107, salvo cuando se indique otra cifra).

Figura 4.
Razones de sobrecualificación (respuestas categorizadas)



5.1.2. Centro de trabajo

La caracterización de los centros de trabajo obtenida a partir de las respuestas al cuestionario permite tener una imagen del contexto organizacional en el que se desarrolla la actividad laboral de las personas encuestadas.

Tamaño del centro de trabajo por número de personas trabajadoras

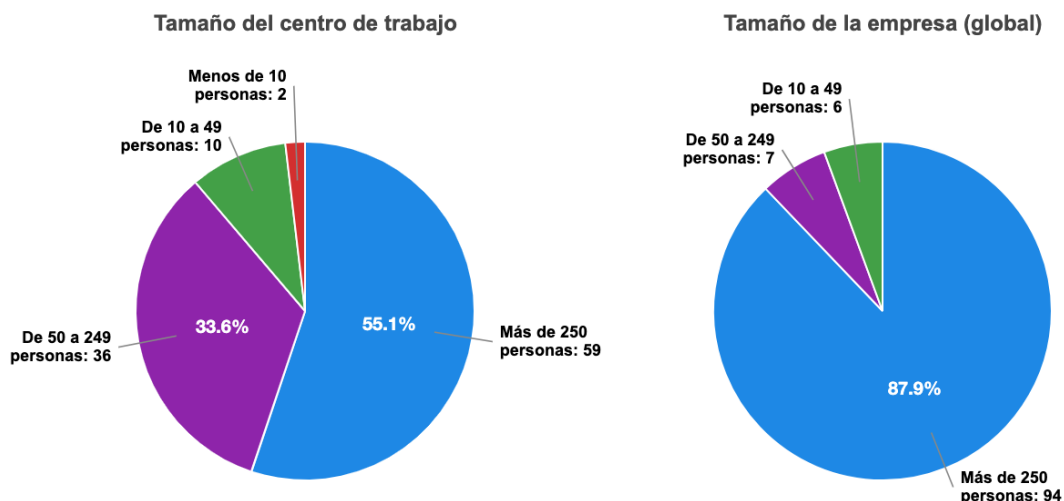
En las respuestas obtenidas, predominan significativamente los centros de trabajo de gran tamaño: **el 55,1% de las personas encuestadas trabaja en centros con más de 250 personas** (59 respuestas), el 33,6% en centros de 50 a 249 personas (36 respuestas), el 9,3% en centros de 10 a 49 personas (10 respuestas) y solo el 1,9% en centros con menos de 10 personas (2 respuestas).

Tamaño de la empresa por número de personas trabajadoras

El predominio de grandes operadores en el sector tiene su reflejo en las respuestas a la pregunta sobre el tamaño, a nivel global, de la empresa de los/as encuestados/as. Así, **el 87,9% trabaja en empresas con más de 250 personas** (94 respuestas), el 6,5% en empresas de 50 a 249 (7 respuestas) y el 5,6% en empresas de 10 a 49 (6 respuestas).

Figura 5.

Tamaño del centro de trabajo y de la empresa

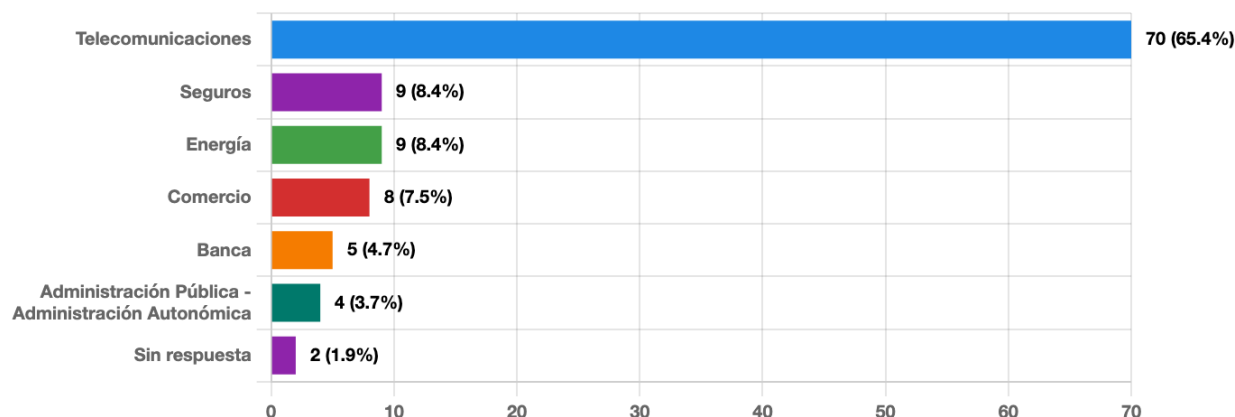


Tipo de cliente principal

El **sector de telecomunicaciones es el tipo de cliente preponderante con el 65,4% de las respuestas** (70), muy por encima de seguros y energía (8,4% cada uno, 9 respuestas), comercio (7,5%, 8 respuestas), banca (4,7%, 5 respuestas) y Administración Pública autonómica (3,7%, 4 respuestas). Este predominio del sector de telecomunicaciones coincide con los datos obtenidos del análisis realizado en el apartado 4.3 de este estudio sobre ofertas de empleo publicadas en Castilla y León.

Figura 6.

Tipo de cliente principal para el que trabaja la empresa



5.1.3. Experiencia laboral

Las preguntas de este bloque del cuestionario estaban enfocadas a analizar las condiciones contractuales, la organización del tiempo de trabajo, algunos aspectos de la formación en la empresa y los niveles de satisfacción laboral de las personas encuestadas.

Tipo de contrato

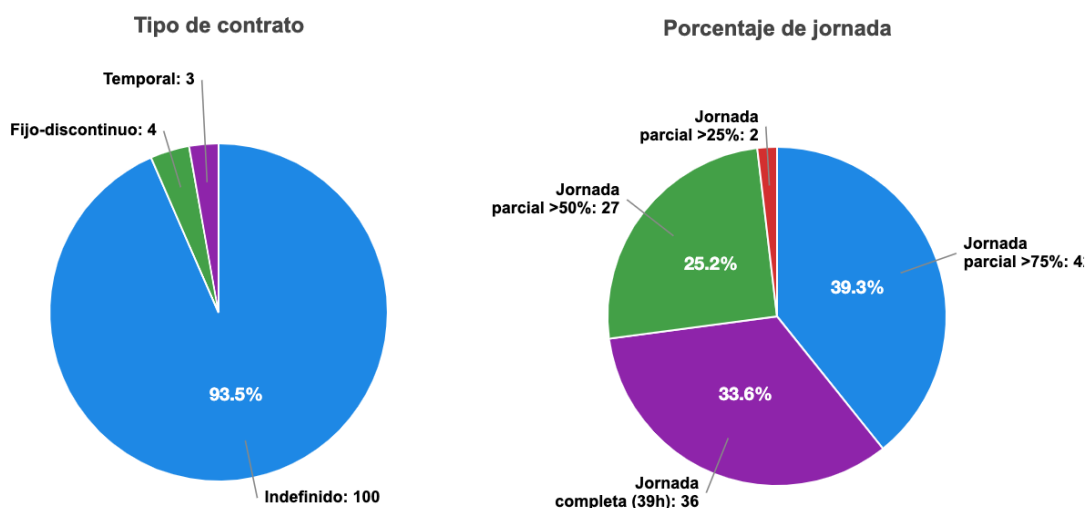
De forma congruente con las exigencias del convenio colectivo vigente en el sector, los resultados muestran una estabilidad contractual elevada: **el 93,5% tiene contrato indefinido** (100 respuestas), el 3,7% fijo-discontinuo (4 respuestas) y el 2,8% temporal (3 respuestas). Esta estructura contractual queda matizada con el análisis de la jornada recogido en el siguiente punto.

Porcentaje de jornada realizada

Dos tercios de las personas entrevistadas refiere trabajar con jornada a tiempo parcial con las siguientes variaciones: el 39,3% trabaja a jornada parcial superior al 75% (42 respuestas), el 25,2% a jornada parcial superior al 50% (27 respuestas) y el 1,9% a jornada parcial superior al 25% (2 respuestas). Por el contrario, el 33,6% trabaja a jornada completa de 39 horas (36 respuestas).

Figura 7.

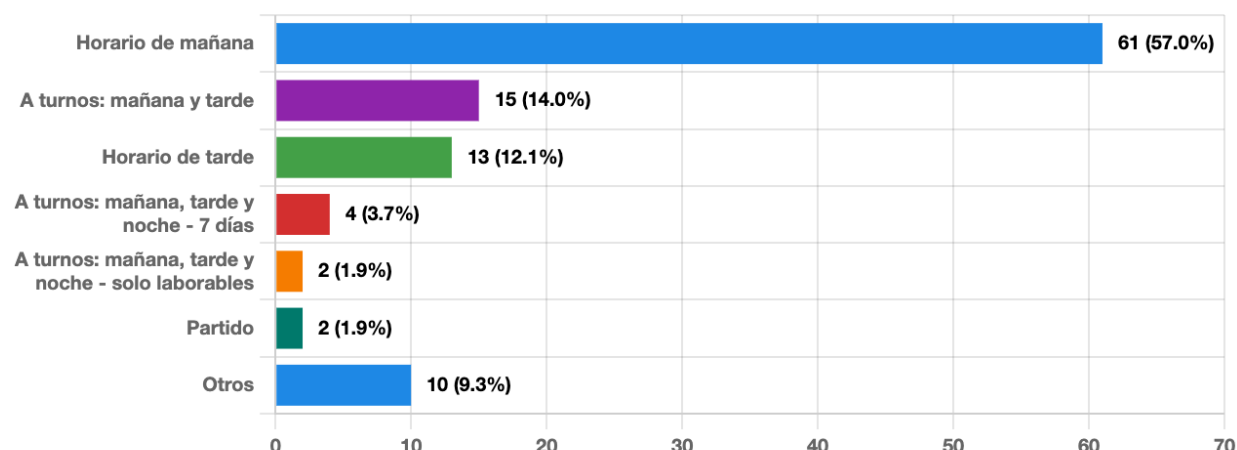
Tipo de contrato y porcentaje de jornada realizada



Tipo de jornada

El **horario de mañana es el más frecuente** (57,0%, 61 respuestas), seguido de turnos de mañana y tarde (14,0%, 15 respuestas), horario de tarde (12,1%, 13 respuestas), y diversas combinaciones de turnos rotativos.

Figura 8.
Tipo de jornada realizada

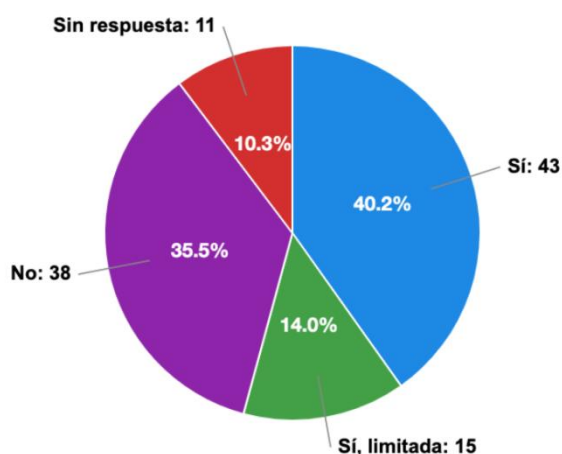


Disponibilidad de teletrabajo

La pregunta asociada a este tema era de respuesta libre, solicitándose información sobre si en la empresa de las/os entrevistadas/os existía la opción de teletrabajar y, de ser así, de qué manera les afectaba. Las repuestas se estandarizaron según lo explicado anteriormente, y los resultados pueden verse en los tres gráficos siguientes.

Así, de forma general, **el teletrabajo está disponible en una parte significativa los casos**: el 40,2% tiene acceso completo (43 respuestas) y el 14,0% (15 respuestas) indica un acceso limitado según se especifica en el gráfico siguiente. En el extremo contrario, el 35,5% refiere no disponer de esta opción (38 respuestas)..

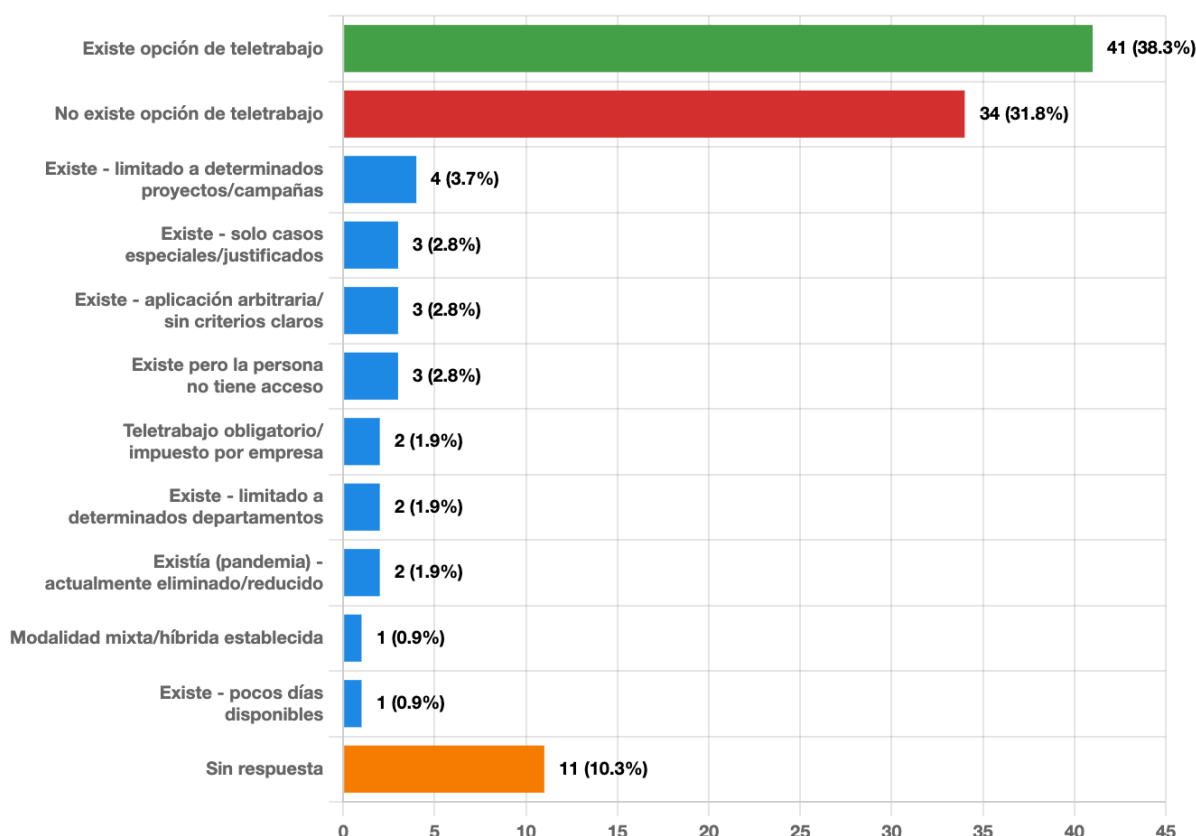
Figura 9.
Disponibilidad de teletrabajo (visión general)



Nos ha parecido interesante recoger de forma estandarizada las explicaciones acerca de la forma y condiciones en que, existiendo dicha opción, se presentan ciertas **limitaciones** en el acceso a la misma. Dichos matices pueden verse en las barras azules del siguiente gráfico.

Figura 10.

Modalidades de teletrabajo en la empresa (respuestas estandarizadas)



Por otra parte, las respuestas respecto de la **manera en que les afecta el teletrabajo** se han estandarizado en 25 elementos con 113 menciones totales a los mismos.

La mayoría de las menciones son sobre valoraciones neutras o de tipo descriptivo (79 menciones, 69,9%):

- No disponibilidad de teletrabajo (40 menciones, 35,4%): incluye a quienes indican que no aplica porque no hay teletrabajo en su empresa (37) y quienes no tienen acceso personal a esta modalidad (3).
- Descripción de la modalidad y porcentaje de teletrabajo (23 menciones, 20,4%): abarca quienes realizan teletrabajo sin especificar detalles (8), quienes describen días específicos de teletrabajo al mes/semana/trimestre (5), teletrabajo a un porcentaje inferior a la jornada completa (4), modalidad rotativa con alternancia de meses (3), teletrabajo al 100% de jornada (2), o teletrabajo obligatorio por ausencia de sede física (1) y quienes disponen de la opción pero no la utilizan (1).
- Sin afectación específica reportada (15 menciones, 13,3%).
- Dependencia de factores externos (3 menciones, 2,7%): disponibilidad condicionada al proyecto, campaña o cliente asignado, pero sin valoración de dicha situación.

Le siguen en importancia las valoraciones de tipo positivo con 19 menciones (16,8%). Entre ellas:

- Bienestar y calidad de vida (14 menciones, 12,4%): incluye referencias a un impacto positivo en calidad de vida y bienestar (12) y mejora de la conciliación entre la vida personal y profesional (2).
- Ahorro de tiempo y costes (3 menciones): refiriendo ahorro de tiempo en desplazamientos (2) y ahorro de costes de transporte (1).

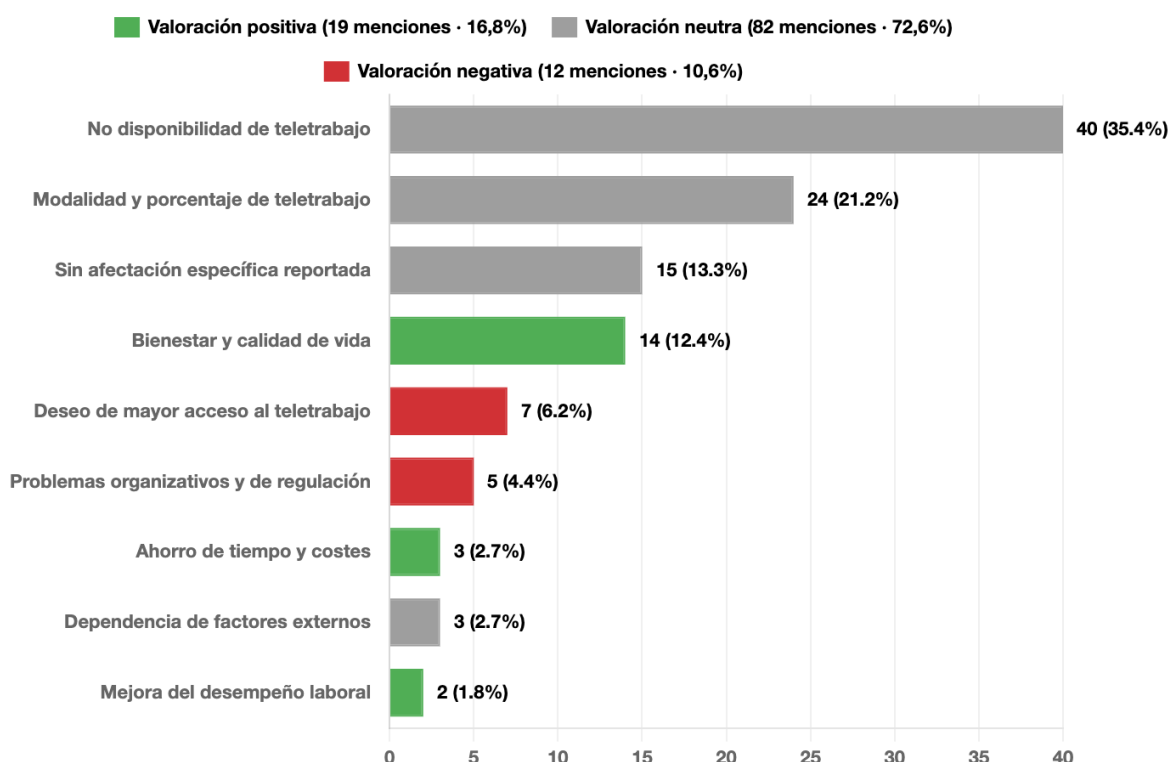
- Mejora del desempeño laboral (2 menciones): incluye a quienes indican mayor concentración en las tareas (1) y flexibilidad según necesidades personales (1).

Entre las valoraciones de carácter negativo encontramos 15 menciones (un 13,3%):

- Deseo de mayor acceso al teletrabajo (7 menciones, 6,2%): incluye el deseo de aumentar el porcentaje de teletrabajo (4), la consideración de que el trabajo puede realizarse en remoto pero no se permite (2) y la preferencia por un contrato de teletrabajo que no se tiene (1).
- Problemas organizativos y de regulación (5 menciones, 4,4%): abarca el departamento que se niega al teletrabajo (2), la crítica por falta de regulación clara (1), la crítica por falta de equidad en la asignación (1) y la compensación económica insuficiente (1).

Figura 11.

Afectación por el teletrabajo (categorías estandarizadas)

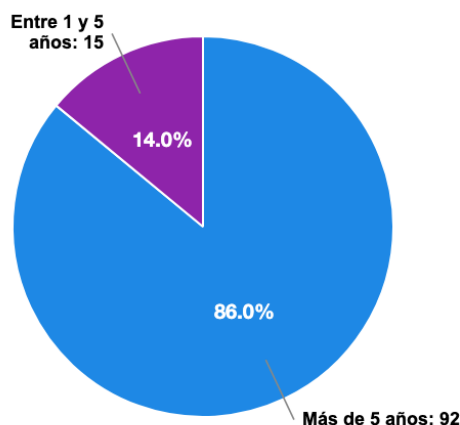


Experiencia en el sector

Las personas entrevistadas han indicado en sus respuestas una elevada experiencia dentro del sector de Contact Center. Así, **el 86,0% lleva más de 5 años en el sector** (92 respuestas), el 14,0% entre 1 y 5 años (15 respuestas), y no se registraron respuestas de personas con menos de un año. Este nivel de antigüedad puede estar relacionado con un alto grado de estabilidad laboral pero también puede reflejar alternativas limitadas de empleo en la zona o dificultades para la movilidad profesional dentro o fuera del sector.

Figura 12.

Años de experiencia en el sector de Contact Center

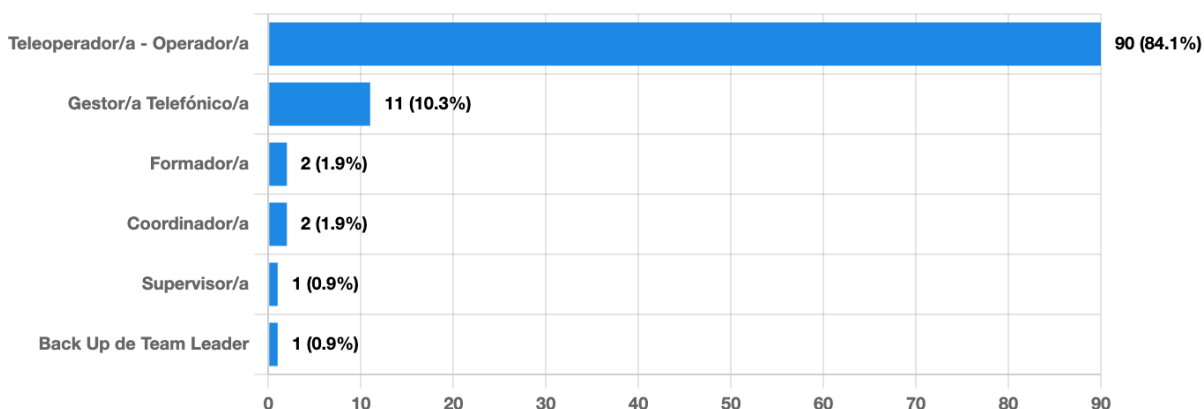


Puesto de trabajo en el sector

Coincidente con una de las características propias del sector ya comentada en otros apartados de este estudio, **el 84,1% de las personas encuestadas ocupa el puesto de teleoperador/a** (90 personas), el 10,3% es gestor/a telefónico/a (11 personas), y sólo 6 personas ocupan puestos de coordinación, formación, supervisión o “Back Up de Tema Leader”¹⁵.

Figura 13.

Puesto de trabajo ocupado en el sector



Tipo de actividad realizada

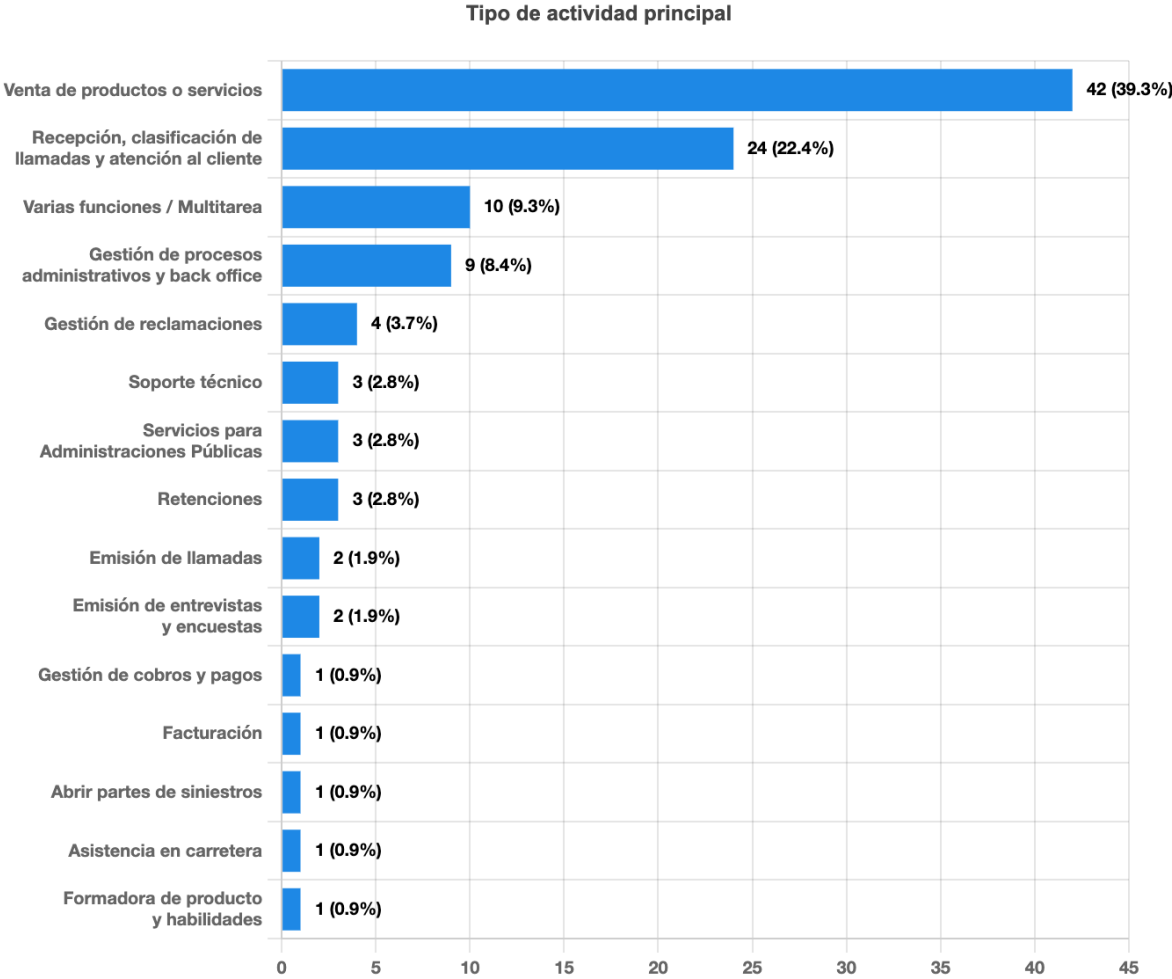
Además de las opciones cerrada, en la pregunta asociada a este aspecto se registraron 28 respuestas introducidas por las/os encuestadas/os en la opción “Otro” del cuestionario. Estandarizando las mismas y reubicando algunas de ellas junto a las respuestas cerradas más asimilables, el resultado final indica que **la venta de productos o servicios es la actividad principal** indicada (39,3%, 42 personas), **seguida de la recepción y clasificación de llamadas y atención al cliente** (22,4%, 24 personas), la multitarea (9,3%, 10 personas) y la gestión de procesos administrativos y back office (8,4%, 9 personas). Le siguen gestión de reclamaciones, soporte técnico y servicios para Administraciones Públicas, las cuales podrían incluirse (junto a

¹⁵ Respuesta textual añadida por un/a participante. Hace referencia a funciones de sustitución y/o apoyo de la persona que ejerce el liderazgo de un equipo.

otras que mostramos de forma separada en la Figura 14 por su singularidad) también en el apartado de recepción de llamadas y atención al cliente.

Figura 14.

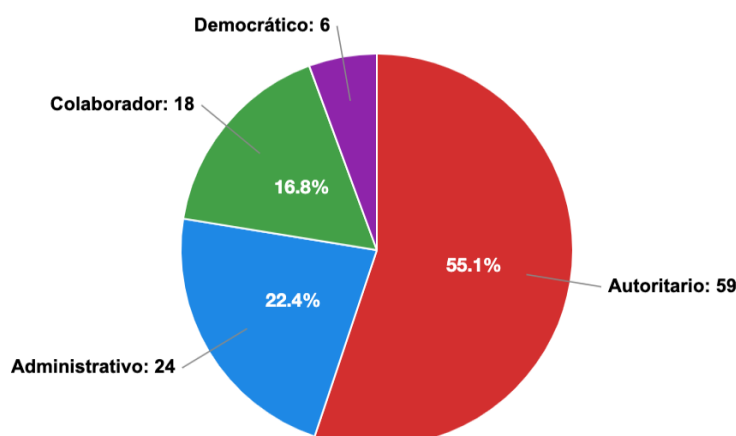
Tipo de actividad principal realizada por las personas encuestadas



Estilo de dirección

La percepción del estilo de dirección por parte de las personas encuestadas es preocupante: **el 55,1% lo califica como autoritario** (59 respuestas), el 22,4% como administrativo (24 respuestas), el 16,8% como colaborador (18 respuestas). **Sólo el 5,6% lo considera como democrático** (6 respuestas).

Figura 15.
Estilo de dirección



Las respuestas cualitativas expresadas en la pregunta abierta que invitaba a los/as participantes a hacer **observaciones respecto del estilo de dirección, refuerzan esta percepción negativa**. Así, 35 personas contestaron a dicha pregunta abierta, algunas de ellas mediante respuestas múltiples, aportando 57 elementos estandarizados. Podemos agrupar las **respuestas críticas** en:

- Autoritarismo y control coercitivo (12 menciones): incluye el estilo autoritario (5), la dirección mediante presión y miedo (2), el enfoque punitivo o coercitivo (2), el sistema sancionador severo (2) y los cambios de puesto con carácter punitivo (1).
- Déficit de comunicación y participación (10 menciones): con referencias a la falta de escucha al personal operativo (3), las decisiones unilaterales sin participación (2), la participación limitada del equipo (1), la comunicación deficiente (1), la comunicación unidireccional (1), la participación nominal sin consideración real (1) y la prohibición de comunicación entre compañeros (1).
- Trato interpersonal inadecuado (9 menciones): engloba la falta de respeto (2), la falta de consideración de necesidades de trabajadores (1), la falta de trato humano (1), el trato irrespetuoso (1), la falta de empatía (1), la relación impersonal o inexistente (1) y la discriminación entre compañeros (1).
- Carencias de liderazgo y cualificación directiva (9 menciones): abarca la valoración muy negativa del estilo de dirección (3), la ausencia de liderazgo o dirección (1), la falta de formación o cualificación de directivos (1), los directivos sin conocimiento adecuado del puesto (1), la inaccesibilidad de mandos superiores (1), la inaccesibilidad de responsables (1) y la falta de capacidad de actuación de responsables (1).
- Gestión centrada en métricas y resultados (6 menciones): incluye el enfoque excesivo en KPIs y métricas (2), la no valoración de experiencia de teleoperadores (1), la ayuda condicionada a resultados (1), la priorización del cliente sobre trabajadores (1) y la realización de tareas superiores sin reconocimiento ni remuneración (1).
- Falta de transparencia y legalidad (5 menciones): comprende la ocultación de irregularidades (1), las promociones sin criterios objetivos o transparentes (1), la falta de transparencia en procesos internos (1), el incumplimiento normativo (1) y la despreocupación por legalidad (1).

No obstante, **algunas respuestas reflejan experiencias positivas** (5 menciones), con referencias a un estilo colaborador (2), a la valoración positiva de experiencias anteriores (1), al liderazgo positivo (1) y al reconocimiento de variabilidad según el rol desempeñado (1).

Satisfacción laboral

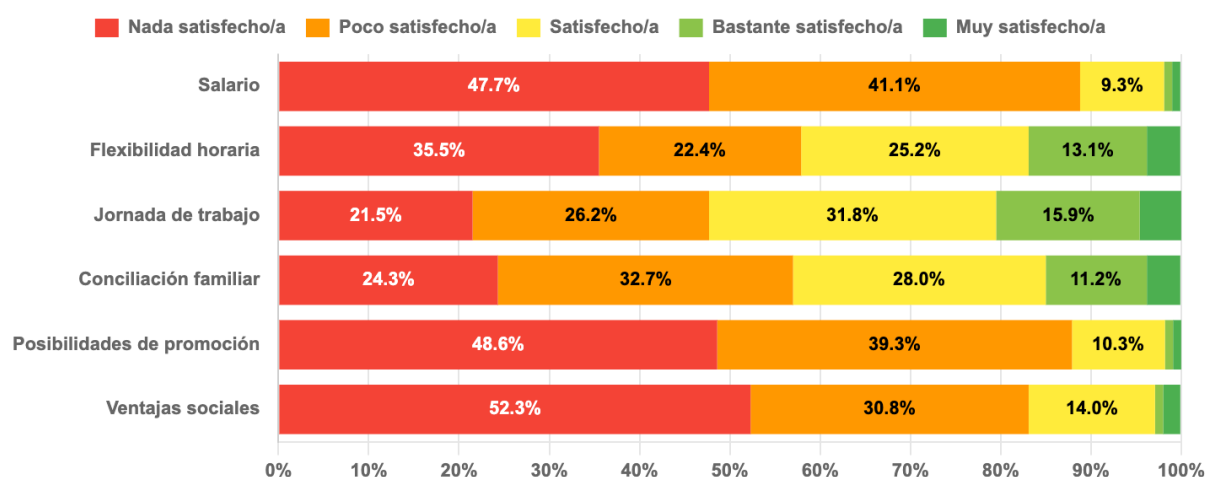
En la pregunta asociada a este tema se preguntó a las personas encuestadas acerca de su satisfacción en el sector de Contact Center, en relación a seis aspectos de sus condiciones laborales en su centro de trabajo en un rango de cinco niveles situados entre “Nada satisfecho/a” y “Muy satisfecho/a”: salario, flexibilidad horaria, jornada de trabajo, conciliación familiar, posibilidades de promoción y ventajas sociales. **Los niveles de satisfacción resultantes son significativamente bajos.**

Como puede verse en la Figura 16, las tres condiciones peor valoradas, es decir, aquellas con más respuestas situadas en el nivel “Nada satisfecho”, correspondieron a ventajas sociales (52,3%), posibilidades de promoción (48,6%) y salario (47,7%).

Si combinamos las categorías “Nada satisfecho/a” y “Poco satisfecho/a”, se repiten las tres primeras condiciones indicadas en el párrafo anterior, aunque en distinto orden y con un porcentaje extremadamente elevado: salario (88,8%), posibilidades de promoción (87,9%) y ventajas sociales (83,2%). Destaca en este caso que, tomando conjuntamente ambos niveles, todas las condiciones superan el 50% salvo la jornada de trabajo, que registra un 47,7%.

Figura 16.

Satisfacción en el sector

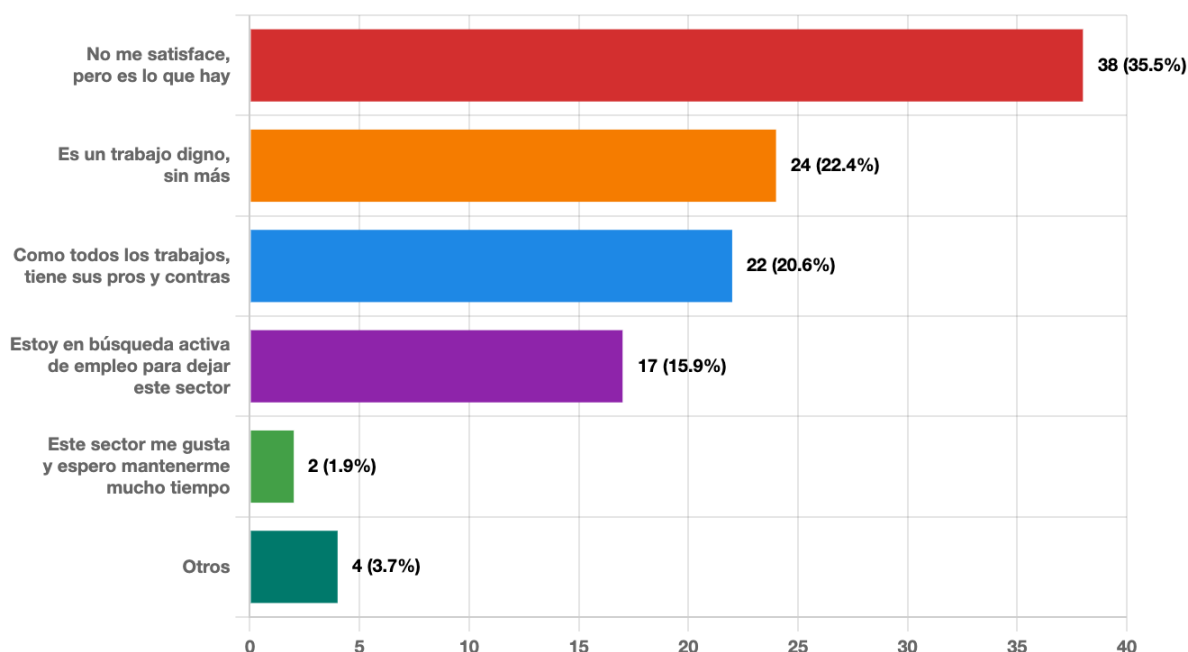


Expectativas laborales

Las respuestas a la pregunta sobre **las expectativas laborales en el sector reflejan un alto grado de resignación**. Así, el 35,5% de los/as encuestados/as indica que el trabajo "no le satisface, pero es lo que hay" (38 respuestas), el 22,4% lo considera "un trabajo digno, sin más" (24 respuestas), el 20,6% reconoce pros y contras (22 respuestas), el 15,9% está en búsqueda activa de empleo para abandonar el sector (17 respuestas), y solo el 1,9% espera mantenerse mucho tiempo porque le gusta (2 respuestas).

En la opción abierta “Otro”, se recogieron 4 respuestas relacionadas con la aspiración específica de aprobar una oposición para garantizar el acceso a una pensión digna, la apreciación positiva del tipo de trabajo a pesar de las condiciones laborales del mismo o de la valoración de las personas trabajadoras y un referencia a procedimientos judiciales iniciados contra la empresa.

Figura 17.
Expectativas laborales



Además, a las personas encuestadas se les preguntó **acerca del porqué de sus respuestas a las preguntas cerradas anteriores sobre sus expectativas laborales** (que también podrían relacionarse con la pregunta sobre satisfacción en el sector). Categorizando las respuestas (algunas de ellas referidas a múltiples aspectos), se obtuvieron 75 factores estandarizados con 121 menciones a los mismos. Las **106 menciones de carácter negativo (87,6%)** se pueden agrupar en:

- Retribución insuficiente (23 menciones): destaca el salario insuficiente o bajo (18), la descompensación entre salario y esfuerzo/exigencia requerida (2), la pérdida de poder adquisitivo con el tiempo (1), el salario indecente o muy bajo (1) y los incentivos o comisiones inalcanzables (1).
- Presión, estrés y sobrecarga (21 menciones): incluye la presión laboral excesiva (7), el estrés o alta carga mental (5), los objetivos o metas inalcanzables (2), la presión por ventas rozando la ilegalidad (2), el síndrome de burnout o "personal quemado" (1), el agotamiento o fatiga mental (1), el trabajo bajo presión, amenaza o coerción (1), el trabajo percibido como "a destajo" (1) y la carga de trabajo excesiva (1).
- Falta de reconocimiento y valoración (12 menciones): abarca la falta de valoración de la persona, donde solo se valoran números (4), la falta de reconocimiento del esfuerzo o dedicación (4), el trabajo poco valorado socialmente (2), la despersonalización y sentirse tratado como número (1) y la exigencia de polivalencia sin reconocimiento (1).
- Prácticas empresariales y gestión cuestionables (10 menciones): comprende las prácticas de engaño o éticamente cuestionables (2), los cambios de departamento o proyecto forzosos (2), el incumplimiento de acuerdos como subrogaciones y pactos (1), el conflicto legal con la empresa (1), el cliente con prácticas sin ética (1), los sistemas de evaluación percibidos como injustos (1), los cambios de puesto sin formación adecuada (1) y la falta de comunicación o información (1).
- Ausencia de desarrollo y promoción profesional (9 menciones): incluye la antigüedad elevada sin perspectivas de mejora (3), la ausencia de posibilidades de promoción interna (3), la falta de proyección profesional a largo plazo (1), la poca o nula capacidad para ser proactivo (1) y no verse trabajando en el sector a largo plazo (1).

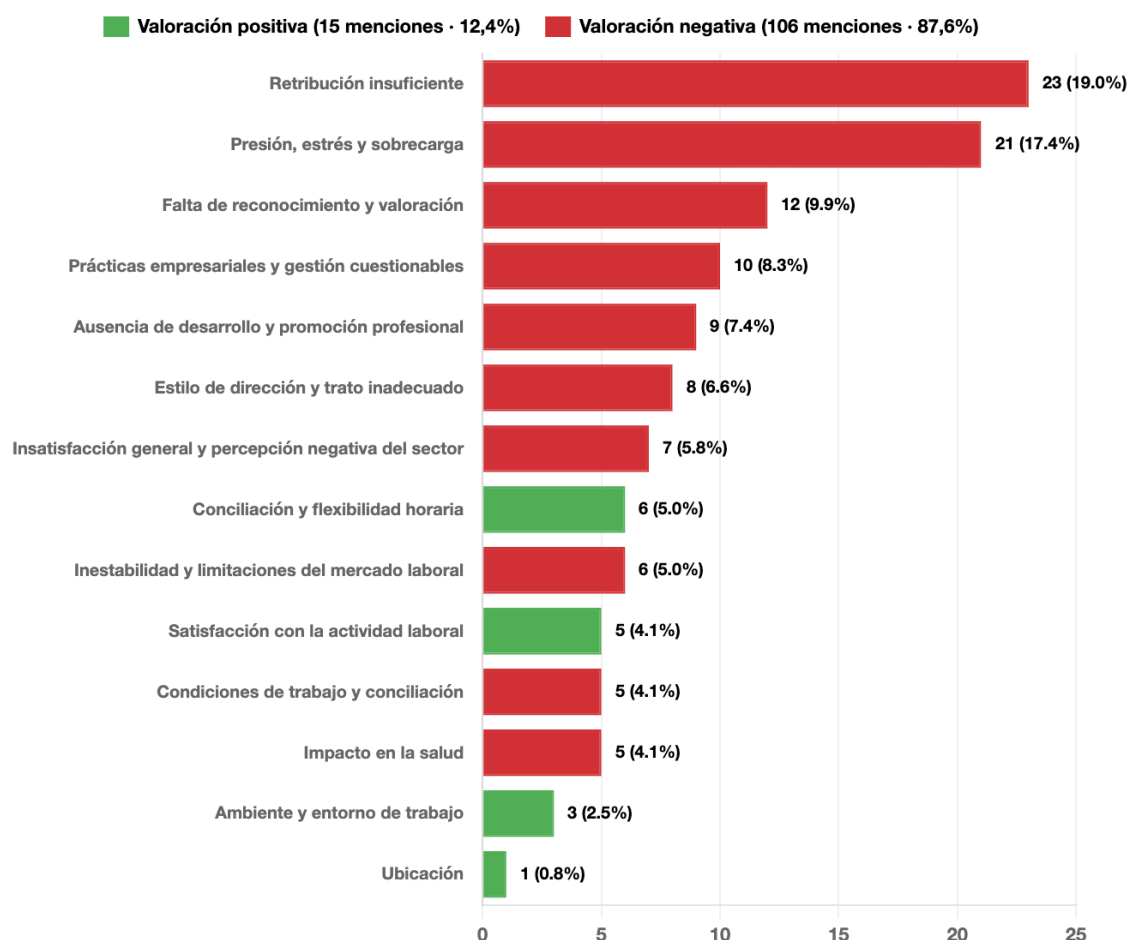
- Estilo de dirección y trato inadecuado (8 menciones): engloba el estilo de dirección autoritario (3), el trato inadecuado por parte de superiores, supervisores o coordinadores (3), la falta de respeto por parte de superiores (1) y la falta de igualdad de trato entre trabajadores (1).
- Insatisfacción general y percepción negativa del sector (7 menciones): abarca el trabajo como simple medio de subsistencia (2), la situación laboral percibida como insostenible (1), la insatisfacción con el tipo de trabajo (1), la percepción del sector como "criminal" o altamente negativo (1), la permanencia por necesidad económica y no por satisfacción (1) y la percepción del trabajo como no cualificado (1).
- Inestabilidad y limitaciones del mercado laboral (6 menciones): incluye las pocas alternativas laborales en la zona (2), la inseguridad sobre continuidad en el puesto (1), la situación del mercado laboral desfavorable (1), las comisiones insuficientes o en decadencia (1) y la búsqueda activa de oposiciones como alternativa (1).
- Condiciones de trabajo y conciliación (5 menciones): comprende los horarios inadecuados o inflexibles (3), la dificultad para conciliar vida laboral y familiar (1) y la jornada laboral inadecuada (1).
- Impacto en la salud (5 menciones): abarca los problemas de salud relacionados con la voz como afonía (1), la ansiedad, depresión u otros problemas de salud mental (1), el impacto considerable en la salud mental (1), la condición física que limita otras opciones laborales (1) y la sobrecualificación con formación superior a la requerida (1).

Por otro lado, únicamente se hace mención a **15 menciones a aspectos de carácter positivo (12,4%)**, que hemos agrupado en:

- Conciliación y flexibilidad horaria (6 menciones): destaca la posibilidad de conciliar vida laboral y familiar (3), el horario conveniente (2) y el teletrabajo valorado positivamente (1).
- Satisfacción con la actividad laboral (5 menciones): incluye la satisfacción con la atención al cliente (1), el trabajo agradecido por los clientes (1), la satisfacción con cambio de sector dentro del Contact Center (1), la satisfacción general con las tareas desempeñadas (1) y la percepción de que el trabajo facilita el crecimiento profesional y personal (1).
- Ambiente y entorno de trabajo (3 menciones): abarca el ambiente de trabajo satisfactorio (1), el trabajo percibido como cómodo (1) y el buen equipo o ambiente de trabajo (1).
- Ubicación (1 mención): relacionada con posibilidad de quedarse en la ciudad de origen (1).

Figura 18.

Explicación de las respuestas a las expectativas laborales en el sector (por grupos temáticos)



5.1.4. Formación en la empresa

En el cuestionario entregado a las personas encuestadas se recogían 12 preguntas sobre formación encuadradas en un apartado específico sobre dicho tema (8 preguntas) y en el apartado relativo a la experiencia laboral en el sector (4 preguntas, relativas al conocimiento de ciertos instrumentos de formación externos). Para mantener una coherencia temática, incluimos el análisis de todas ellas en este epígrafe.

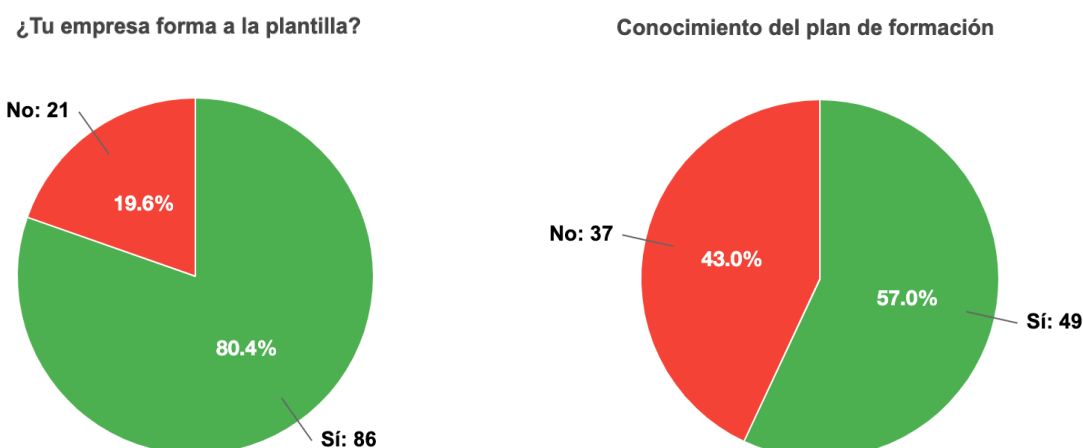
¿La empresa forma a la plantilla? Conocimiento del plan de formación.

El **80,4% de las personas encuestadas respondió que su empresa forma a la plantilla** (86 respuestas afirmativas) frente al 19,6% que no lo hace (21 respuestas).

Sin embargo, el conocimiento del plan de formación es limitado: **sólo el 57,0% conoce el plan de formación de su empresa** (49 respuestas de 86).

Figura 19.

Formación por parte de la empresa y conocimiento del plan de formación por la plantilla



Temas de formación

Los contenidos formativos extraídos de las respuestas libres a la pregunta abierta "¿Tu empresa hace algún tipo de formación para su plantilla? Dinos sobre qué temas", tras estandarizarlos, se pueden agrupar en:

- Formación técnica y operativa del puesto (46 menciones): constituye el núcleo principal de la formación impartida. Incluye los procedimientos y operativa del puesto (21), la formación de producto/servicio (14), la formación de campaña/proyecto (8), la calidad en llamadas (1), la gestión del trabajo (1) y la gestión de reclamaciones (1).
- Estructura y organización de la formación (20 menciones): son respuestas que hacen referencia a la forma y el momento de la impartición de la formación más que a su contenido: incluye referencias a la formación continua y reciclajes (5), el plan de formación estructurado (4), la formación inicial al incorporarse (4), la formación corporativa (3), la modalidad online/telemática (2) y la formación genérica variada (2).
- Tecnología y herramientas informáticas (17 menciones): comprende las herramientas informáticas en general (9), la seguridad informática (2), la inteligencia artificial (2), las herramientas informáticas básicas (1), Word (1), Excel (1) y el sistema Puntoform (1).
- Habilidades comerciales y de atención al cliente (14 menciones): incluye las técnicas de venta (10), la atención al cliente (2), el marketing (1) y el marketing digital (1).
- Prevención, protección de datos, igualdad y otra normativa (12 menciones): engloba la prevención de riesgos laborales (6), la protección de datos LOPD (3), la formación legal (2) y la formación sobre igualdad (1).
- Desarrollo personal y prevención secundaria (11 menciones): engloba la gestión del estrés y bienestar (4), la foniatría y cuidado de la voz (3), la motivación y habilidades blandas (2), la gestión del tiempo (1) y la lengua de signos (1).
- Formación sectorial específica (3 menciones): incluye referencias al sector telecomunicaciones (1), al sector seguros (1) y a formación sectorial específica sin detallar (1).

A pesar de que la pregunta estaba enfocada a recoger contenidos formativos, **un número significativo de respuestas incorpora valoraciones críticas sobre la formación recibida** (18 menciones) que podemos agrupar en cinco aspectos: la formación es percibida como insuficiente o escasa (10), la formación se considera poco relevante para el trabajo (3), la formación se limita exclusivamente al puesto específico sin desarrollo profesional más amplio (2), la formación se imparte fuera del horario laboral (2) y existe falta de difusión o acceso desigual a las

oportunidades formativas (1). No obstante, la valoración de la formación será objeto de un análisis detallado más abajo, al estar incluida como una pregunta específica del cuestionario.

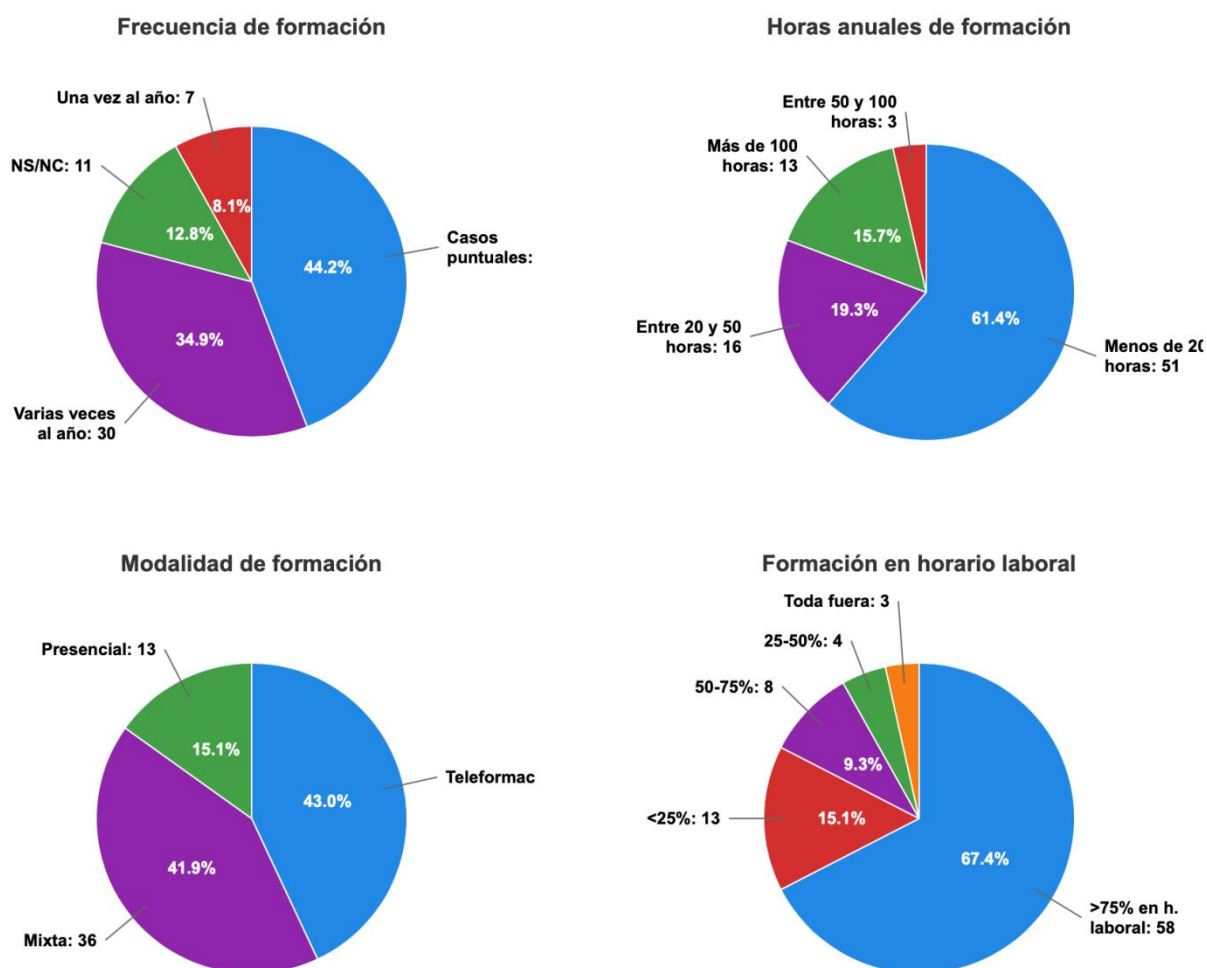
Características de la formación

La formación se imparte con **frecuencia variable**, destacando las respuesta que hacen referencia a formación en casos puntuales (44,2% de las 86 personas que indicaron que la empresa sí imparte formación, 38 respuestas) y formación varias veces al año (34,9%, 30 respuestas). En cuanto a **horas anuales**, el 59,3% recibe menos de 20 horas (51 respuestas), el 18,6% entre 20 y 50 horas (16 respuestas) y el 15,1% más de 100 horas (13 respuestas).

La **modalidad** preferente es la teleformación (43,0%, 37 respuestas), seguida de formación mixta (41,9%, 36 respuestas) y presencial (15,1%, 13 respuestas). Respecto del **horario en que se imparte** la formación, el 67,4% de los/as encuestados/as indica que más del 75% se realiza en horario laboral (58 respuestas), mientras que, en el extremo opuesto, el 3,5% realiza toda la formación fuera del horario (3 respuestas).

Figura 20.

Características de la formación impartida por la empresa



Nota. n = 86 (personas encuestadas que indicaron que la empresa sí imparte formación).

Valoración de la formación

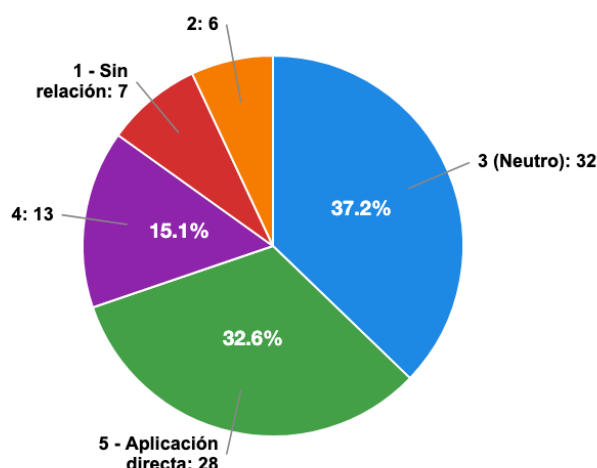
Como puede verse en la Figura 21, en una graduación de un valor 5 ("Aplicación directa") a 1 ("Sin aplicación"), **un tercio de los/as encuestados/as que reciben formación por la empresa considera que la formación es directamente aplicable en su trabajo diario**, frente a un 8,1% (7) que indican que dicha formación no tiene aplicación alguna.

En la pregunta cerrada acerca de la valoración de distintos aspectos de la formación impartida (ver Figura 22), sumando los valores "Sí, siempre" y "Sí, casi siempre", **los aspectos que obtienen mejor valoración** por las 86 personas que han recibido formación **son la adaptación de dicha formación a las necesidades del puesto (43,0%) y la entrega de diplomas acreditativos (36,0%)**. El resto de aspectos no alcanza el 25% de valoración positiva.

En el extremo contrario, **los aspectos peor valorados son que la formación raramente mejora la retribución (87,2% indica que "Nunca" -con un destacado 65,1%- o "Por regla general, no") ni favorece la promoción (69,8% nunca o por regla general, no)**. También destaca que el 58,1% considera que la formación no favorece el desarrollo personal.

Figura 21.

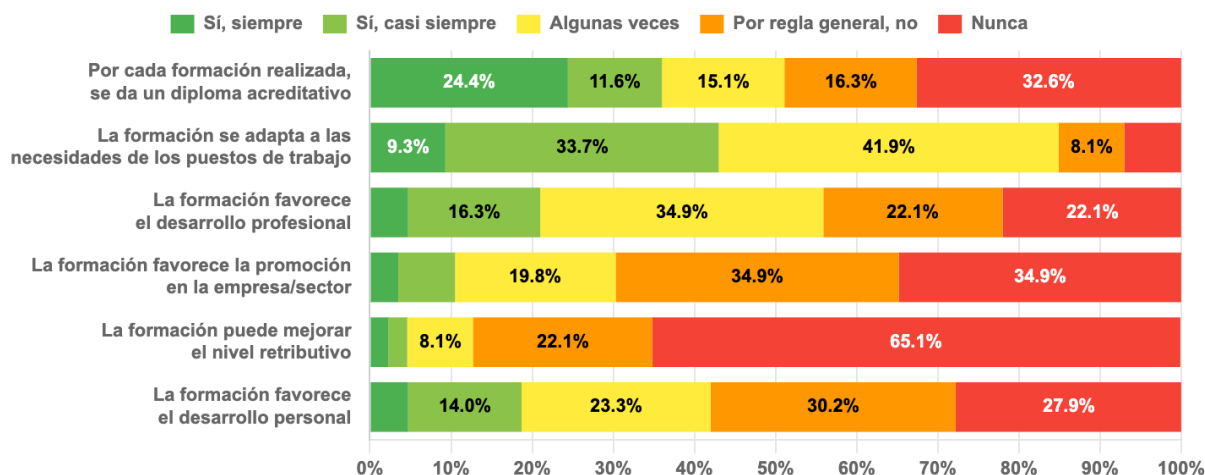
Aplicabilidad al trabajo de la formación impartida por la empresa



Nota. n = 86 (personas encuestadas que indicaron que la empresa sí imparte formación). Respuestas graduadas entre 1 = Sin relación alguna con el trabajo y 5 = Aplicación directa al trabajo.

Figura 22.

Valoración de la formación por la plantilla



Necesidades formativas de acceso al puesto de trabajo

A las 86 personas encuestadas que indicaron que en su empresa se imparte formación, también se les consultó a través de una pregunta abierta acerca de **qué formación consideran necesaria o indispensable para acceder a su puesto de trabajo actual**, incluyendo algún tipo de formación no ofertada actualmente, bien a través de la formación reglada, bien a través de la formación para el empleo. Las respuestas, tras homogeneizarlas y categorizarlas, las hemos agrupado así:

- Herramientas informáticas y tecnología (10 menciones): constituye el área formativa más demandada. Incluye Office en general (3), ofimática en general (2), herramientas informáticas (2), inteligencia artificial (1), Excel (1) y simuladores (1).
- Conocimientos técnicos sectoriales (8 menciones): abarca la formación especializada según el tipo de cliente o servicio. Comprende conocimientos técnicos sobre vehículos (2), seguros (2), grúas (1), averías (1), producto y actualizaciones (1) y casuísticas específicas del trabajo (1).
- Habilidades interpersonales y comunicativas (9 menciones): engloba competencias relacionadas con la interacción con clientes. Incluye atención al cliente (2), habilidades comunicativas (1), resolución de conflictos (1), empatía (1) y marketing y ventas (1). También se incorporan aquí la gestión emocional (2) y la tolerancia a la frustración (1).
- Bienestar laboral y salud ocupacional (8 menciones): comprende la gestión del estrés (3), ejercicios posturales y ergonomía (2), foniatría (1), prevención de riesgos laborales (1) y formación para mejora continua (1).
- Formación para la promoción profesional (7 menciones): incluye la formación general para promoción interna (2) y la específica para puestos de formador (2), coordinador (2) y auditor de calidad (1). Este grupo refleja la demanda de itinerarios formativos que permitan el crecimiento profesional dentro del sector.
- Idiomas y formación reglada (5 menciones): abarca idiomas en general (2), inglés (1), educación básica ESO (1) y certificación como mediador de seguros (1).
- Actualización y reciclaje (2 menciones): incluye los reciclajes periódicos (1) y el análisis de errores como herramienta de aprendizaje (1).

Aunque la pregunta hacía referencia fundamentalmente cuestiones de contenido, **un conjunto de respuestas hace referencia a propuestas metodológicas y a comentarios críticos** sobre cómo debería impartirse la formación (13 menciones):

- En cuanto a propuestas metodológicas (11), los/as encuestados/as demandan formación más práctica (3), formación presencial frente a la teleformación predominante (2), mayor inversión en formación (2), formación con tiempo suficiente (1), formación en profundidad (1), formación continua para toda la plantilla (1) y formación grupal con moderador (1).
- Los comentarios críticos (2) señalan que la formación actual es superficial e ineficaz (1) e insuficiente en duración y recursos (1).

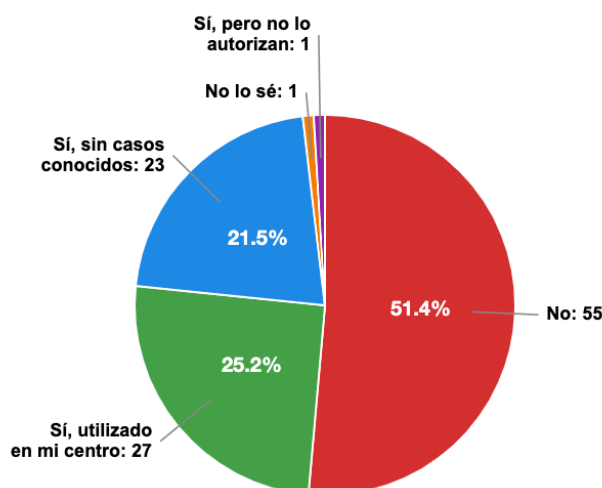
Conocimiento de instrumentos de formación externos

Como indicamos al comienzo del análisis de las respuestas sobre formación, las preguntas referidas al tema de este apartado son las que se encontraban en el bloque del cuestionario relativo a la experiencia en el sector de Contact Center. Por tanto, los porcentajes citados hacen referencia al total de los 107 encuestados/as en lugar de a los/as 86 participantes que afirmaron recibir formación por la empresa.

Respecto del **Permiso Individual de Formación** (PIF), el desconocimiento del PIF es significativo. Como puede verse en la Figura 21, el 51,4% no conoce este derecho (55 personas). Entre quienes lo conocen, el 25,2% sabe que se ha utilizado en su centro (27 personas) y el 21,5% lo conoce, pero no conoce casos en que se haya solicitado (23 personas).

Figura 23.

Conocimiento del Permiso Individual de Formación (PIF)



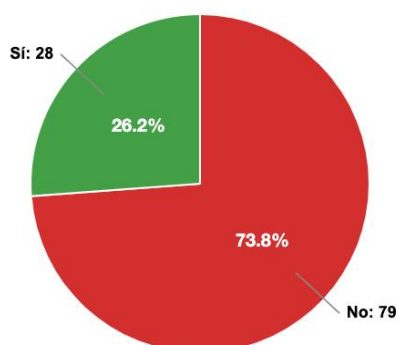
Nota. n = 107 (total encuestados/as).

En cuanto a los procedimientos de acreditación de competencias (ver Figura 24), el 73,8% de los/as encuestados/as desconoce este mecanismo (79 personas). Únicamente 5 personas han participado en algún procedimiento de acreditación.

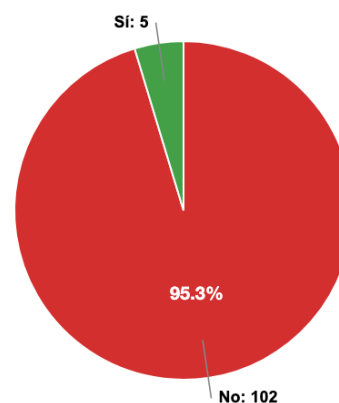
Figura 24.

Conocimiento y participación en los procedimientos de acreditación de competencias

¿Conoces los procedimientos de acreditación?



¿Has participado en algún procedimiento de acreditación?



A continuación el cuestionario presentaba una pregunta abierta destinada a conocer **en qué tipo de procedimiento de acreditación habían participado** y cómo había resultado la experiencia a las personas que habían contestado "sí" (5 personas) a la pregunta referida a la participación en los mismos. Cuatro de esas 5 personas hicieron 7 aportaciones a esta cuestión, que podemos agrupar así:

- Ámbitos de acreditación (5 menciones): las experiencias de acreditación se concentran principalmente en el ámbito de la formación: formación para formadores (2), y acreditación de experiencia profesional como formadora (1). También se menciona la formación en venta de productos y servicios (1) y la formación en inteligencia artificial (1).

- Valoración de la experiencia (1 mención): se recoge una valoración positiva de la experiencia por su contribución al desarrollo profesional continuo (1).
- Experiencia previa en otros contextos (1 mención): un/a encuestado/a señala haber tenido experiencia previa en procedimientos de acreditación en otras empresas (1).

5.1.5. Acción sindical

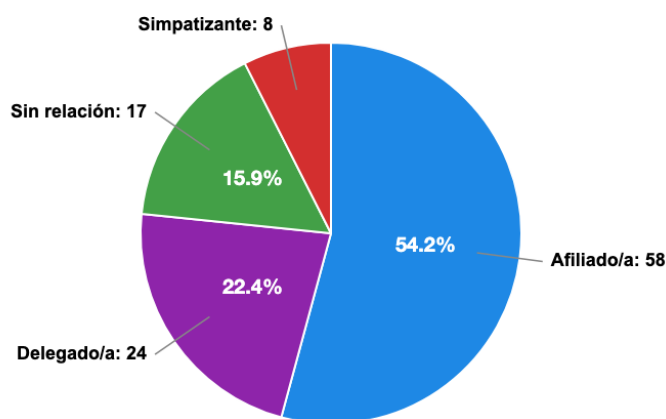
Este bloque analiza la relación de la plantilla con la organización sindical y la participación de la representación legal de los trabajadores y las trabajadoras en distintos aspectos, incluidos los formativos.

Relación con CCOO

De los/as 107 participantes, el 54,2% es afiliado/a a CCOO (58 respuestas), el 22,4% es delegado/a (24 respuestas), el 15,9% no tiene relación con el sindicato (17 respuestas) y el 7,5% es simpatizante (8 respuestas). Esta distribución indica una alta vinculación sindical de las personas que contestaron al cuestionario, lo que debe ser tenido en cuenta al interpretar los resultados generales del mismo.

Figura 25.

Relación con CCOO

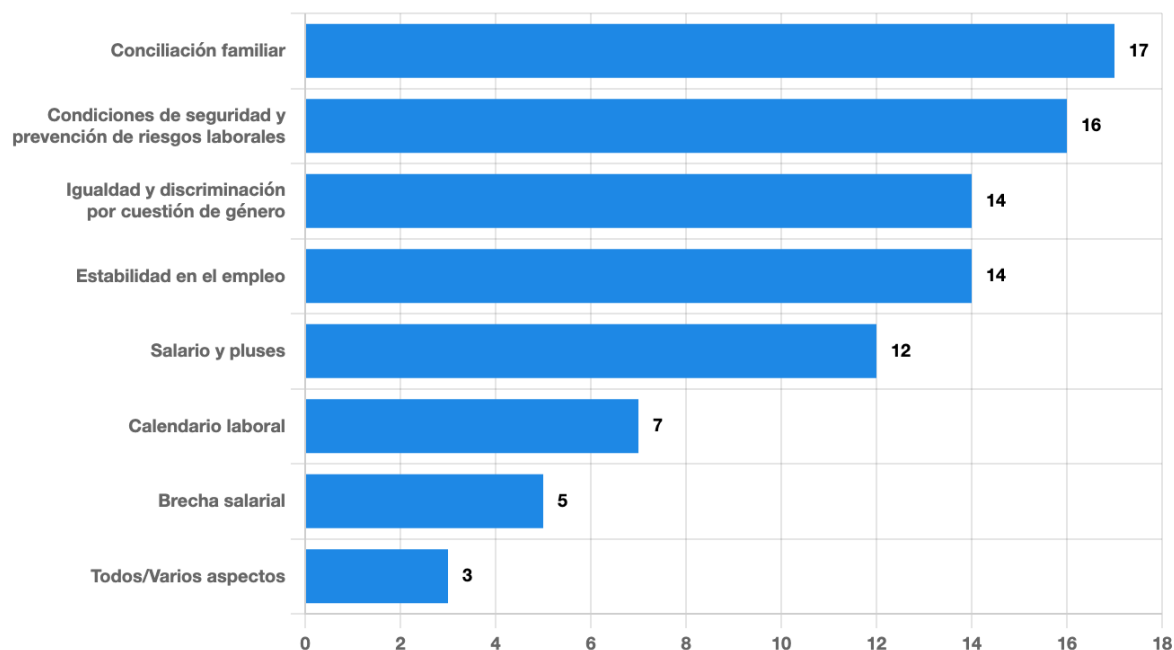


Aspectos prioritarios en la acción sindical

Los aspectos más relevantes identificados por las personas que indicaron ser 24 delegadas son entre las opciones cerradas ofrecidas con posibilidad de respuesta múltiple fueron: la conciliación familiar (17 menciones), las condiciones de seguridad y prevención de riesgos laborales (16), la estabilidad en el empleo (14), la igualdad y discriminación por cuestión de género (14), el salario y pluses (12), el calendario laboral (7) y la brecha salarial (5).

Figura 26.

Aspectos más relevantes de la acción sindical indicados por las/os delegadas/os



Nota. La pregunta asociada permitía elegir varias opciones, de ahí que el número de respuestas supera al número de n = 24 (delegados/as).

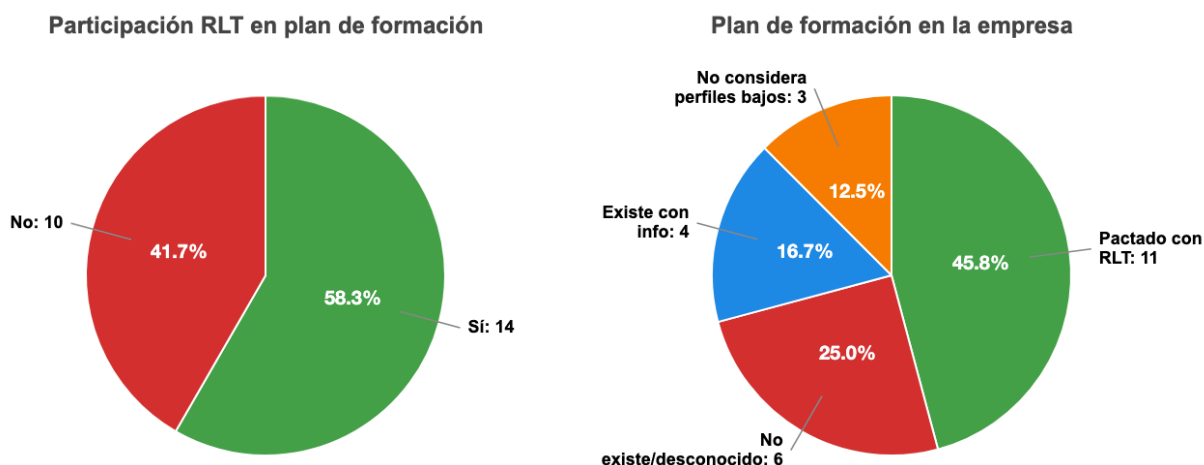
Plan de formación según los/as delegados/as

Entre los 24 delegados/as, el **58,3%** indicó que **había participado en el plan de formación** (14 respuestas), mientras que el 41,7% no participa en su elaboración (10 respuestas).

En una pregunta con cuatro opciones de respuesta respecto a la situación del plan, el **45,8%** indicó que **está pactado con la RLT (11 respuestas)**, el **25,0%** que **no existe o lo desconoce (6 respuestas)**, el 16,7% que sí existe, con información disponible en el tablón o portal del empleado/a (4 respuestas), y el 12,5% que el plan no tiene en cuenta los perfiles menos cualificados (3 respuestas).

Figura 27.

Participación y situación del plan de formación según las/os delegadas/as



Nota. n = 24 delegadas/as.

Valoración por la plantilla de las condiciones laborales según las/os delegadas/os

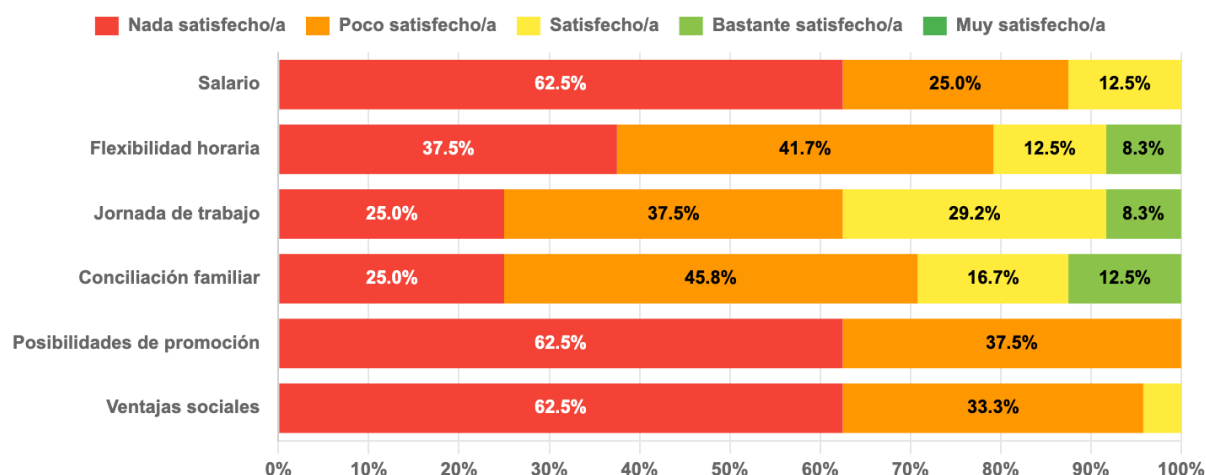
A los/as delegados/as participantes se les consultó acerca de su percepción de la valoración que la plantilla tiene acerca de varios aspectos relacionados con las condiciones laborales. Las respuestas, mostradas en la Figura 28, son mayoritariamente coincidentes con las indicadas por el total de las personas participantes. Así, considerando conjuntamente las respuestas “Nada satisfecho/a” y “Poco satisfecho/a”, **destaca la insatisfacción en las posibilidades de promoción (100%), lo relativo a ventajas sociales (95,8%), y el salario (87,5%).**

En este caso, tomando conjuntamente ambos niveles, **todas las condiciones consultadas superan el 50% de insatisfacción**, mientras que las tres indicadas en el párrafo anterior, también superan dicho porcentaje en la peor situación planteada (“Nada satisfecho/a”).

Aunque teniendo en cuenta su valoración mayoritariamente negativa, **lo relativo a la jornada de trabajo y a la conciliación laboral son los dos aspectos que más respuestas de tipo positivo (“Satisfecho/a” o “Bastante satisfecho/a”) han registrado.**

Figura 28.

Valoración de la situación de la plantilla según las/os delegadas/os



Nota. n = 24 delegadas/as

Mejoras propuestas para el convenio colectivo

A la pregunta abierta “¿Qué aspectos mejorarías en tu Convenio Colectivo?” los/as 24 delegados/as encuestados/as indicaron las siguientes propuestas, que también fueron objeto de estandarización para su mejor comparación y categorización:

- Retribución y política salarial (14 menciones): constituye la demanda más destacada. Incluye la mejora salarial en general (10), la actualización y mejora salarial (1), el incremento salarial (1), la mejora de pluses (1) y la política de comisiones con criterios no abusivos (1).
- Conciliación, permisos y jornada laboral (12 menciones): abarca las medidas de conciliación familiar (3), la mejora de permisos (3), la mejora de jornada laboral (2), la concreción y flexibilidad horaria (1), la mejora de turnos (1), el teletrabajo con adaptación por necesidades personales (1) y la reducción de jornada semanal a 37 horas (1).
- Salud laboral y prevención de riesgos (10 menciones): comprende la prevención de riesgos psicosociales en general (1), la gestión de estrés y fatiga laboral (1), la mejora general de aspectos de insatisfacción laboral (1), la protección de la salud mental (1), el respeto y trato digno (1), la prevención de acoso laboral y conductas de mandos (1), las condiciones de alta demanda y ritmo de trabajo (1), el tiempo entre llamadas e intervalos de descanso (1), los intervalos entre llamadas en emisión y recepción (1) y el aumento de tiempo de descanso (1).
- Condiciones de contratación y categorías profesionales (5 menciones): incluye la mejora de categorías profesionales (2), la mejora de contratos laborales (2) y la obligación de plantilla mínima en jornada completa por centros (1).
- Formación y desarrollo profesional (3 menciones): engloba la formación en general (1), la formación para mandos y estructura (1) y la cualificación y formación de teleoperadores/as (1).
- Servicios complementarios (2 menciones): abarca el servicio de fisioterapia a cargo de la empresa (1) y la implantación de guarderías o ludotecas en centros (1).

5.1.6. Riesgos laborales

Mediante las preguntas de este bloque del cuestionario se pretendía conocer los riesgos laborales asociados a la actividad laboral de los/as encuestados/as y su influencia en su salud y bienestar físico y psíquico, así como el cumplimiento por parte de la empresa de las obligaciones de gestión preventiva recogidas en la normativa vigente.

Área de trabajo, diseño físico del puesto y equipos de trabajo

Las respuestas sobre las condiciones (diseño y estado) del área de trabajo, el diseño físico del puesto y los equipos de trabajo en el sector de Contact Center arrojaron un total de 40 factores estandarizados con 163 menciones, que pueden agruparse diferenciando entre valoraciones negativas y valoraciones positivas/neutras.

Así, las **valoraciones negativas** (que incluyen 2 “regulares”) agrupan el número más elevado de elementos (131 menciones, 80,4%), que podemos agrupar del siguiente modo:

- Equipos informáticos deficientes (41 menciones): constituye el problema más señalado en términos absolutos. Incluye las pantallas inadecuadas o en mal estado (8), los ordenadores obsoletos o con bajo rendimiento (8), los teclados en mal estado u obsoletos (7), los ratones en mal estado (6), el equipamiento extremadamente antiguo (5), la necesidad de ratones ergonómicos (2), los auriculares que no aíslan adecuadamente (1), los auriculares con conectividad incómoda (1), la ausencia de protectores de pantalla (1), la necesidad de accesorios ergonómicos para ratón (1) y el equipamiento reciclado de otras plataformas (1).

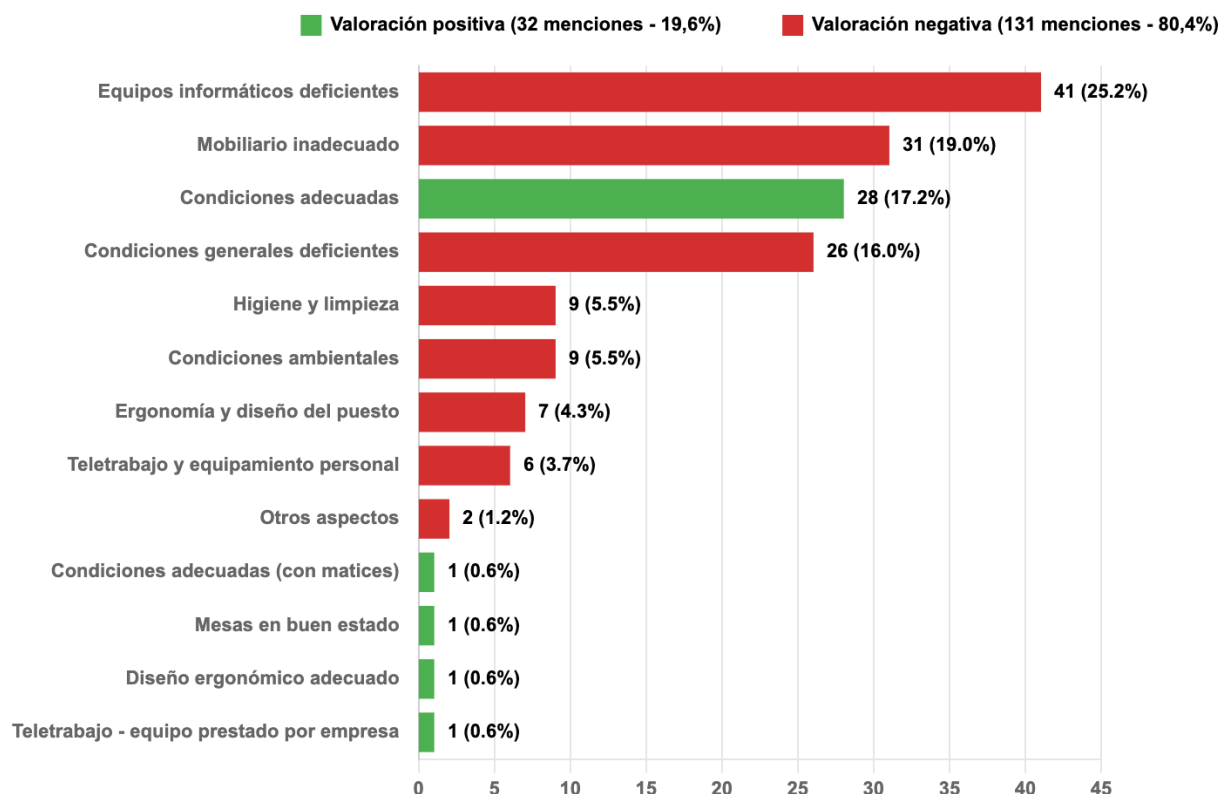
- Mobiliario inadecuado (31 menciones): incluye las sillas inadecuadas o en mal estado (20), el mobiliario general antiguo o deteriorado (5), la ausencia o escasez de reposapiés (4), la ausencia de cajoneras (1) y las mesas no regulables o inadecuadas (1).
- Condiciones generales deficientes (26 menciones): abarca las condiciones generales inadecuadas (19) y regulares (2) sin especificar, y la falta de inversión o mantenimiento (5).
- Higiene y limpieza (9 menciones): engloba los cubículos o puesto sucios o inadecuados (6) y el mal servicio de limpieza (3).
- Condiciones ambientales del espacio físico (9 menciones): incluye la ausencia de ventanas o luz natural (4), los problemas de climatización en el área de trabajo (3), la luminaria mal colocada (1) y la ausencia de fuente de agua (1). Estos aspectos serán analizados con mayor profundidad en el apartado siguiente.
- Deficiencias en ergonomía y diseño del puesto (7 menciones): comprende el diseño inadecuado del puesto (3), la falta de ergonomía (3) y los problemas posturales o contracturas (1).
- Equipamiento aportado por la persona trabajadora y teletrabajo (6 menciones): incluye el equipo aportado por la persona trabajadora (4), las diferencias entre presencial y teletrabajo (1) y la no aplicación de evaluación en teletrabajo (1).
- Otros aspectos (2 menciones): abarca la variabilidad en calidad según puesto asignado (2).

Sin embargo, **las valoraciones positivas** (32 menciones) contienen la respuesta más frecuente de todas las recogidas tanto en el grupo de las positivas como de las negativas: 28 menciones a condiciones adecuadas en general. Junto a ella encontramos condiciones adecuadas con matices (1), mesas en buen estado (1), diseño ergonómico adecuado (1) y teletrabajo con equipo prestado por la empresa (1).

Por tanto, **el análisis revela un balance claramente negativo** como se refleja en el gráfico de la Figura 29. Los dos problemas más destacados son los equipos informáticos deficientes (25,2% de todas las menciones) y el mobiliario inadecuado (19,0%), con especial incidencia de las sillas en mal estado, que constituyen la indicación concreta más frecuente (20 menciones) después de la valoración genérica positiva (28 menciones).

Figura 29.

Valoración por la plantilla del área de trabajo, diseño físico del puesto y equipos de trabajo (por grupos temáticos)



Nota. Porcentajes calculados sobre el total de 163 menciones categorizadas.

Condiciones ambientales

Las respuestas sobre las condiciones ambientales en los centros de trabajo del sector arrojan un total de 33 elementos categorizados con 177 menciones en total. Siguiendo el mismo esquema de análisis que el utilizado en el punto anterior, nos encontramos con que también en este caso **las valoraciones negativas agrupan el número más elevados de elementos** (150, 84,7%), que podemos agrupar así:

- Problemas de temperatura (56 menciones): constituye el problema más señalado. Incluye la temperatura excesivamente baja o frío (19), la temperatura excesivamente alta o calor (18), la temperatura mal regulada con oscilaciones extremas (14), la temperatura mal distribuida según zonas (4) y la temperatura en límite legal sin margen de mejora (1).
- Deficiencias del sistema de climatización (30 menciones): muy relacionado con el anterior pero que hemos considerado aparte por hacer referencia más a condiciones de las instalaciones de climatización que a los efectos de las mismas: chorros de aire acondicionado directos sobre trabajadores (10), aire acondicionado que causa problemas de salud (5), uso de climatización auxiliar por deficiencias del sistema (3), sistema de climatización inadecuado o deficiente (3), control empresarial sobre uso de climatización (2), sistemas de climatización que no funcionan (3), equipos de climatización obsoletos (1), problemas estacionales con aire acondicionado (1), aire acondicionado mal ubicado (1) y conflicto recurrente sobre climatización (1).
- Calidad y renovación del aire (23 menciones): también relacionado con los anteriores y que recoge la ausencia de ventilación o ventanas (9), la mala calidad del aire (4), la falta de renovación del aire (3), los niveles de CO2 elevados (2), el ambiente cargado con mal olor (1), los filtros de aire acondicionado sin limpiar (1), el incumplimiento de

ventilaciones obligatorias (1), el sistema de ventilación inadecuado (1) y el ambiente seco (1).

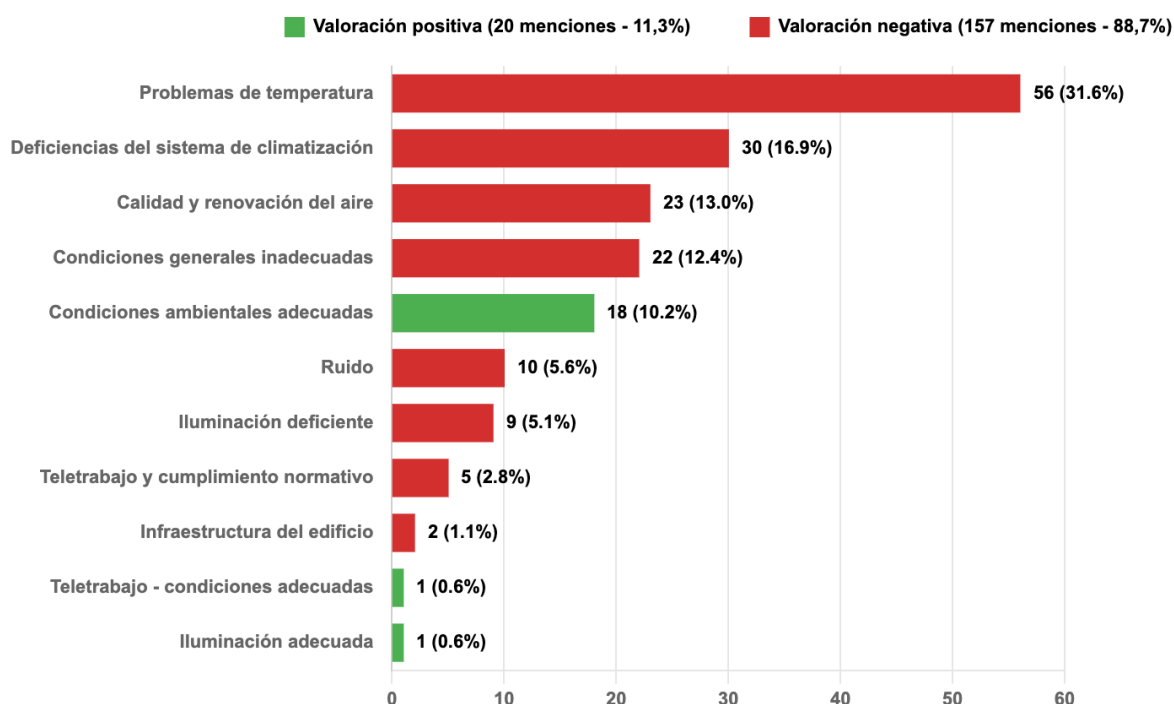
- Condiciones generales inadecuadas (22 menciones): engloba las condiciones ambientales inadecuadas en general (15) y las condiciones regulares o mejorables (7).
- Ruido (10 menciones): incluye el ruido excesivo (8), el ruido de otros departamentos que molesta (1) y el ruido que impide escuchar llamadas adecuadamente (1).
- Iluminación (9 menciones): abarca la ausencia de luz natural (6), la iluminación excesiva (2) y la mala iluminación (1).
- Teletrabajo y cumplimiento normativo (5 menciones): comprende el teletrabajo forzoso por condiciones inadecuadas en oficina (2), la no aplicación de evaluación en teletrabajo (1), las mediciones ambientales con resultados negativos (1) y el incumplimiento de medidas correctivas (1).
- Infraestructura del edificio (2 menciones): incluye el mal aislamiento del edificio (1) y el edificio no diseñado para Contact Center (1).

Las **valoraciones positivas** son significativamente minoritarias (20 menciones, 11,3%) e incluyen indicaciones sobre condiciones ambientales adecuadas en general (18), teletrabajo con condiciones adecuadas (1) e iluminación adecuada (1).

En consecuencia, también en este caso las respuestas muestran un **balance claramente negativo**. El aspecto más destacable son los problemas de temperatura (31,6% de todas las menciones), seguidos de las deficiencias del sistema de climatización (16,9%) y la calidad del aire (13,0%). La interrelación y combinación de estos tres factores relacionados con el **confort térmico y la ventilación representa más del 60% de todas las menciones**.

Figura 30.

Valoración por la plantilla de las condiciones ambientales (por grupos temáticos)



Nota. Porcentajes calculados sobre el total de 177 menciones categorizadas.

Incidencia de los factores psicosociales

En el cuestionario se preguntó por la incidencia de los 13 factores de riesgo psicosocial en el sector de Contact Center que pueden verse en la Figura 31. De los resultados obtenidos, cabe

destacar que **tres factores registran más de un 50% de respuestas en la categoría “Mucha” incidencia, la situación más negativa de las planteadas**. Son:

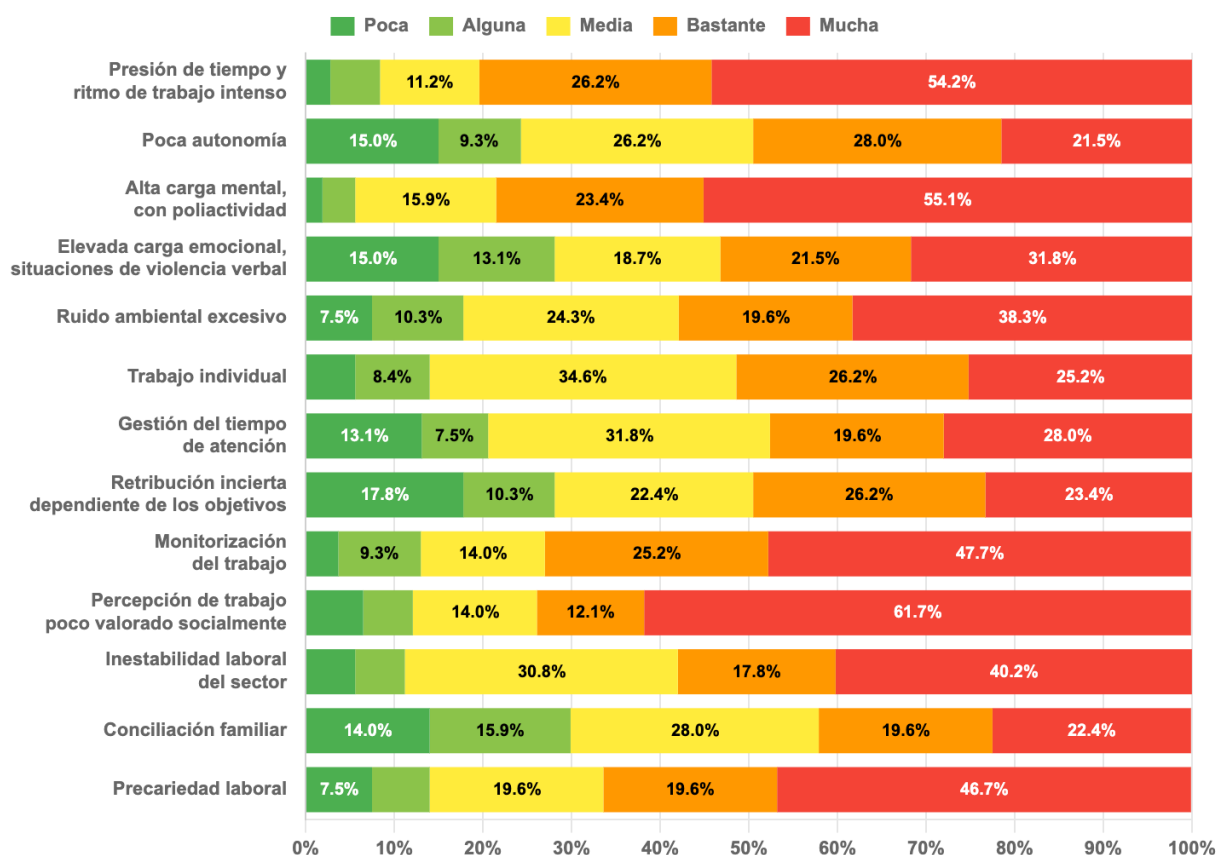
- Percepción de trabajo poco valorado socialmente: 61,7%
- Alta carga mental con poliaktividad: 55,1%
- Presión de tiempo y ritmo de trabajo intenso: 54,2%

Les siguen, con un porcentaje muy cercano al 50%, la monitorización del trabajo (47,7%) y la precariedad laboral (46,7%).

Combinando las categorías "Bastante" y "Mucha" incidencia, 9 de los 13 factores superan el 50% de respuestas en ese espectro negativo más amplio: la presión de tiempo y el ritmo de trabajo intenso (80,4%), la alta carga mental con poliaktividad (78,5%), la percepción de trabajo poco valorado socialmente (73,8%), la monitorización del trabajo, (72,9%), la precariedad laboral (66,3%), el ruido ambiental excesivo (57,9%), la inestabilidad laboral del sector (58,0%), la elevada carga emocional y situaciones de violencia verbal (53,3%) y el trabajo individual (51,4%)

Figura 31.

Incidencia de distintos factores en los riesgos psicosociales del sector



Bajas médicas por factores psicosociales según el tamaño del centro de trabajo

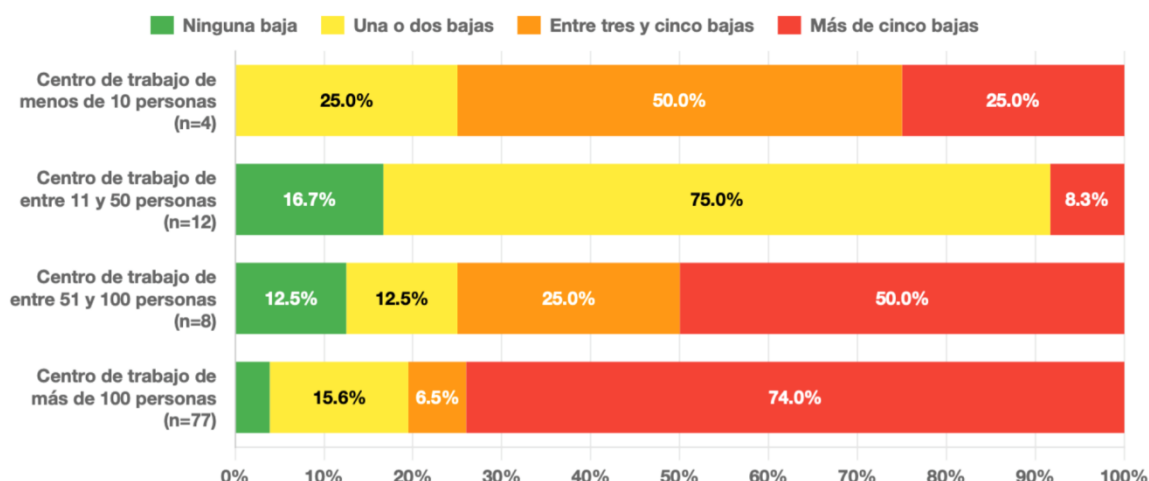
El número de respuestas registradas respecto de las bajas que los/as encuestados/as conocían y creían asociadas a factores de riesgo psicosocial supera la cifra de 107 participantes, debido a la introducción de múltiples respuestas por parte de varias de las personas encuestadas. Es muy posible que la causa haya sido una **discrepancia entre el planteamiento de la pregunta (que hacía referencia al departamento, sección o ámbito laboral) y las opciones de respuesta (que se referían al centro de trabajo)**. A ello se unió la posibilidad de efectuar las citadas

respuestas múltiples debido a la ausencia de establecimientos de límites de respuesta del cuestionario.

La distorsión que dichas circunstancias han introducido en el resultado, nos lleva a **descartar una interpretación objetiva y válida las respuestas obtenidas**. No obstante, mostramos en la Figura 32 la distribución de las respuestas, tomando, en el caso de los participantes que han respondido en varios tamaños de “centro”, la respuesta correspondiente a aquel con mayor número de trabajadores.

Figura 32.

Bajas médicas en el último mes relacionadas con factores psicosociales según el tamaño del centro (resultado orientativo)



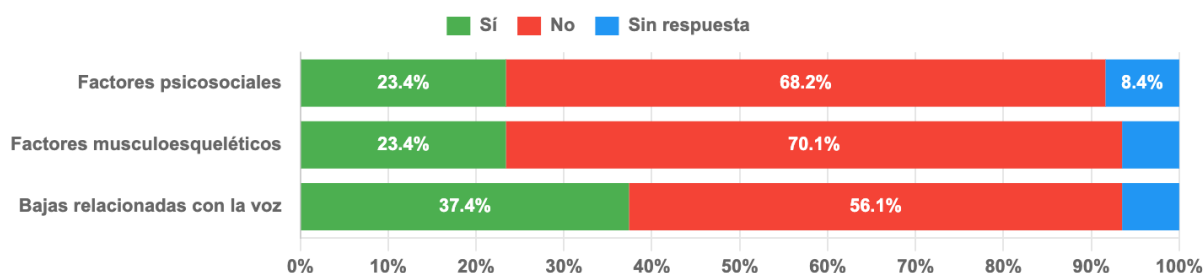
Nota. Resultados orientativos debido a errores en el planteamiento de la pregunta asociada del cuestionario. n = 101 (6 participantes no contestaron a esta pregunta)

Reconocimiento como contingencias profesionales de las incapacidades temporales

Como se recoge en la Figura 33, **las bajas médicas por incapacidad temporal relacionadas con los riesgos laborales tradicionalmente asociados al sector no se reconocen mayoritariamente como contingencias profesionales**, según lo expresado por las personas encuestadas. Así, el reconocimiento como accidente de trabajo o enfermedad profesional sólo se indica por el 23,4% respecto de las bajas por factores psicosociales; el 23,4% respecto de los factores musculoesqueléticos; y el 37,4% respecto de las bajas relacionadas con la voz. Esta **situación ligeramente más positiva para las dolencias relacionadas con la voz** puede estar relacionada con el reconocimiento de los nódulos de cuerdas vocales como enfermedad profesional para los/as teleoperadores/as según el Real Decreto 1299/2006 por el que se aprueba el cuadro de enfermedades profesionales en el sistema de la Seguridad Social y se establecen criterios para su notificación y registro.

Figura 33.

Reconocimiento del origen profesional de las bajas médicas en el sector



Gestión de la prevención de riesgos laborales

Las respuestas de los/as encuestados/as muestran un **cumplimiento parcial de las obligaciones relacionadas con la gestión de la prevención** recogidas principalmente en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y en el Real Decreto 39/1997 por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. Pero además reflejan un **alto grado de desconocimiento por parte de las personas encuestadas**.

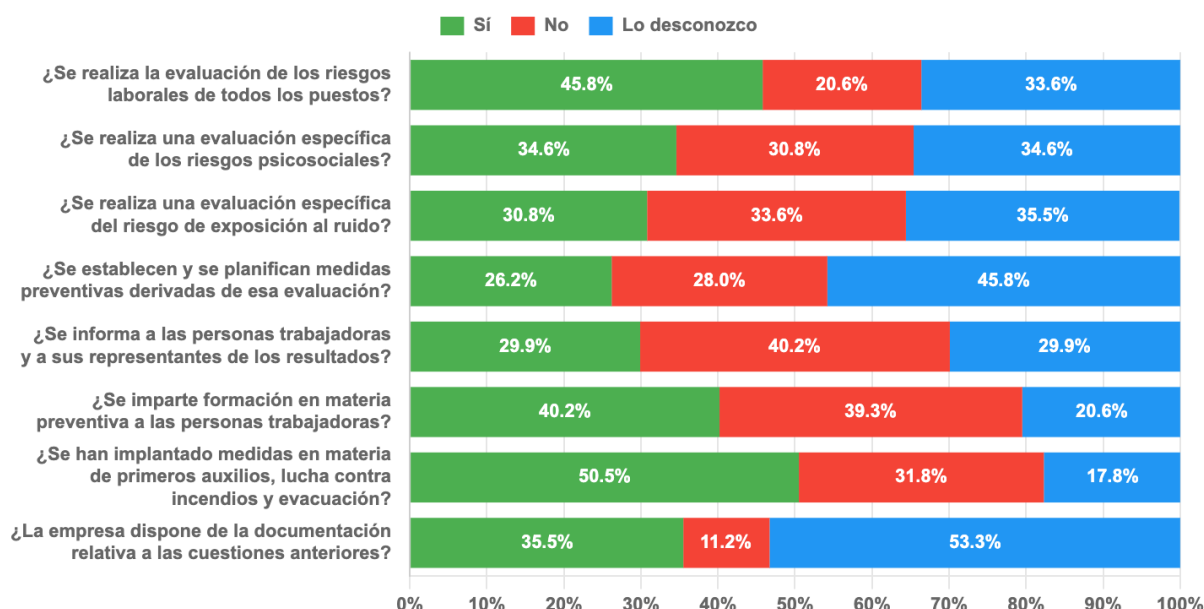
Así, **sólo la implantación de medidas en materia de primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación (50,5%) y realización de la evaluación de los riesgos laborales de todos los puestos (45,8%) superan el 45% de respuestas afirmativas**. El resto de aspectos se sitúa por debajo del 41%.

En el extremo contrario, **los mayores incumplimientos indicados corresponden a la información a las personas trabajadoras y sus representantes sobre los resultados de las evaluaciones y medidas preventivas (40,2% indica que no se realiza) y a la formación en materia preventiva (39,3%)**. También **destaca que un 33,6% afirma que no se realiza evaluación específica del riesgo de exposición al ruido y un 30,8% que no se evalúan específicamente los riesgos psicosociales**, factores ambos que, según dispone el artículo 61 del *III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de Contact Center*, deben contemplarse en la evaluación de riesgos a realizar por las empresas.

El mayor desconocimiento se concentra en la disponibilidad de documentación relativa a la prevención (53,3%) y en el establecimiento y planificación de medidas preventivas derivadas de las evaluaciones (45,8%). También es llamativo que se supere el tercio de las respuestas en el desconocimiento sobre las citadas evaluaciones específicas del riesgo de exposición al ruido (35,5%) y de riesgos psicosociales (34,6%).

Figura 34.

Gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa



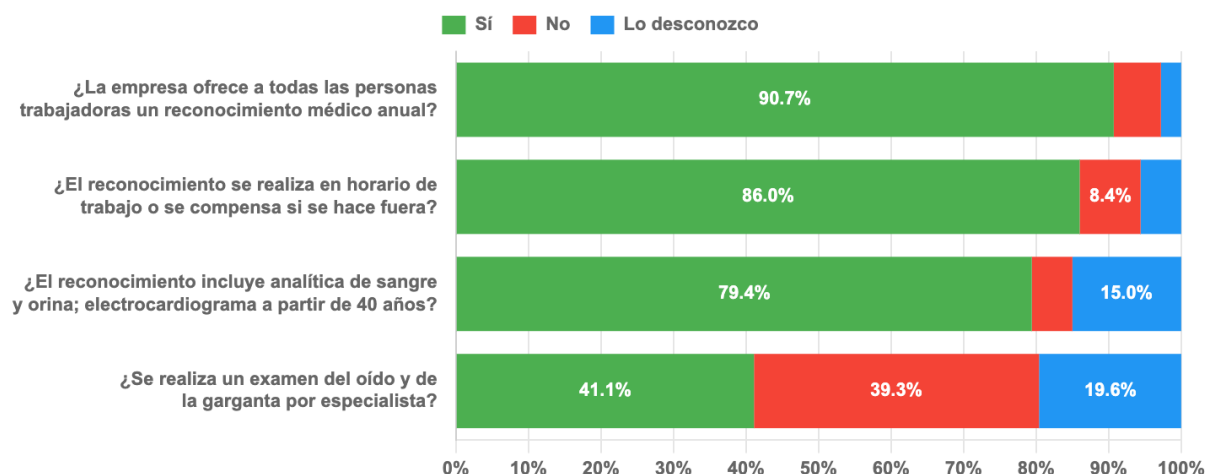
Vigilancia de la salud

En la realización de las actividades de vigilancia de la salud se indica un mejor cumplimiento en general: el 90,7% indica que la empresa ofrece reconocimiento médico anual, el 86,0% que se realiza en horario laboral o se compensa, y el 79,4% que incluye analítica completa. Sin embargo, **sólo el 41,1% indica que se realiza examen de oído y garganta por especialista**,

aspecto recogido en el artículo 60 del citado *III Convenio colectivo* del sector como parte de las medidas que debe incluir la vigilancia de la salud.

Figura 35.

Gestión de la vigilancia de la salud en la empresa



5.1.7. Futuro del sector en Castilla y León

El último bloque del cuestionario pretendía obtener de las personas encuestadas sus percepciones sobre el presente y futuro del sector en nuestra comunidad autónoma y las propuestas de mejora del mismo que quisiesen aportar.

Percepciones sobre el presente y el futuro

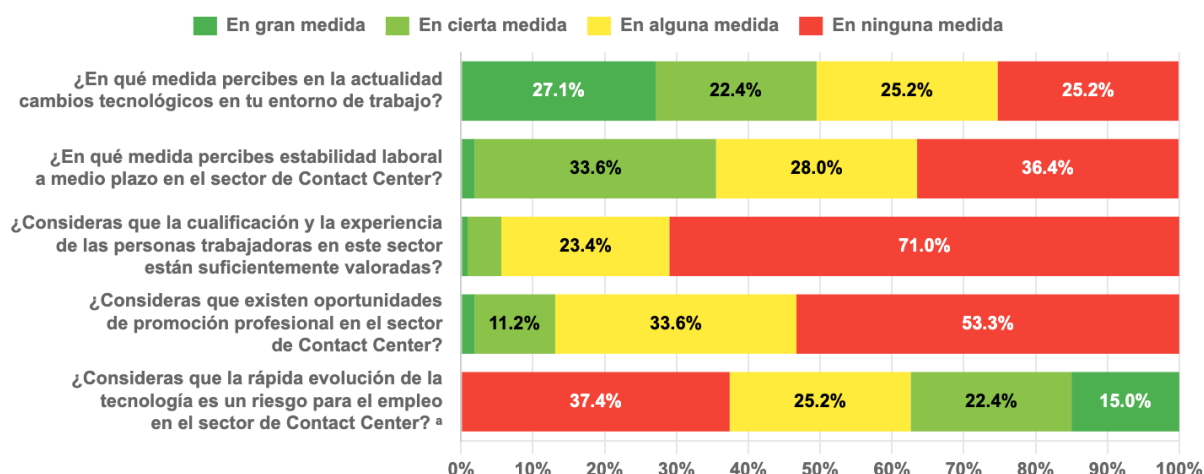
Los resultados recogidos representados en la Figura 36 muestran una visión predominantemente pesimista sobre el presente y el futuro del sector de Contact Center en Castilla y León. El dato más negativo es que **el 71,0% de las personas encuestadas considera que "en ninguna medida" la cualificación y experiencia de los trabajadores y las trabajadoras están suficientemente valoradas**, a lo que se suma otro 23,4% que sólo percibe reconocimiento "en alguna medida".

Esta percepción negativa se refleja **también en el 53,3% que considera que "en ninguna medida" existen oportunidades de promoción profesional en el sector** y en el 36,4% que responde que "en ninguna medida" perciben estabilidad laboral en el mismo a medio plazo.

Respecto de los cambios tecnológicos, las respuestas a la pregunta sobre la percepción de los mismos en el entorno de trabajo de los/as encuestados/as muestran una distribución con porcentajes similares para cada nivel de respuesta propuesto, aunque **el 62,6% considera que la rápida evolución tecnológica representa un riesgo en gran medida (37,4%) o en cierta medida (25,2%) para el empleo en el sector**.

Figura 36.

Percepción de las personas trabajadoras sobre el presente del sector



Nota. ^a La última barra muestra los colores invertidos para reflejar el sentido de la pregunta (la rápida evolución de la tecnología como riesgo tiene un sentido negativo, por lo que "En gran medida" se recoge en rojo y "En ninguna medida" en verde).

Medidas propuestas para mejorar la situación laboral

Hemos estandarizado en 105 propuestas las respuestas libres sobre las medidas para mejorar la situación laboral en el sector aportadas por las/os 58 participantes que contestaron a la pregunta abierta planteada al respecto. En la Figura 37 se muestra la agrupación temática que hemos realizado de las 168 menciones a dichas propuestas:

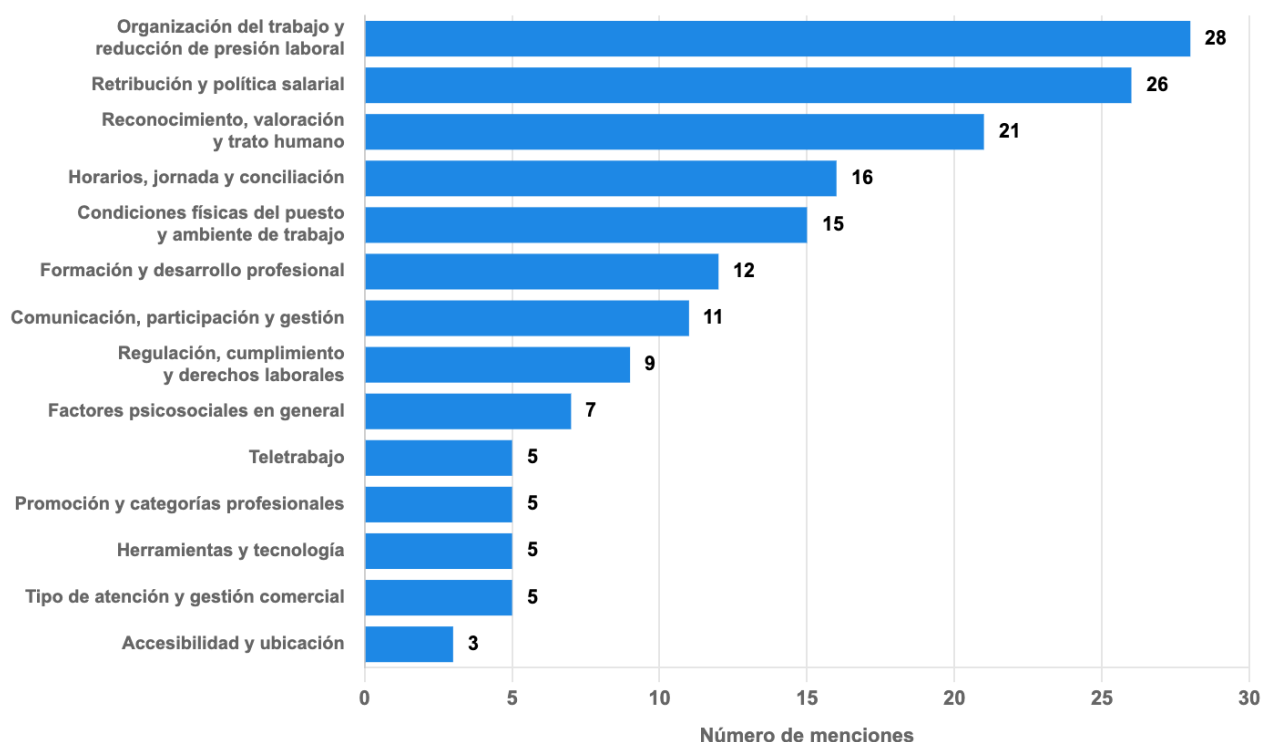
- Organización del trabajo y reducción de presión laboral (28 menciones): constituye el conjunto de propuestas más destacado. Comprende la reducción de presión por objetivos (9), el mayor tiempo entre llamadas (5), la disminución de carga de trabajo (3), los mayores tiempos de descanso (3), priorizar la calidad de atención sobre el volumen (2), establecer objetivos alcanzables (1), eliminar objetivos no dependientes del agente (1), la reducción del ritmo de trabajo (1), las acciones para disminuir la carga mental (1), el respeto a los descansos preferentes (1) y evitar cambios diarios de plataforma (1).
- Retribución y política salarial (26 menciones): segunda demanda más frecuente. Incluye la mejora salarial en general (18), el salario acorde a gestor administrativo (1), los pluses por sobrecarga (1), el plus por riesgos psicosociales (1), el plus por penosidad (1), las comisiones mejoradas (1), la retribución por tareas múltiples (1), los incentivos a la productividad (1) y la mejor retribución del teletrabajo (1).
- Reconocimiento, valoración y trato humano (21 menciones): recoge el reconocimiento y valoración profesional (7), el trato más humano y humanización del trabajo (3), el mayor respeto (2), la valoración de capacidades profesionales (1), el refuerzo positivo (1), el reconocimiento al buen trabajo (1), una campaña de humanización nacional del sector (1), la valoración social del sector (1) y el fomento y control de un trato digno por parte de mandos y superiores (4).
- Horarios, jornada y conciliación (16 menciones): engloba la mejora de horarios (5), la mejora de conciliación laboral y familiar (3), la flexibilidad horaria (2), la emisión anticipada de cuadrantes (1), la mejora del tipo de jornada (1), el contrato a jornada completa (1), los cuadrantes dignos (1), la equidad en distribución de turnos (1) y la estabilidad laboral (1).
- Condiciones físicas del puesto y ambiente de trabajo (15 menciones): incluye los puestos ergonómicos (2), la mejora de ventilación (2), la reducción de ruido (1), el nivel de ruido controlado (1), el control de temperatura (1), la dotación de dos pantallas (1), eliminar restricciones innecesarias en el puesto (1), la mayor comodidad (1), la mejora del

espacio de trabajo (1), las sillas adecuadas (1), los elementos de uso personal no compartido (1), los lugares dignos de trabajo (1) y evitar naves en polígonos industriales (1).

- Formación y desarrollo profesional (12 menciones): comprende la formación continua (3), la mejora de formaciones (2), la formación en nuevas tecnologías (2), la formación específica (1), la formación adecuada por puesto (1), los refrescos formativos periódicos (1), la formación en idiomas (1) y la formación en avances tecnológicos (1).
- Comunicación, participación y gestión (11 menciones): abarca las reuniones periódicas sobre novedades (1), los sondeos a empleados (1), la mejor comunicación con la empresa (1), las auditorías con explicación adecuada (1), agilizar respuestas a peticiones (1), las respuestas por escrito (1), los tiempos de reunión para dudas y quejas (1), la ayuda en resolución de conflictos (1), la mejor planificación (1), la escucha y valoración de la opinión de trabajadores (2).
- Regulación, cumplimiento y derechos laborales (9 menciones): incluye la mayor regulación del sector (2), obligar a cumplir convenios (1), el reconocimiento de diversidad de funciones en el sector (1), el cumplimiento de lo establecido (1), los controles rigurosos (1), las mejoras en derechos laborales (1), la mayor inversión empresarial en mejora de condiciones (1) y la penalización de malas prácticas (1).
- Factores psicosociales en general (7 menciones): comprende la mejora de salud mental (2), la evaluación de estrés y ansiedad (1), el trabajo en emociones y autoestima (1), la prevención de riesgos psicosociales (1), la mejora del bienestar del empleado (1) y el seguimiento positivo de la actividad (1).
- Teletrabajo (5 menciones): engloba el aumento de teletrabajo (4) y la regularización específica del teletrabajo (1).
- Promoción y categorías profesionales (5 menciones): abarca la promoción profesional (2), las opciones de ascenso (1), las categorías equiparables (1) y la asignación adecuada de tareas por categoría (1).
- Herramientas y tecnología (5 menciones): incluye la mejora de herramientas de trabajo (1), la mejora de medios tecnológicos (1), eliminar la IA (1), la automatización de tareas (1) y el control de bases de datos (1).
- Tipo de atención y gestión comercial (5 menciones): comprende la atención personalizada (2), eliminar llamadas no solicitadas (1), eliminar la venta fría (1) y la atención cualificada (1).
- Accesibilidad y ubicación (3 menciones): incluye los servicios adaptados a dificultades de acceso (1), el acceso con transporte público o de empresa (1) y el respeto a preferencias de puesto (1).

Figura 37.

Medidas propuestas por las personas trabajadoras para mejorar las situación laboral (agrupación temática)



Visión del sector a 5 años

Las 140 menciones a elementos sobre el futuro del sector recogidos en las respuestas de los/as participantes se han estandarizado en 63 aspectos.

El mayor número de elementos y de menciones corresponde a valoraciones negativas (98 menciones, 70,0%) que podemos agruparlos como sigue:

- Precariedad laboral y condiciones de empleo (28 menciones, 20,0%): constituye la principal preocupación. Incluye referencias a la precariedad laboral creciente (11), los bajos salarios (5), el empeoramiento progresivo de las condiciones laborales (4), la explotación laboral (3), la reducción de jornadas laborales (2), la desproporción entre beneficios empresariales y salarios de trabajadores (1), la falta de estabilidad en el empleo (1) y el trabajo temporal o de corta duración (1).
- Impacto de tecnología y automatización (22 menciones, 15,7%): abarca la amenaza de pérdida de empleo por IA (12), la reducción significativa de plantillas (7), la obsolescencia del sector por nuevas tecnologías (1), la amenaza de pérdida de empleo por automatización (1) y el cierre de proyectos y servicios (1).
- Visión pesimista y desaparición del sector (19 menciones, 13,6%): engloba la visión pesimista del futuro del sector (10), la desaparición del sector (7), el deseo de abandonar el sector (1) y el panorama laboral desolador en Castilla y León (1).
- Falta de valoración y reconocimiento (12 menciones, 8,6%): incluye la falta de valoración social del sector (5), la falta de reconocimiento profesional (3), la falta de candidatos dispuestos a trabajar en el sector (2), los trabajadores tratados como números (1) y el sector imprescindible pero no valorado (1).
- Presión, carga de trabajo y conciliación (6 menciones, 4,3%): agrupa la mayor carga de trabajo y responsabilidad (3), los problemas de estrés laboral (1), los incrementos de presión laboral (1) y los horarios incompatibles con conciliación familiar (1).
- Deslocalización y gestión empresarial (5 menciones, 3,6%): comprende la deslocalización de servicios fuera de España (2), la deslocalización a países de menor

coste laboral (1), los directivos sin capacidad de adaptación al cambio (1) y la prioridad de cantidad sobre calidad (1).

- Pérdida de usuarios y desconfianza (3 menciones, 2,1%): incluye la desconfianza de usuarios hacia contacto telefónico (1), el rechazo de usuarios a presión de ventas (1) y que los usuarios evitan cada vez más el contacto (1).
- Déficits normativos y de negociación (3 menciones, 2,1%): abarca la falta de legislación específica del sector (1), las dificultades en negociación colectiva (1) y el ambiente laboral deteriorado por algunos trabajadores (1).

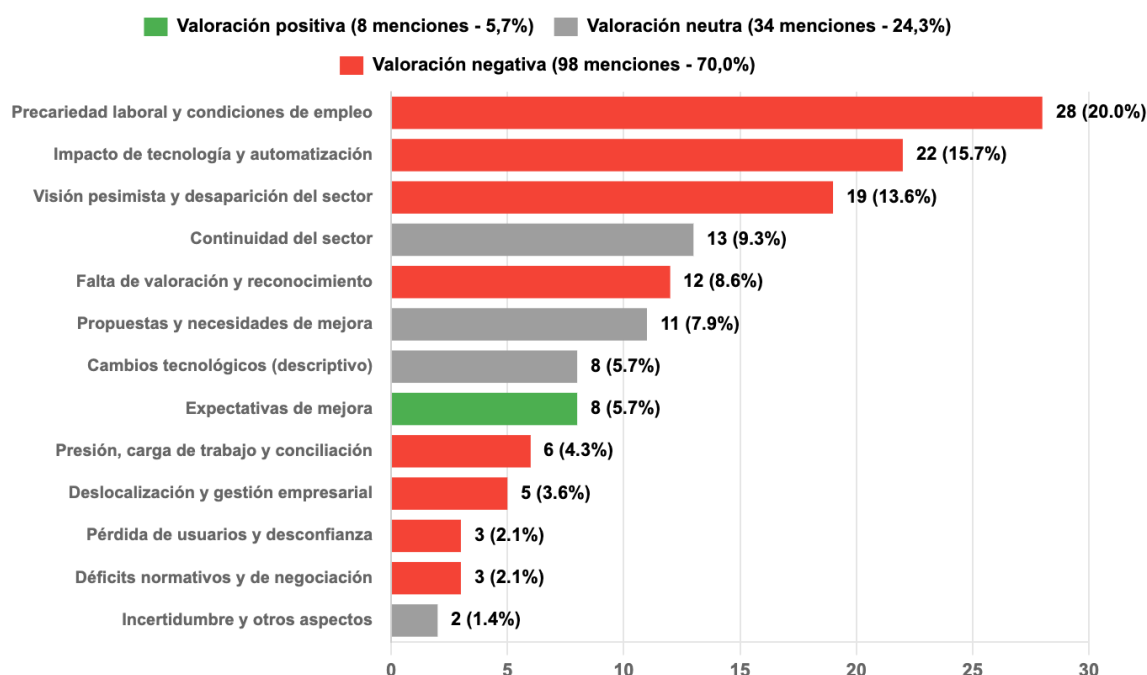
Las respuestas con **valoraciones neutras** o que expresan continuidad o desconocimiento recogen 34 menciones (24,3%), que hemos agrupado en:

- Continuidad del sector (13 menciones, 9,3%): incluye la continuidad sin cambios significativos (11), el sector necesario que permanecerá (1) y la continuidad del sector por falta de alternativas laborales que ofrezcan conciliación en Castilla y León (1).
- Propuestas y necesidades de mejora (11 menciones, 7,9%): hacen realmente más un análisis crítico del presente que una anticipación de la situación futura, incluyendo la necesidad de mejora salarial (2), la necesidad de formación tecnológica (1), la necesidad de mayor autonomía y flexibilidad horaria (1), la necesidad de aplicación adecuada de convenios colectivos (1), la necesidad de mejora del ambiente laboral (1), la necesidad de mejora de la estabilidad en el empleo (1), la necesidad de mejor normativa sectorial (1), la necesidad de mejor imagen pública del sector (1), la necesidad de apoyo gubernamental (1) y la necesidad de personal altamente cualificado (1).
- Cambios tecnológicos (descriptivo) (8 menciones, 5,7%): abarca la automatización creciente del sector (2), la IA como herramienta que puede mejorar o empeorar el servicio (1), la evolución hacia tareas más complejas no automatizables (1), los bots e IA para gestiones comunes (1), la mayor autogestión de usuarios mediante tecnología (1), la expansión del teletrabajo (1) y la implementación de videochat (1).
- Incertidumbre y otros aspectos (2 menciones, 1,4%): incluye la incertidumbre sobre el futuro (2).

En cuanto a las pocas respuestas que hacen referencia a **expectativas de mejora** (8 menciones, 5,7%): comprende la expectativa de mejora de condiciones (2), la expectativa de mejora de condiciones como consecuencia de la lucha sindical (2), la visión positiva del futuro del sector (1), el sector con potencial de generación de empleo (1), la tecnología como oportunidad (no solo amenaza) (1) y el trabajo orientado a población joven (1).

Figura 38.

Visión del sector de Contact Center dentro de 5 años (por grupos temáticos)



5.2. INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE ENTREVISTAS A PERSONAS EXPERTAS

A continuación, se recogen las principales aportaciones sobre la situación del sector extraídas de las entrevistas en profundidad semiestructuradas realizadas a cinco profesionales con una dilatada carrera dentro del sector y, en tres de los casos, con distintos tipos de responsabilidad y funciones sindicales en la actualidad: el responsable estatal del sector (anteriormente responsable de Cataluña) dentro de la Federación de Servicios de CCOO con más de 20 años de experiencia en el sector, la responsable del sector dentro de la Federación de Servicios de CCOO en Castilla y León con una trayectoria de 25 años en varias empresas, una trabajadora del servicio 112 de emergencias Castilla y León con 19 años de experiencia, un delegado de prevención con una trayectoria de 22 años en el sector, y una formadora sénior de con 16 años de experiencia en el cargo.

Las aportaciones se han estructurado siguiendo un esquema similar al del cuestionario analizado en el apartado anterior, de forma que la información recogida en ambos apartados pueda ser fácilmente comparada y complementada.

5.2.1. Características generales del sector y evolución hasta el presente

Evolución histórica del sector

Existe una evolución negativa caracterizada por el aumento de la competencia entre empresas, la saturación del mercado y el agotamiento generalizado de los trabajadores y las trabajadoras.

En provincias como León, el sector ha crecido hasta convertirse en una de las principales fuentes de empleo, con múltiples empresas compitiendo por los/as mismos/as trabajadores/as, lo que ha generado una fatiga colectiva significativa.

En los últimos 20 años se ha producido una disminución paulatina del volumen de llamadas gestionadas en los centros, relacionada con la combinación de automatización, chats, correo electrónico, redes sociales, intranets, autogestión del cliente a través de apps y webs, y la deslocalización hacia países con costes laborales inferiores como Portugal y Colombia.

Esta multiplicación de canales ha incrementado la carga de trabajo sin el correspondiente aumento de plantilla o con una reducción significativa en el volumen de empleo. Así, por ejemplo, en una de las empresas, abierta en 1999, ha pasado de 2.400 trabajadores/as a aproximadamente 1.300 en la actualidad.

El sector ha experimentado ciclos de externalización hacia Latinoamérica seguidos de retornos por problemas de calidad. En 2009 se produjo uno de esos retornos importantes de servicios, llevando a que el período 2009-2012 fuese una época de incorporaciones masivas y oportunidades de desarrollo profesional.

Se están produciendo importantes movimientos empresariales. Así, por ejemplo, Teleperformance ha realizado recientemente una OPA amistosa sobre Majorel, pasando de ser una empresa mediana a contar con cerca de 10.000 empleados en España.

Respecto de la presencia del sector en la administración pública, se recoge el caso de los servicios 112 de emergencias. La mayoría de las comunidades tienen dichos servicios (que son una competencia transferida a las mismas) subcontratados a empresas privadas: sólo tres comunidades los gestionan directamente con personal público. Se indica un deterioro progresivo de las condiciones bajo las diferentes empresas gestoras del servicio en Castilla y León.

Tipos de servicios principales

Existe una tendencia clara hacia la venta como servicio predominante. Si antes dominaba la atención al cliente pura, ahora la orientación principal es hacia la venta: telefonía, internet, banca (venta de activos), energía (luz, gas). Incluso en la atención al cliente, siempre se acaba redirigiendo el servicio hacia la venta, a través de la denominada 'venta cruzada'.

Las consultas sencillas se derivan a la autogestión por el usuario mediante chats y bots, mientras que los y las agentes se reservan para operaciones comerciales.

Los Contact Centers atienden servicios muy diversos: desde citas de distintos servicios en otros países hasta atención al cliente de grandes marcas textiles.

Muchos centros costeros (Cataluña, Valencia, Málaga) y de interior (Madrid, Sevilla) cuentan con personal extranjero que atiende en idiomas diversos.

Clientes principales (sectores)

Existen cuatro grandes bloques de sectores contratantes de servicios de Contact Center: energía, telecomunicaciones, seguros y banca, más un bloque residual que agrupa otros sectores, como atención al cliente de grandes marcas textiles, venta online o empresas alimentarias.

Los principales clientes son las empresas del IBEX 35: bancos, energéticas y aseguradoras. Estas empresas obtienen miles de millones de beneficios mientras subcontratan la atención al cliente a trabajadores con el salario mínimo interprofesional (SMI).

Además, las fusiones que se están produciendo o se prevén entre grandes empresas (BBVA-Sabadell, Telefónica-Vodafone) generan incertidumbre y pérdida de puestos de trabajo en el sector por la unificación de servicios.

Una misma plataforma puede dar servicios a múltiple clientes. Por ejemplo, en Konecta León trabajan para clientes como Línea Directa, Cruz Roja, Axa, Iberdrola, Orange, entre otros.

Las condiciones para las personas trabajadoras son las mismas si el cliente es una empresa privada o la Administración Pública porque quien gestiona es la empresa de Contact Center.

Tanto en el sector público como en el privado, las penalizaciones contractuales por incumplimiento de objetivos se trasladan siempre a la persona trabajadora.

Deslocalización

Los costes laborales en países como Colombia pueden ser hasta cinco veces inferiores a los españoles, lo que incentiva la externalización de servicios.

Portugal se ha convertido en un destino preferente porque los trabajadores y las trabajadoras dominan razonablemente el español y la legislación laboral es más permisiva. En zonas fronterizas (Extremadura, Castilla y León) hay trabajadores/as españoles/as que cruzan diariamente a Portugal para trabajar en Contact Centers con las condiciones laborales de dicho país.

La deslocalización sigue ciclos: las empresas trasladan servicios a Latinoamérica (principalmente Colombia), y posteriormente comprueban que la calidad disminuye por las condiciones precarias y el trabajo nocturno exigido para adaptarse al horario español y acaban repatriando el servicio.

Actualmente hay una nueva tendencia a deslocalizar que afecta especialmente a servicios multilingües que antes se prestaban desde España. Así, Marruecos absorbe servicios en francés y los traductores automáticos están facilitando la deslocalización hacia Filipinas e India de servicios que antes requerían hablantes nativos.

Internalización y externalización

Se observa una tendencia a la internalización de servicios por parte de algunas empresas de telefonía: Vodafone ha creado una plataforma propia en Valladolid, Orange tiene centro propio en Oviedo. El caso Vodafone-Teleperformance Ponferrada ilustra las complejidades: la empresa internaliza servicios creando un centro propio en Valladolid mientras reduce la subcontrata en Ponferrada. El número de trabajadores/as puede ser similar, pero implica un desplazamiento geográfico que muchos/as no pueden asumir. Además, en esta dinámica, la dependencia de un único cliente convierte a algunos centros en extremadamente vulnerables.

La valoración de ambas situaciones es ambivalente: trabajar para la empresa matriz puede suponer mejores condiciones laborales, pero también implica que las internalizaciones buscan reducir personal y automatizar al máximo.

Las internalizaciones también responden a la necesidad de justificar EREs en la matriz: resulta contradictorio despedir empleados/as propios/as mientras se mantienen miles en subcontratas.

La decisión depende mucho del CEO de cada momento y sus preferencias.

En servicios para la Administración Pública el modelo de subcontratación es estructuralmente problemático: las empresas adjudicatarias buscan obtener el mayor beneficio a costa de las condiciones laborales, causado por una cultura que cree en el mito de que a mejores condiciones laborales menor rentabilidad. Así, por ejemplo, en Castilla y León se rechaza la internalización del servicio 112 de emergencias alegando que resulta muy cara por los costes laborales que implica la atención 24/7: festivos, nocturnidad, etc. Además, algunos servicios públicos cambian de empresa cada pocos años según las licitaciones, añadiendo dificultades a dicha situación.

5.2.2. Condiciones laborales

Contratos

Ya no se realizan contrataciones a jornada completa ni se consolidan puestos indefinidos como ocurría antes. Los/as trabajadores/as veteranos/as tienen contratos indefinidos, pero todas las nuevas contrataciones son exclusivamente de sustitución (vacaciones o bajas).

Los contratos eventuales carecen en muchas ocasiones de causas justificadas reales. Se recurre al 'aumento de circunstancias de producción sobrevenido' para situaciones perfectamente previsibles como promociones comerciales estacionales.

Se abusa de las jornadas parciales como herramienta de control: se realizan contratos a 20-25 horas y con promesa informal de ampliación según comportamiento. Durante vacaciones o bajas previstas, las horas se reducen al mínimo contractual.

En servicios públicos subcontratados como el 112 se describe un ciclo precario: contrato para el verano (3 meses), posible prórroga en función de necesidades por bajas, despido en diciembre y nueva contratación en Navidad, Semana Santa, siguiente verano. Esta inestabilidad impide conformar una plantilla fija y genera alta rotación.

Salario

Es un sector muy precario y poco valorado.

El nivel salarial de teleoperador/a ha sido absorbido por el SMI, que se está convirtiendo en 'salario medio' en el sector, produciéndose la paradoja ya referida de que empresas del IBEX con miles de millones de beneficios subcontraten los servicios de atención al cliente a trabajadores/as con salario mínimo.

Esto conlleva que la persona usuaria del servicio cree estar hablando con un/a empleado/a del banco o de la energética con un salario acorde a dichos sectores, cuando realmente es un/a teleoperador/a con el SMI, situación injusta dada la importancia y, en ocasiones complejidad, del servicio prestado.

Los convenios colectivos se negocian con años de retraso siguiendo el patrón 'año pasado, año perdido': si el convenio acaba en 2025 y el nuevo se firma en 2028, los años 2026 y 2027 carecen de incremento salarial. Esto supone una pérdida acumulada de poder adquisitivo muy significativa.

Los trabajadores y las trabajadoras deben cumplir múltiples 'KPIs' (*Key Performance Indicators* o Indicadores Clave de Desempeño: métricas cuantificables usadas para evaluar el cumplimiento de objetivos) simultáneamente para acceder a incentivos económicos. Por ejemplo, se mencionan hasta siete KPIs diferentes para obtener una comisión de 30 euros.

En contadas ocasiones se producen mejoras sobre los mínimos establecidas en el convenio. Particularmente, en servicios externalizados de la Administración Pública, cualquier negociación de mejora salarial es rechazada con el argumento de falta de margen económico en el contrato. En el servicio 112 mantienen un acuerdo interno con mejoras sobre el convenio firmado en 2009. Las subidas del SMI les han beneficiado proporcionalmente porque ahora cobran de base lo que antes era el total y se ha conseguido un plus de emergencias con la empresa actual, aunque la empresa se niega a pagarlo durante las bajas (práctica que sí aplican en otros servicios que gestionan).

El rango salarial de los puestos de apoyo a operaciones (supervisor/a, formador/a, analista de calidad) es idéntico, pero las condiciones de presión, apoyo, etc. son muy diferentes entre ellos.

Jornada y horario

El trabajo está completamente cronometrado: existe un código para cada actividad (tareas administrativas, pausas para baño, descansos). Este control exhaustivo del tiempo genera una sensación de vigilancia permanente. Hay empresas que descuentan hasta 60 céntimos por pasarse un minuto en el baño. Otras tienen más flexibilidad, permitiendo cambios de turno y recuperación de horas.

Se describen jornadas intensas donde no hay tiempo ni para hacer los cursos de formación obligatorios en horario laboral porque no se puede dejar de atender llamadas.

Las llamadas se suceden sin descansos entre ellas, con exigencia de atención simultánea a correos y chats (hasta 6 chats simultáneos en algunos casos).

El convenio establece límites de tiempo entre llamadas, pero sólo se aplican a las llamadas salientes con remarcación automática: las empresas argumentan que las entrantes no están cubiertas por esta regulación. Así, la redacción del convenio ha quedado desactualizada respecto a la realidad tecnológica actual.

Además, la obligación de atender llamadas hasta el último minuto de la jornada genera situaciones en las que los trabajadores y las trabajadoras extienden su horario sin compensación. Una llamada que se prolongue 40 minutos después del fin de turno no se recupera al día siguiente.

En el servicio 112 se dispone de una 'ronda antiestrés' valorada positivamente por la plantilla veterana (6 días de trabajo y 4 de descanso) que proporciona estabilidad y permite planificar la vida personal, aunque la empresa intenta eliminarla. Pero para mantener esa ronda, deben existir los puestos 'corretornos' que estaban sometidos a condiciones muy exigentes (7 días de trabajo, 2 de descanso en fin de semana). Recientemente se ha mejorado levemente a 5 días de trabajo y 1 de descanso. Pero la mejora de horarios es imposible sin incremento de plantilla. La empresa contrata el mínimo exigido por el pliego de condiciones y no cubre las bajas, lo que impide cualquier flexibilización.

Conciliación

Las empresas mayoritariamente rechazan inicialmente las solicitudes y obligan a negociaciones donde imponen el horario que les conviene, no el solicitado.

Se exigen en muchos casos justificaciones excesivas y documentación exhaustiva sobre la situación familiar (incluso horarios del cónyuge, demostrar que uno de los cónyuges no puede quedarse con el hijo/a, etc.) para valorar las peticiones, cuando se trata de un derecho del trabajador/a que no debería depender de la disponibilidad de terceros.

La mayoría de situaciones conflictivas sobre esta cuestión acaban judicializándose, aunque frecuentemente se pactan 'en la puerta' para evitar jurisprudencia favorable al trabajador/a.

El sector está altamente feminizado y el cuidado de progenitores/as e hijos/as sigue recayendo principalmente en las mujeres. Así, en muchas ocasiones tienen que escoger entre la conciliación o la promoción personal: si para ascender a coordinador/a hay que pasar a turno partido de 8 horas, una mujer con jornada parcial compactada se encuentra ante esa disyuntiva.

La conciliación genera problemas específicos en verano: los niños tienen dos meses y medio de vacaciones pero no hay soluciones para las personas trabajadoras. Como ejemplo se indica una propuesta de ludoteca en la empresa (usando plantas vacías) que se autofinanciaría con las cuotas de padres/madres/tutores/as fue aprobada por la dirección local pero rechazada por la dirección general. Así, se recurre a excedencias, permisos parentales y bajas por falta de opciones.

Los cuadrantes de horarios se conocen a un mes vista como máximo, impidiendo la planificación personal. Y en servicios 24/7, la conciliación familiar resulta especialmente complicada.

Brecha y sesgos de género

El sector está feminizado al 70-72% pero no se detectan políticas discriminatorias abiertas: la empresa perjudica igualmente a hombres y mujeres cuando se trata de teleoperadores/as.

Sin embargo, la brecha aparece en las comisiones de venta (más accesibles para jornadas completas, más frecuentes en hombres) y en la promoción, como ya se recogió en el apartado anterior.

También se detecta un sesgo en la asignación de servicios: los de cuidados o productos femeninos se asignan mayoritariamente a mujeres mientras que servicios técnicos (por ejemplo, servicios informáticos, de telecomunicaciones, etc.) se asignan preferentemente a hombres.

Teletrabajo

El teletrabajo está prácticamente erradicado tras la pandemia.

Las empresas prefieren la actividad presencial por varios motivos: no pagar simultáneamente gastos de teletrabajo e instalaciones, el control directo que permite ejercer presión durante la acumulación de llamadas, o la sospecha de que algunos/as trabajadores/as “se columpian” en casa.

El teletrabajo podría solucionar problemas de la llamada ‘España vacía o vaciada’, evitando desplazamientos diarios y despoblación.

También evitaría ciertas bajas médicas, como aquellas relacionadas con la imposibilidad de efectuar desplazamientos.

Existen experiencias positivas como un acuerdo de 10 días de teletrabajo al mes (continuados, equivalentes a dos semanas). En esa misma empresa estuvieron durante la pandemia trabajando completamente en remoto desde 2020 hasta enero de 2022 y desde el primer día se pagaron los gastos de teletrabajo. Actualmente, el 80% de la plantilla prefiere teletrabajar; algunos incluso al 100%. Sin embargo, algunas personas trabajadoras prefieren el modelo presencial por la soledad del trabajo remoto. Los servicios de venta no permiten teletrabajo porque la presión es menor sin contacto directo de los/as supervisores/as.

En servicios como el 112 nunca han podido teletrabajar. Durante la pandemia se permitió al personal administrativo (que en algún caso lo mantienen parcialmente), pero a los/as teleoperadores/as se les negó alegando problemas técnicos (protección de datos, licencias del sistema).

5.2.3. Riesgos laborales

Área de trabajo, diseño físico del puesto y equipos

Los equipos informáticos son de muy baja calidad, con ordenadores encendidos 24 horas que se bloquean constantemente y sin la capacidad suficiente para los múltiples programas requeridos por los clientes, provocando bloqueos frecuentes. Tener un/a cliente/a al teléfono mientras la pantalla se congela durante 5 minutos es habitual.

El problema se relaciona con los ajustados márgenes de las licitaciones: las empresas recortan en equipamiento porque la masa salarial está fijada por convenio. Pero también se atribuye a las herramientas y plataformas de los clientes, más que a los equipos propios del centro: las caídas de sistemas externos afectan directamente al trabajo y generan situaciones conflictivas con los usuarios.

En ocasiones se reutilizan edificios no adecuados al tipo de trabajo que se realiza. Los cables sueltos por el suelo son frecuentes en instalaciones mal adaptadas.

Las sillas sufren mucho desgaste por el uso intensivo y la rotación de personal. En algunos casos se ha tardado más de diez años en cambiar las sillas.

Condiciones ambientales

Se generan niveles de CO2 elevadísimos en salas con 300-500 personas y ordenadores funcionando continuamente. La renovación de aire es insuficiente.

La mayoría de las personas trabajadoras no está conforme con las condiciones térmicas. El rango legal de 17-27°C se cumple formalmente, pero el problema son las citadas corrientes de

aire. En verano la situación es especialmente mala porque los equipos de climatización no están bien dimensionados para el espacio y tampoco están bien colocados. Incluso se producen defectos de diseño en edificios nuevos con fachadas de cristal orientadas al sol que requieren aire acondicionado potente para compensar el recalentamiento interior.

En ocasiones se consigue que se hagan mediciones de corrientes de aire tras denuncias a la Inspección de Trabajo, eliminándose algunos puestos problemáticos. Pero en muchas situaciones la mediciones no se hacen en momentos o situaciones que reflejen las condiciones reales.

El tono de voz elevado general es constante: como consecuencia, al no oír bien, se tiende a hablar más alto, generando un efecto de realimentación. A pesar de ello, el ruido en el sector no se mide adecuadamente. Uno/a de los/as entrevistados/as, con 22 años de experiencia, nunca ha presenciado una medición de ruido en su centro de trabajo, pese a estar recogida en el convenio como obligación.

La mayoría de plataformas son naves sin luz natural en el 90% de los puestos. La luminosidad generalmente cumple valores normativos, pero la ausencia de luz natural afecta al bienestar. En otras ocasiones, en edificios readaptados para el servicio se indica que la luz incide directamente en algunos puestos mientras otros están en penumbra.

La utilización de ciertos edificios dificulta la realización de reformas por la necesidad de permisos especiales para las mismas.

Riesgos psicosociales

Los psicosociales se identifican como los principales riesgo del sector.

El trabajo tiene características que generan ansiedad y depresión: presión por alcanzar objetivos, una repetitividad extrema, con atención de llamadas consecutivamente sin descanso, recibiendo frecuentemente quejas, insultos y situaciones emocionalmente demandantes. A ello se une la falta de perspectivas de promoción y la incertidumbre contractual.

El personal trabajador actúa como "saco de boxeo" de la clientela frustrada, sin posibilidad de expresar sinceramente las limitaciones del servicio. La medicación y la automedicación están ampliamente extendida y las opciones médicas ante situaciones de estrés laboral se reducen frecuentemente a la citada medicación o a la baja médica por contingencias comunes.

La presión, que se describe como en aumento progresivo, constituye el principal factor de riesgo del sector. Desde el momento de incorporarse al puesto, los trabajadores y las trabajadoras reciben mensajes sobre objetivos que deben cumplir respecto de ventas, llamadas atendidas y clientes/as satisfechos/as.

En el origen de esta situación se cita que las subcontratas compiten entre sí ofreciendo mayor rendimiento a menor coste. Este modelo traslada toda la presión al trabajador/a: si una empresa no ofrece tiempos de respuesta más cortos, otra competidora lo hará.

La única solución estructural identificada sería la regulación legal de los tiempos entre llamadas entrantes, similar a la existente para llamadas salientes. Sin embargo, como ya se ha recogido anteriormente, esta propuesta se considera inviable por la oposición patronal y la amenaza de deslocalización.

Se señala también que los mandos intermedios experimentan una transformación al acceder al puesto: personas que eran buenos/as compañeros/as se convierten a menudo en supervisores/as autoritarios/as cuando obtienen cierta cuota de poder.

La saturación del sector y el conocimiento mutuo entre trabajadores/as (muchos/as han pasado por varias empresas) generan una percepción generalizada de que todas las compañías operan de manera similar, con presiones constantes.

En servicios como el 112, se indica que el estrés tiene doble origen: la naturaleza intrínseca del servicio (llamadas de emergencia que implican gestionar situaciones de alta carga emocional) y las condiciones organizativas (malos horarios, gestión deficiente de turnos, agotamiento acumulado). Se indica que se han producido casos de trabajadoras que han abandonado el servicio por agotamiento extremo asociado a los horarios y la gestión, con casos renuncias definitivas a pesar de que les gustaba el trabajo.

Las plantillas con entre 30 y 50 años y con cargas familiares, encuentran difícil la decisión de abandonar el empleo y buscar alternativas, por lo que en muchas ocasiones se soportan situaciones insostenibles.

Las evaluaciones de riesgos psicosociales se dilatan durante años entre la selección del método, la realización y la propuesta de medidas. Cuando finalmente se obtienen resultados, el personal evaluado ya ha rotado o cambiado de campaña, lo cual invalida los resultados iniciales.

Las evaluaciones se describen como un proceso para "cumplir el expediente": se realizan como obligación formal pero sin efectividad práctica. La elección del método recae siempre en la empresa, que selecciona aquellos más fáciles de manipular o con preguntas más genéricas, dificultando la identificación de problemas específicos. Además, a veces se realizan en momentos no representativos de la realidad de la empresa o en los que la plantilla es más escasa.

Además, las evaluaciones de riesgos psicosociales (e incluso las encuestas de clima laboral, teletrabajo, etc.) presentan limitaciones de anonimato en categorías con pocos/as trabajadores/as, como los mandos intermedios, puestos administrativos, formadores/as, etc.

Los resultados de las evaluaciones se analizan en grupos de trabajo que no generan medidas correctoras reales. Las empresas aceptan todas las medidas propuestas excepto las que conllevan costes económicos. La solución fundamental de contratar más personal para repartir la carga de trabajo nunca se implementa.

Como aspecto positivo, el apoyo entre compañeros/as, que se destaca como habitual en el sector, funciona como factor protector.

Bajas por incapacidad temporal y absentismo

Se indican elevadas tasas de ausencias por bajas por incapacidad temporal, que las personas entrevistadas cifran entre el 14% (haciendo referencia a las cifras de "absentismo" citadas por la patronal, que duplican la media nacional) y más del 33% en empresas concretas. Las cifras reflejan en todo caso el impacto de las condiciones laborales sobre la salud mental de la plantilla.

Las causas identificadas incluyen el envejecimiento de la plantilla, la feminización del sector con la pervivencia del rol de cuidados asociado, el agotamiento mental derivado del trabajo repetitivo y emocionalmente exigente, y la incertidumbre laboral permanente.

Se reconoce también la existencia de "justicia social enmascarada": trabajadores/as que recurren a la baja médica cuando se les deniegan permisos o vacaciones legítimos.

La gestión empresarial de toda esta situación se centra en ofrecer despidos pactados (20 días por año trabajado) a trabajadores/as en situación de baja de larga duración, en lugar de abordar las causas estructurales del problema.

La falta de soluciones implica que las bajas médicas repercuten también directamente sobre los/as compañeros/as presentes, perpetuando el problema: si un equipo de 20 personas tiene 4 trabajadores/as de baja, las llamadas y ventas objetivadas deben repartirse entre los 16 restantes, incrementando su carga y presión.

Los nódulos en cuerdas vocales son la principal enfermedad profesional, aunque existen numerosos conflictos asociados al diagnóstico de nódulos o pólipos (sólo los primeros están

reconocidos en el cuadro de enfermedades profesionales del RD 1299/2006) que se decanta mayoritariamente por los segundos.

El síndrome del túnel carpiano por movimientos repetitivos de teclado y ratón (centenares de veces al día) se atribuye sistemáticamente por las mutuas a causas extralaborales. Las dolencias de origen psicosocial (ansiedad, depresión, etc.) derivadas del trabajo, que algunos/as entrevistados/as cifran en torno al 50% de las bajas registradas, también se tramitan siempre como contingencia común.

Así, las mutuas tienden a derivar sistemáticamente los casos a la Seguridad Social, y algunas han dejado de trabajar con empresas del sector por su elevado nivel de bajas derivadas de contingencias comunes, limitándose a cubrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Paralelamente, han surgido empresas especializadas en el seguimiento del absentismo que presionan a la plantilla en situación de baja para que solicite el alta voluntaria.

5.2.4. Mercado de trabajo

Oferta y demanda de empleo

El sector ofrece una actividad idónea para zonas rurales despobladas al requerir únicamente un local, mobiliario básico, ordenadores y personal.

La tendencia, ya recogida en otro punto, a concentrar en una plataforma servicios de un único cliente genera una vulnerabilidad extrema: cuando ese cliente reduce actividad o cambia de proveedor, todo el centro se ve amenazado. El ya citado caso de Ponferrada con Vodafone ilustra este riesgo: la internalización de servicios por parte del cliente pone en peligro un centro completo.

La demanda de empleo en el sector se concentra en el puesto de teleoperador/a (90% de las ofertas). Un 5% adicional corresponde a teleoperadores/as con idiomas, concentrados principalmente en Barcelona y Madrid por la disponibilidad de población multilingüe. En Castilla y León la oferta de idiomas es muy limitada. Salamanca presenta cierta excepción por la presencia universitaria, que aporta tanto estudiantes extranjeros/as como trabajadores/as que compatibilizan estudios y empleo.

Las ofertas de empleo del sector han pasado de publicarse en la prensa local a hacerlo en portales de empleo online. Se ha producido también un cambio significativo en la respuesta a dichas ofertas de empleo. Anteriormente, una oferta para 10 puestos podía recibir 500 candidaturas; actualmente, el número de solicitantes puede ser inferior al de vacantes ofertadas.

Esta falta de interés se atribuye a la mala reputación del sector entre quienes ya han trabajado en él. La experiencia negativa previa genera rechazo a volver a emplearse en empresas de Contact Center, independientemente de la compañía concreta, al extenderse la percepción ya citada de que todas las empresas actúan del mismo modo. Además, las personas que se incorporan por primera vez al sector y que llegan a la formación, cuando conocen la realidad contractual (contratos temporales, sin garantía de continuidad) frecuentemente abandonan.

Sobrecualificación

En la práctica cualquier persona con formación básica puede desempeñar el trabajo de teleoperador/a. Sin embargo, existe una frustración significativa entre trabajadores y trabajadoras con estudios superiores que entraron temporalmente "mientras encontraban algo de lo suyo" y llevan décadas en el sector sin posibilidad de promoción real. De hecho, se hace referencia a las plantillas con niveles de cualificación muy superiores a los requeridos para el puesto: uno/a de

los/as entrevistados/as estima que 900 de los 1.200 trabajadores/as de su centro poseen titulación universitaria.

Esta sobrecualificación responde a la escasez de alternativas laborales en el territorio. Así, por ejemplo, se indica que los sectores empleadores en Salamanca se limitan a empresas especializadas en servicios, comercio y hostelería, con limitada capacidad de absorción de titulados/as.

A pesar de la imagen de trabajo no cualificado ni del requerimiento de una titulación específica, el desempeño correcto requiere competencias reales: digitales, de comunicación oral y escrita, comprensión de protocolos, atención al público, gestión emocional, etc. Se trata de capacidades y exigencias que no se reconocen ni retribuyen.

Rotación

La rotación en el sector es muy elevada. Las estadísticas de creación de empleo pueden resultar engañosas: 100.000 contratos anuales pueden corresponder a 30.000 personas contratadas tres veces cada una en campañas diferentes. Esta alta rotación dificulta la consolidación de plantillas y la acción sindical efectiva.

La plantilla con experiencia acumulada (más de 20 años en algunos casos) muestra signos de agotamiento. La expresión "gente quemada" aparece recurrentemente para describir el estado de trabajadores/as veteranos/as del sector.

La rotación varía significativamente según la ubicación geográfica. Madrid y Barcelona presentan una alta rotación. Sin embargo, Castilla y León registra tasas menores, aunque en provincias como Salamanca se incrementa como consecuencia de su elevada población universitaria.

El modelo actual no permite consolidar plantilla. Como ya se indicó anteriormente, las personas trabajadoras eventuales no están dispuestas a estar disponibles indefinidamente esperando llamadas con escasa antelación para incorporaciones inmediatas. Y si lo hacen, requieren actualización a causa de las múltiples modificaciones en los protocolos, lo que repercute en el rendimiento y calidad del servicio.

5.2.5. Formación

Formación oficial y reglada

Como ya se ha indicado en otros puntos, no existe una titulación específica para ejercer como teleoperador/a. Con una formación de una a tres semanas más el aprendizaje en el puesto, a las empresas les suele resultar suficiente para que cualquier persona puede empezar a desarrollar el trabajo. Sin embargo, el abanico de servicios es enorme: desde ambulancias hasta atención técnica de Microsoft, cada uno requiere conocimientos específicos. También en algunos servicios de banca y seguros se exigen certificaciones concretas por normativa.

Aunque existen certificados profesionales relacionados con la atención al cliente dentro de las ramas administrativa y comercial, las ofertas de empleo no requieren titulaciones concretas más allá de niveles educativos básicos (ESO o bachillerato).

Se considera improbable que alguien cursase un hipotético ciclo formativo de FP específico para trabajar en Contact Center dado el bajo prestigio y retribución del sector.

Formación en la empresa

Es habitual que de 20 personas que inician la formación inicial (mayoritariamente no retribuida hasta la confirmación de la incorporación), sólo 5 la completen, sea por abandono, por encontrar

otro empleo, o por descubrir al final que las condiciones reales difieren de las prometidas inicialmente.

En servicios como el 112, la formación para nuevos trabajadores/as se ha reducido drásticamente: de más de 80 horas hace más de una década a las 39 horas actuales de práctica en sala. Dicha reducción obedece al interés empresarial de que los trabajadores y las trabajadoras comiencen a cubrir horas del pliego cuanto antes. Esta formación abreviada resulta insuficiente y supone un riesgo para la calidad de un servicio de emergencias. Lo único que interesa es tener a alguien conectado con su login cumpliendo horas, independientemente de su competencia real.

La formación continua es mayoritariamente ficticia. Se firma documentación de cursos no realizados. Antes, mientras se atendían llamadas, se entregaba al trabajador/a un papel para firmar con, por ejemplo, un cambio de protocolo y eso contaba como formación. Los sistemas actuales sustituyen el papel por pantallas emergentes: hasta que no se pulsa aceptar, el trabajador/a no se puede conectarse e iniciar la jornada, por lo que si se quiere leer y asimilar realmente el contenido se tiene que hacer fuera del horario laboral. Una vez aceptado, si hay errores la culpa es de la persona trabajadora.

La formación destinada a teleoperadores/as se limita a contenidos básicos: ergonomía, uso de la voz, gestión del estrés. Los cursos y planes de formación para la promoción profesional (liderazgo, gestión de equipos) se reservan para categorías superiores, excluyendo a la base de la plantilla de las oportunidades de desarrollo.

En el 112 se demandan cursos de idiomas (el servicio atiende llamadas en otros idiomas) y geografía (se trabaja con mapas), pero no se imparten. En cambio, se ofrecen cursos corporativos heredados de otros servicios (Valencia, Andalucía, Murcia) que no son aplicables a los protocolos locales.

El convenio exige comisiones de formación, pero las empresas las incumplen sistemáticamente. Las empresas no facilitan el plan de formación anual, la planificación ni la memoria. La única capacidad de influencia real surge cuando la empresa necesita la firma del comité para bonificar formaciones de directivos ante FUNDAE: en esos momentos se pueden negociar contrapartidas formativas para la plantilla.

Se detectan irregularidades en la gestión de fondos FUNDAE: firmas de formaciones no impartidas, cursos registrados que no se han realizado efectivamente. Algunas de estas situaciones han sido denunciadas, aunque generalmente se archivan tras ajustes formales.

También se hace referencia a empresas que tienen un departamento de formación excepcional a nivel estatal, con una plataforma completa de cursos presenciales, online y semipresenciales y en las que existe una comisión de formación a nivel estatal donde se revisan los cursos propuestos, su adecuación y el número de plazas disponibles. Sin embargo, el problema principal radica en la incompatibilidad entre la formación en horario laboral y la exigencia de atender llamadas. Los trabajadores y las trabajadoras que destinan tiempo a formación dejan de cumplir objetivos de llamadas y ventas, afectando a sus comisiones. Esta situación estructural hace que, en la práctica, la formación resulte inaplicable: la empresa no permite abandonar las llamadas, y la persona trabajadora pierde incentivos económicos si lo hace. La formación está teóricamente disponible pero en la práctica es inaccesible.

Perspectiva de la formadora

Nos ha parecido conveniente incluir a continuación un resumen de las aportaciones efectuadas por la formadora entrevistada, ya que, desde su experiencia particular puede servir para dar una visión general de la situación y características de dicha función en el sector, con independencia de que no se ajuste estrictamente a las prácticas o métodos empleados en todas las empresas.

Estructura del departamento de formación

Los departamentos de formación dependen de Recursos Humanos como apoyo a la operación. Su función principal es capacitar empleados/as para el desempeño de sus funciones, desde la incorporación inicial hasta la actualización continua.

La organización es nacional con dependencias geográficas europeas. La figura del manager de formación y calidad suele ser común, supervisando ambas funciones de forma integrada. Esto refleja una relación directa y complementaria entre la capacitación del personal y la evaluación de su desempeño.

Autonomía, responsabilidades y evaluación del personal formador

El personal formador gestiona su propio trabajo sin personal a cargo, a diferencia del supervisor que tiene responsabilidades sobre equipos. Esta autonomía se valora positivamente como reducción de fuentes de estrés.

Las responsabilidades incluyen: impartir formación inicial y continua, crear contenidos formativos, adaptar materiales a diferentes modalidades, auditar calidad del personal formado (cuando proceda), y someterse a evaluaciones mensuales de su desempeño docente.

Los/as formadores/as son auditados/as mensualmente durante sus sesiones formativas. La observación puede ser presencial o remota (conexión a sesiones virtuales). Se evalúan competencias docentes y se identifican áreas de mejora.

Cuando el cliente tiene criterios propios de evaluación de formadores/as, la empresa debe aplicar ambos sistemas (interno y del cliente).

Tipos de formación impartida

La formación se clasifica en tres categorías: legal/mandatoria (protección de datos, prevención de riesgos laborales, compliance¹⁶), corporativa (normas internas de la compañía) y de producto (específica de cada campaña o cliente).

Las formaciones legales tienen refrescos anuales obligatorios. Las formaciones de producto varían según el cliente: desde actualizaciones puntuales (2-3 al año) hasta formación diaria en sectores con cambios constantes como el sector de las telecomunicaciones.

Influencia del cliente en la formación

El cliente determina aspectos fundamentales de la formación: contenidos, modalidades permitidas, recursos disponibles, tiempos asignados. El formador o la formadora adapta su trabajo a estas condiciones, no las define.

La existencia de departamento de calidad o formación continua depende de si el cliente paga esos servicios como KPI. Cuando deja de pagarlos, los recursos desaparecen independientemente de su utilidad.

El número de horas de formación continua que recibe un/a teleoperador/a varía enormemente según el cliente y la campaña, no según criterios pedagógicos o necesidades detectadas.

Análisis de necesidades

Existe un proceso formal de análisis de necesidades formativas que evalúa el contenido a transmitir, los conocimientos previos de los receptores, la novedad o actualización del tema, los recursos disponibles y las restricciones del cliente.

¹⁶ Procedimientos implementados por las organizaciones para asegurar que sus actividades se ajustan a la ley, regulaciones, normas internas y estándares éticos, etc.

El proceso se valora como útil por quien lo ha experimentado, aunque frecuentemente sus conclusiones son ignoradas cuando contradicen las directrices del cliente o la dirección.

Modalidades formativas

Se utilizan tres modalidades: presencial, virtual (videoconferencia) y e-learning. La elección depende de la naturaleza del contenido, el público objetivo y los recursos disponibles.

Los e-learning se han sobreexplotado en ocasiones, aplicándose a contenidos para los que no resultan adecuados (habilidades comunicativas, técnicas de venta que requieren práctica). La decisión final sobre modalidad suele corresponder al cliente o la dirección, no al criterio técnico del formador/a.

Recursos tecnológicos

La empresa invierte en herramientas de creación de contenidos: plataformas de gamificación, aplicaciones para videojuegos formativos, recursos de inteligencia artificial (2024-2025). Los/as formadores/as disponen de cuentas en aplicaciones especializadas.

Las aulas están equipadas con ordenadores individuales que permiten proyectar en las pantallas de los y las asistentes, mejorando la visibilidad respecto al proyector tradicional.

Necesidades formativas detectadas

Las principales carencias identificadas son: competencias digitales (históricamente el mayor lastre), habilidades comunicativas y comerciales, y gestión emocional/estrés.

Las competencias digitales fueron especialmente problemáticas en los inicios del sector, cuando se contrataba sin filtro de conocimientos informáticos. Trabajadores/as con excelentes habilidades comunicativas sufrían por no saber manejar herramientas básicas.

La comunicación eficaz a través de canales limitados (teléfono, chat, email) requiere formación específica que frecuentemente se sacrifica en favor de contenidos de producto.

Formación para desarrollo profesional

Existen programas formativos para acceder a nuevos roles (supervisor/a, formador/a, analista de calidad). El proceso incluye e-learning, talleres con formador/a y certificación interna que da preferencia en procesos de selección.

Estos programas no garantizan la promoción, pero posicionan favorablemente al candidato/a. Quien accede a un puesto sin haber realizado el programa recibe formación intensiva posterior con período de mentoría y observación (90 días para el personal formador).

El plan anual incluye formaciones perpetuas de desarrollo personal: técnicas de venta, habilidades comerciales y de negociación, inteligencia emocional (con versión específica para supervisores/as sobre liderazgo).

Cierre del plan anual de formación

El plan anual de formación se cierra el 31 de octubre para su presentación a FUNDAE y la bonificación de las acciones formativas que cumplan los requisitos.

La empresa solicita feedback a los departamentos de formación y calidad para elaborar el plan anual del año siguiente.

5.2.6. Principales campos de la acción sindical

El convenio del Contact Center no es malo en comparación con otros, de hecho hay empresas que intentan “escapar” de él hacia convenios peores (oficinas y despachos, TIC). El problema es que las empresas no lo cumplen. El incumplimiento es estructural: con licitaciones donde todas

las empresas presentan la misma masa salarial (SMI), el margen de beneficio sale de recortar derechos, tiempos de descanso, permisos y condiciones materiales.

La acción sindical enfrenta limitaciones estructurales: las amenazas de deslocalización condicionan cualquier reivindicación significativa. Las empresas argumentan que mejorar condiciones supondría perder competitividad frente a centros en otros países.

Entre los campos de acción permanentes citados están: el salario (absorbido por el SMI), la contratación fraudulenta (eventuales sin causa real), el tiempo de trabajo (descuentos de pausas, control extremo), la conciliación (rechazada sistemáticamente), luchas contra presiones laborales y comportamientos abusivos, aspectos de los planes de igualdad (mejoras como uso de horas médicas para acompañar a menores), el seguimiento de bajas (oposición a despidos encubiertos de trabajadores/as de baja) y las condiciones materiales (equipos, climatización, etc.).

Las licitaciones de la administración pública presentan condiciones que imposibilitan el cumplimiento del convenio. Algunos concursos han quedado desiertos porque ninguna empresa consideraba viable el presupuesto.

Se reconoce que algunos temas como la formación y la prevención de riesgos quedan a veces aparcados por la diversidad de frentes abiertos. Por ejemplo, en materia de prevención, se reconoce que el ruido constituye una asignatura pendiente que debería abordarse de forma coordinada en todo el sector

La representación legal del sector tienen un desgaste muy superior al de otros sectores, con menos conflictividad laboral, que agota los recursos sindicales y personales.

5.2.7. Futuro del sector

Percepción social actual

La ciudadanía cree que al llamar a atención al cliente de un banco están hablando con un empleado del sector bancario con salario acorde al mismo, cuando realmente es un teleoperador/a con SMI. Esta confusión beneficia a las grandes empresas que externalizan la atención manteniendo la imagen de marca.

El trabajo de teleoperador/a se percibe como temporal, un empleo de último recurso, al que se accede por falta de alternativas (“trabajas de teleoperador/a porque no encuentras otra cosa”), pero muchos/as llevan décadas en el sector.

La evolución social hacia el ‘lo quiero todo ya’ y el trato desconsiderado hacia el personal de atención (tiendas, hostelería, telefonía) refleja una degradación general del respeto hacia estos trabajadores. Los/as usuarios/as que contactan con servicios de atención telefónica frecuentemente tratan al teleoperador/a con falta de respeto, considerándose superiores a la persona que les atiende.

Sin embargo, se trata de un trabajo que requiere competencias comunicativas, técnicas y emocionales significativas, existiendo una contradicción entre la complejidad real del trabajo y su consideración social y salarial como empleo de baja cualificación.

Se destaca la importancia estratégica del sector, generalmente no reconocida: sin teleoperadores/as, servicios esenciales como soporte técnico de telecomunicaciones, banca, energía o servicios públicos quedarían sin atención. Durante la pandemia, el sector fue considerado esencial.

En servicios como el 112, las encuestas anuales de calidad reflejan una valoración ciudadana muy alta, cercana al 99% de satisfacción, atribuida a la profesionalidad de las personas trabajadoras. Este dato es utilizado institucionalmente en actos oficiales, existiendo una contradicción entre el discurso oficial que ensalza el servicio y la falta de inversión real en mejorarlo.

Propuestas para mejorar la percepción social

Un elemento clave sería la aprobación de una ley de atención al cliente¹⁷ que dignificara el servicio: tiempos máximos de respuesta, derecho a hablar con persona física, plazos para resolver solicitudes. Esto obligaría a las empresas a invertir más en atención al cliente, mejorando condiciones y percepción. También habría que regular las prácticas abusivas de venta telefónica que generan rechazo social hacia el sector. La paradoja es que la administración pública también subcontrata atención a la ciudadanía en condiciones precarias, mientras exige a las empresas privadas estándares que ella misma no cumple.

Se considera necesaria una campaña de concienciación sobre la función real de los/as teleoperador/as y su contribución al funcionamiento de servicios básicos.

Futuro del sector en general

La inteligencia artificial afectará al sector, aunque el alcance exacto es actualmente impredecible. Se anticipa pérdida de puestos de trabajo, aunque no la desaparición del teleoperador/a como figura.

No se detecta una implementación directa de inteligencia artificial en las tareas operativas de atención al cliente. Sin embargo, sí se está utilizando para el control y evaluación del trabajo: sistemas que analizan automáticamente todas las llamadas y puntúan múltiples parámetros.

Esta automatización del control supone un cambio cualitativo: antes se auditaban una o dos llamadas diarias por trabajador/a; ahora todas las llamadas son analizadas automáticamente, incrementando exponencialmente la supervisión. Así, el sistema penaliza comportamientos que antes pasaban desapercibidos, sin distinguir entre llamadas al inicio de la jornada (cuando la persona trabajadora está más descansada) y al final (cuando acumula fatiga de toda la jornada).

A medio-largo plazo (10-20 años), la evolución de la IA es incierta. Se prevé que las empresas necesitarán personal humano para supervisar y corregir errores de los sistemas automatizados, especialmente cuando se detecten fraudes o pérdidas económicas.

Se considera que la inteligencia artificial actual carece de capacidades genuinas de comprensión e improvisación. Su funcionamiento se limita a buscar información existente, sin capacidad real de razonamiento o adaptación a situaciones imprevistas. Por tanto, la automatización afectará principalmente a tareas rutinarias y consultas simples.

La empatía con el cliente se identifica como un elemento diferencial que las máquinas no pueden replicar. En procesos de venta, la conexión humana resulta determinante para el éxito comercial. La experiencia con sistemas automatizados de llamada muestra sus limitaciones: no comprenden el humor, los dobles sentidos ni las respuestas inesperadas de los interlocutores humanos.

En el caso concreto del servicio de emergencias 112, éste requiere contacto humano que una máquina no puede proporcionar. Las llamadas implican personas en situaciones de crisis (violencia, infartos, accidentes) que requieren acompañamiento emocional. Los/as operadores/as permanecen al teléfono hasta la llegada de los/as agentes cuando la persona lo solicita. No obstante, se reconoce que, si la automatización resulta económicamente rentable, las empresas no dudarán en implementarla aunque el servicio pierda calidad.

En todo caso, se plantea la duda sobre la demanda futura de intermediarios entre usuarios y empresas. Las generaciones actuales tienden a resolver gestiones autónomamente sin recurrir a la atención telefónica.

¹⁷ Dicha norma fue finalmente aprobada en diciembre de 2025 a través de la Ley 10/2025, de 26 de diciembre, por la que se regulan los servicios de atención a la clientela.

Mayor impacto inmediato lo tendrán las fusiones de grandes clientes (bancos, telecomunicaciones, energéticas). Habrá movimientos, reestructuraciones y probablemente pérdida neta de empleo. Las fusiones de clientes provocarán cierres o reducciones de centros. Las propias empresas de Contact Center se están comprando entre ellas, generando duplicidades de centros y funciones en las mismas provincias que derivarán en reestructuraciones de plantilla. La dependencia de clientes únicos también hace vulnerables a centros enteros.

La deslocalización a países con menores costes laborales y la automatización de traducciones amenazan especialmente los servicios multilingües y los centros que atienden a clientes extranjeros.

El traslado de datos personales de ciudadanos/as europeos/as a países sin regulación equivalente es un problema creciente. Las multas por incumplimiento del RGPD¹⁸ se asumen como coste de negocio por grandes tecnológicas. El verdadero negocio subyacente es el contrabando de datos que escapan al control de la Comunidad Europea cuando los servicios se trasladan a Marruecos, India, Filipinas o Sudamérica.

Por otra parte, la regulación sobre publicidad encubierta y venta fría limita progresivamente las actividades comerciales del sector.

Pueden surgir oportunidades si aparecen nuevas actividades económicas que requieran atención al cliente (como ha sucedido con Glovo y empresas similares, que no existían hace años).

El futuro del empleo dependerá de la capacidad de ofrecer valor añadido que no pueda ser replicado por sistemas automatizados ni por centros en países con menores costes. En España, el sector tiende hacia la especialización en servicios que requieren idiomas específicos o atención de mayor complejidad. Los servicios básicos y repetitivos se deslocalizan o automatizan.

Se observa también una inversión empresarial en reducción de ineficiencias y en desarrollo tecnológico. La intención de optimizar procesos indica que se reconoce la existencia de áreas de mejora.

Futuro del sector en Castilla y León

Como ya se indicó en otros puntos, el sector de Contact Center ofrece características interesantes para la territorios afectados por la despoblación, como sucede en importantes áreas de nuestra comunidad autónoma: requiere poca inversión (poco más que un local, mesas, ordenadores y conexión) los alquileres son más baratos y hay población formada y joven que emigra por falta de trabajo.

Castilla y León no puede competir en servicios de idiomas porque no hay suficiente población multicultural. Los servicios básicos en español se deslocalizan o automatizan. La región pierde empleo continuamente en el sector. La única ventaja competitiva sería el castellano neutro para servicios premium y campañas complejas nacionales.

Respecto de servicios contratados por la administración pública como en 112, no se espera que pasen a gestión pública directa.

¹⁸ Reglamento general de protección de datos: Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

El análisis del sector de Contact Center en Castilla y León que hemos realizado a lo largo de este estudio refleja la realidad compleja y cambiante que caracteriza de forma general a dicho sector, a la vez que muestra algunas de las características diferenciadoras del mismo en nuestra comunidad autónoma.

A continuación se recogen algunas de principales conclusiones obtenidas del estudio, fundamentadas en el análisis de fuentes estadísticas oficiales, en los resultados de la encuesta realizada a 107 personas trabajadoras del sector en la comunidad autónoma, y en las entrevistas en profundidad a profesionales y representantes sindicales con amplia trayectoria en el mismo.

6.1. CONCLUSIONES

6.1.1. Situación del sector de Contact Center

Situación económica

A nivel nacional, algunas cifras muestran un **descenso en la cifra de negocios o facturación del sector** tras años de incremento continuado. Así, según la *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios* del INE, el CNAE 822 (Actividades de los centros de llamadas) sufrió en 2023 un descenso del -1,8% en su cifra de negocios respecto al ejercicio anterior. En una línea similar, aunque referida a 2024, el *Estudio de mercado sobre la situación del Contact Center 2024* de la Asociación CEX (2025), recoge que la facturación en 2024 descendió un -2,33% respecto a 2023. Sin embargo, el Observatorio DBK (DBK Observatorio Sectorial, 2025) calcula un incremento del 5,5% en la facturación de 2024 respecto de 2023.

La Asociación CEX destaca que por primera vez desde que elabora el citado estudio, todos los indicadores del sector disminuyen. Entre los **factores que relaciona con dicha situación** están la creciente actividad de las filiales en el extranjero, la fuerte inversión en automatización y tecnología, la falta de apoyo por parte del Gobierno y la ausencia de un marco legislativo que proteja y potencie esta industria.

Las **magnitudes e indicadores económicos** de 2023 recogidos por la *Estadística Estructural de Empresas* del INE reflejan algunas de las particularidades del sector:

- **Elevado grado de concentración empresarial y de cifra media de negocio:** el CNAE 822 representa sólo el 0,46% de las empresas de la división CNAE 82 en que se encuadra (Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas) pero genera el 20,7% de su cifra de negocios. Presenta además un volumen de cifra de negocio por empresa muy superior a la del Sector Servicios, la sección N, la división CNAE 82 y el resto de los grupos que conforman dicha división. En relación con este dato, DBK (2025) recoge que las cinco primeras empresas del sector reunieron el 64,3% del volumen de negocio en 2024 y las diez primeras alcanzaron el 78,1%.
- **Sector centrado en recursos humanos:** el CNAE 822 ocupa al 34,6% del personal del CNAE 82 y presenta los gastos de personal más elevados y el menor excedente bruto de explotación (excedente una vez recompensado el factor trabajo) de los grupos componentes de dicha división 82. Además, presenta la máxima densidad de personal por empresa, la máxima tasa de personal remunerado y de gastos de personal, así como la mínima tasa bruta de explotación y la menor productividad (aportación de cada ocupado a la generación de rentas de la empresa). Sin embargo, presenta los menores gastos pagados de media a cada empleado/a.

- **Mínima tasa de inversión:** sólo un 2,3% frente al 5,7% del CNAE 82 (e inferior a todos los grupos de dicha división), 20,5% de la Sección N y 16,5% de Servicios. Esta tasa indica la proporción que la inversión total (tanto en activos materiales como intangibles) representa respecto al valor añadido a coste de los factores.

En cuanto a los **sectores demandantes**, Seguros (22%), Telecomunicaciones (18%) y Banca y Servicios Financieros (16%) representan conjuntamente el 56% del mercado según la Asociación CEX. Y respecto del peso en el volumen de negocio de los distintos **tipos de servicios prestados** por el sector de Contact Center, CEX indica que Atención al Cliente es el principal servicio con un 60% de la facturación de sus asociados, seguida de Venta (22%), Back Office (6%), Recobro (3%), Retención y Fidelización (2%), Soporte Técnico (2%) y Otras actividades (5%).

Estructura empresarial

En España

Los datos nacionales muestran una **contracción en el número de empresas y unidades locales** (centros de trabajo). Así, según los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero de 2024 el sector de Contact Center (CNAE 822) registraba 483 empresas activas a nivel nacional, una disminución del -5,8% respecto a 2023. En cuanto a las unidades locales, el sector registra 646 establecimientos en 2024, lo que supone una reducción del -1,5% respecto al año anterior.

El análisis por tamaño evidencia que **el sector se caracteriza por empresas de mayor dimensión** que el conjunto de la división CNAE 82: el 23,8% de las empresas del CNAE 822 cuenta con 50 o más empleados y el 11,8% con 200 o más, frente al 0,5% y 0,2% respectivamente de la división 82. Las unidades locales muestran cifras similares. Esta estructura contrasta marcadamente con el perfil general del tejido empresarial español.

En la Comunidad de Madrid, Cataluña y Andalucía se concentran la mayoría de las empresas (un 63,9%) y unidades locales (un 58,5%) del país.

En Castilla y León

Según los datos del DIRCE, en 2024 la comunidad autónoma registró 20 empresas (4,1% del total nacional, 6ª posición) y 46 unidades locales (7,1% del total nacional, 5ª posición). Con esas cifras, **Castilla y León presenta la segunda mayor ratio nacional de unidades locales por empresa** (2,30) entre las comunidades con presencia significativa en el sector, sólo por detrás de Galicia (2,50).

Según los mismos datos, la evolución respecto de 2023 muestra comportamientos dispares: **el número de empresas disminuye** del 22 a 20 y **el número de unidades locales se incrementa** de 37 a 46 (un significativo 24,3%).

Según el estudio de mercado de la Asociación CEX (2025), Castilla y León concentraba en 2024 el 10% de las plataformas propias y el 9% de los agentes nacionales. En dicho ejercicio, **la comunidad autónoma experimentó un crecimiento destacable:** ganó dos plataformas (pasando de 10 a 12) y fue la que registró un mayor incremento de puestos en toda España, con 770 puestos¹⁹ adicionales. Este crecimiento le ha permitido situarse por encima de Galicia en número de puestos, pese a contar con dos plataformas menos.

¹⁹ Esta cifra se refiere a puestos operativos, no a número de trabajadores/as.

La estructura empresarial refleja la **presencia dominante de operadores con sede fuera de la comunidad autónoma**. Así, según los datos de CCOO a diciembre de 2025, de las 70 empresas con CNAE 8220 que operan en la comunidad autónoma, únicamente 25 tienen su sede social en Castilla y León, mientras que las restantes 45 (el 64,3%) están domiciliadas fuera, principalmente en Madrid. Esta circunstancia podría implicar que decisiones estratégicas importantes sobre centros de trabajo, plantillas y condiciones laborales que afectan al empleo local se adopten desde fuera de la comunidad.

En comparación con los datos nacionales, **la estructura por tamaño de las plantillas está aún más concentrada en los estratos altos en Castilla y León que a nivel nacional**: el 35,0% de las empresas y el 48,9% de las unidades locales se sitúan en los estratos de 50 o más trabajadores. De las 4 empresas y de las 9 unidades locales de la división 82 con 200 o más asalariados, 3 empresas (75,0%) y 5 unidades locales (55,6%) pertenecen al sector de Contact Center.

En cuanto a la distribución territorial y según datos de diciembre de 2025, **Valladolid y León ocupan la primera y segunda posición en número de empresas** (34 y 31 respectivamente) **y de centros de trabajo** (37 y 34). A pesar de contar sólo con 6 centros de trabajo, **Salamanca ocupa la primera posición en cuanto a número de trabajadores por centro de trabajo** con 170,7.

6.1.2. Mercado de trabajo y características del empleo

Afiliación a la Seguridad Social

A nivel nacional, la afiliación de trabajadores/as en el sector creció un 37,8% entre 2014 y 2024, aunque muestra una **tendencia descendente desde el máximo alcanzado en 2022 de 104.169 afiliados**. En 2024, el descenso interanual fue del -2,5%.

En Castilla y León, la afiliación presenta un comportamiento diferente respecto del conjunto nacional. **Tras alcanzar un máximo de 9.626 trabajadores/as en 2017, la cifra ha experimentado una tendencia decreciente continuada** (salvo un leve repunte en 2020), situándose en 7.563 trabajadores/as en 2024. Esto representa una reducción del -5,5% respecto a las cifras de 2014 y del -5,3% respecto de 2023.

En ambos ámbitos territoriales se ha producido un **incremento en el número de empresas del sector inscritas en la Seguridad Social desde 2014**: un 112,4% a nivel nacional y un 36,8% en Castilla y León.

Sin embargo, **la pérdida de peso relativo del sector en Castilla y León respecto de las cifras nacionales de afiliación ha sido pronunciada**, pasando del 11,3% en 2014 al 7,7% en 2024 en el caso de trabajadores/as afiliados/as y del 12,61% al 8,13% en el caso de empresas inscritas.

No obstante lo anterior, dicho porcentaje del 7,7% del total de afiliados/as en Castilla y León respecto de las cifras nacionales supone una **proporción superior al peso demográfico de Castilla y León** (4,89% de la población española) **y a su participación en el empleo total del país** (4,55% de las personas afiliadas a la Seguridad Social).

Castilla y León ocupa el primer puesto en todos los indicadores de peso relativo del sector. Así, entre otros datos, el peso de la afiliación en Contact Center (CNAE 8220) es del 0,99% respecto del total de afiliados/as de la comunidad (frente al 0,58% nacional), del 1,34% respecto del sector servicios (frente al 0,73% nacional), y del 53,70% respecto de la división CNAE 82 (frente al 28,95% nacional). La misma situación se produce si comparamos los datos de Castilla y León con cada una de las demás comunidades autónomas. Esta sobrerrepresentación refleja un importante papel del sector como generador de empleo en la región.

La distribución provincial revela una alta concentración en tres provincias, Valladolid, León y Salamanca que acumulan más del 94% de la afiliación del sector. Valladolid constituye el principal núcleo, concentrando prácticamente la mitad de los trabajadores. El resto de provincias presenta una implantación muy limitada, llegando a la ausencia total de actividad en el caso de Soria.

Contratación

El análisis se centra en **dos ocupaciones** según la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-2011): teleoperadores/as (CNO 4424), que suministran información y asesoran a clientes por teléfono o medios electrónicos, y operadores/as de telemarketing (CNO 5420), orientados a la promoción de productos y ventas. Cuando se han tenido en cuenta conjuntamente, se ha utilizado el término "agentes de contact center".

En 2024, **la contratación de agentes de contact center representó el 1,13% del total de contratos en Castilla y León, proporción significativamente superior al 0,74% nacional**. Además, mientras que a nivel nacional la contratación descendió un -3,15% **respecto a 2023, en Castilla y León creció un 1,54%**, situándola entre las siete comunidades con evolución positiva.

En Castilla y León, **la distribución de la contratación entre ocupaciones es mucho más equilibrada que a nivel nacional**: 56,5% teleoperadores/as y 43,5% operadores/as de telemarketing, frente a 75,2% y 24,8% nacionales, reflejando un **mayor peso de los servicios de ventas**. De hecho, Castilla y León concentra el 12% de la contratación nacional en operadores/as de telemarketing, muy por encima de su 5,14% en teleoperadores/as.

El sector presenta una **clara feminización**: el 64,48% de los contratos de agentes en España fueron realizados a mujeres, proporción que alcanza el 66,42% en Castilla y León. Estas cifras contrastan con las tasas generales de contratación femenina (46,90% nacional y 49,89% regional), evidenciando una diferencia de casi veinte puntos porcentuales.

La contratación de agentes **se concentra en personas menores de 30 años**: 45,27% en España y 50,47% en Castilla y León, cifras superiores al 40% de la tasa general. **Los/as operadores/as de telemarketing (CNO 5420) presentan mayor juventud**, registrando los menores de 30 años el 55,06% de los contratos de agentes celebrados en Castilla y León en 2024. Paralelamente, los mayores de 45 años representan sólo el 19,22% en España y el 17,50% en Castilla y León, muy por debajo de las tasas generales. Esta estructura parece corresponderse con las conclusiones obtenidas en otros apartados del estudio, según las cuales el sector funciona como puerta de entrada al mercado laboral para jóvenes, pero no como carrera profesional a largo plazo.

Los trabajadores extranjeros representan sólo el 18,48% de los/as agentes contratados/as en Castilla y León (-3,12 puntos por debajo de su tasa general regional) frente al 25,77% de los contratos de agentes a nivel nacional (1,58 puntos por encima de la tasa general).

Castilla y León presenta tasas de contratación indefinida significativamente inferiores a la media nacional del sector. La tasa de contratos indefinidos alcanza el 49,60% en España, superando en 7,56 puntos la tasa general, mientras que en Castilla y León desciende al 30,64%, situándose 3,61 puntos por debajo de la tasa general regional.

Esta diferencia se acentúa por ocupaciones: mientras que en España ambas registran tasas similares (49,79% y 49,07%), en Castilla y León los/as teleoperadores/as registran un 37,20% de contratos indefinidos y los/as operadores/as de telemarketing sólo el 22,11%.

La tasa de parcialidad es especialmente elevada. En España, el 67,22% de los contratos de agentes registrados en 2024 son a tiempo parcial, más del doble de la tasa general (29,58%). En Castilla y León alcanza el 84,97%, casi triplicando la tasa general de la comunidad (32,72%). Los/as operadores/as de telemarketing presentan niveles extremos: 67,92% en España y 91,96% en Castilla y León.

Las ocupaciones de teleoperadores/as y operadores/as de telemarketing se situaron entre las 50 ocupaciones más contratadas en la Castilla y León en los cuatro trimestres de 2023 y de 2024, según los datos que recoge el Servicio Público de Empleo de Castilla y León, aunque con diferencias importantes entre ambas ocupaciones, especialmente a nivel de género: los contratos de hombres abandonan el ranking en varios momentos de la serie histórica, de forma especialmente destacada en la ocupación de operadores de telemarketing.

Oferta de empleo

El análisis de la muestra de ofertas de empleo para Castilla y León publicadas en InfoJobs entre mayo y septiembre de 2025 revela que las empresas de trabajo temporal y consultoras de recursos humanos, aunque representan apenas una cuarta parte de las empresas que han publicado ofertas, concentran casi la mitad de dichas ofertas y más de la mitad de las vacantes ofertadas. Este dato evidencia el **papel central de la intermediación laboral en la configuración del mercado de trabajo del sector**.

Los sectores de telecomunicaciones y energético despuntan como los principales demandantes de servicios de contact center, concentrando conjuntamente más de un tercio de las ofertas identificadas. **Los servicios sociales y de ayuda, aunque con menor número de ofertas, destacan por el elevado volumen de vacantes por oferta**, sugiriendo contrataciones masivas para campañas específicas.

Más del 70% de las ofertas se orientan a funciones comerciales y de ventas, frente al 22% enfocado a atención al cliente. Esta distribución confirma la tendencia que ya indicamos en el análisis de los datos de contratación sobre el mayor peso de las actividades comerciales en Castilla y León.

Se trata de un sector con bajas exigencias en sus requisitos de acceso: más de tres cuartas partes de las ofertas exigen únicamente la educación secundaria obligatoria, y más de la mitad de las vacantes no requieren experiencia previa. Esta característica favorece el acceso al sector de colectivos con niveles formativos medios-bajos y sin experiencia laboral previa, pero también puede reflejar una escasa valoración de la cualificación profesional específica.

La demanda de idiomas extranjeros en Castilla y León es muy limitada, con menos del 5% de las ofertas requiriendo conocimientos distintos del español, lo que contrasta con la creciente internacionalización del sector.

Las ofertas confirman el modelo laboral ya visto en los datos de contratación: **predominio de contratos temporales** (más del 60% de las ofertas) **y de los contratos a jornada parcial** (más del 80%) y con un modelo de **trabajo mayoritariamente presencial** (76%).

Más de la mitad de las ofertas utilizan **fórmulas de lenguaje inclusivo en sus títulos**, y cerca del 40% incluyen **declaraciones explícitas sobre igualdad de oportunidades y no discriminación**. No obstante, persisten inconsistencias como el uso de masculino genérico junto a menciones de diversidad de género.

6.1.3. Visión del sector desde la perspectiva de personas trabajadoras y expertas

En el apartado 5 del estudio se recoge información obtenida directamente de quienes trabajan en el sector de Contact Center en Castilla y León, tanto a través de una encuesta a 107 personas trabajadoras como mediante entrevistas en profundidad a cinco profesionales con una amplia trayectoria en el sector.

Perfil demográfico y feminización del sector

La encuesta confirma la **marcada feminización como una de las características estructurales del sector** ya identificada en el apartado 3 del estudio: el 84,1% de las personas encuestadas son mujeres.

La **concentración en el tramo de edad de 35 a 54 años (72,9%) y la escasa presencia de jóvenes de 18 a 24 años** (apenas el 1,9%) constituyen un dato significativo. Esto contrasta con el hecho de que el mayor número de contratos registrados en 2024 han sido realizados a menores de 30 años como indicamos anteriormente, pero no existe contradicción, al tratarse estos de contratos temporales mayoritariamente. Las personas expertas entrevistadas destacan además la dificultad del sector para atraer a personas jóvenes, relacionándolo con la mala reputación laboral que el sector ha adquirido entre quienes ya han trabajado en él.

El nivel educativo de la plantilla encuestada resulta notablemente elevado: el 43,9% posee estudios universitarios, lo que genera una **alta percepción de sobrecualificación**. De hecho, el 72,3% de quienes respondieron a esta pregunta considera estar sobrecualificados/as para su puesto actual. Las personas expertas entrevistadas confirman esta situación y estiman que en algunos centros hasta el 75% de la plantilla posee titulación universitaria. Como indica una de las personas entrevistadas, esta sobrecualificación responde fundamentalmente a la escasez de alternativas laborales en el territorio.

Estructura empresarial y principales clientes

El **predominio de grandes operadores** queda reflejado en las respuestas: el 55,1% trabaja en centros con más de 250 personas y el 87,9% en empresas que superan esa cifra a nivel global. Estos datos concuerdan con el análisis de la estructura empresarial realizado en el apartado 3.2 del estudio.

El sector de telecomunicaciones constituye el cliente principal de las empresas de las personas encuestadas (65,4%), muy por encima de seguros (8,4%), energía (8,4%) y banca (4,7%). Las personas expertas indican que los principales clientes son empresas del IBEX 35, y advierten que las fusiones en curso entre grandes clientes o entre empresas del propio sector generan incertidumbre y amenazan con provocar pérdidas de empleo por unificación de servicios.

Condiciones laborales

La encuesta **revela una aparente estabilidad contractual: el 93,5% dispone de contrato indefinido**. Sin embargo, esta cifra debe matizarse con el dato de que **dos tercios de las personas encuestadas trabajan con jornada parcial**. Como señalan las personas expertas, el convenio colectivo exige esta estabilidad contractual, pero la realidad laboral contiene factores que favorecen la precarización del trabajo y una escasa valoración social del mismo.

El nivel salarial de los/as teleoperadores/as ha sido absorbido dos veces por el Salario Mínimo Interprofesional, produciéndose la paradoja de que empresas con miles de millones de beneficios subcontraten servicios de atención al cliente a personas trabajadoras con el SMI.

El control del trabajo se describe como excesivo. Está estrictamente cronometrado, con códigos para cada actividad (tareas administrativas, pausas, descansos). Según testimonios recogidos en las entrevistas, algunas empresas llegan a descontar cantidades por pasarse un minuto en el baño. Las llamadas se suceden sin descansos entre ellas, con exigencia de atención simultánea a correos y chats (hasta seis chats simultáneos en algunos casos).

La percepción del estilo de dirección resulta especialmente preocupante: el 55,1% de las personas encuestadas lo califica como autoritario y sólo el 5,6% lo considera democrático. Las observaciones derivadas de las entrevistas refuerzan esta percepción negativa, con menciones al autoritarismo y control coercitivo, déficit de comunicación y participación, trato interpersonal inadecuado y carencias en el liderazgo directivo.

Satisfacción laboral

Los niveles de satisfacción laboral son significativamente bajos. Combinando las categorías "nada satisfecho/a" y "poco satisfecho/a", el 88,8% de las personas encuestadas se muestra insatisfecha con el salario, el 87,9% con las posibilidades de promoción y el 83,2% con las ventajas sociales.

Las expectativas laborales reflejan un alto grado de resignación. El 35,5% indica que el trabajo "no le satisface, pero es lo que hay", y solo el 1,9% espera mantenerse mucho tiempo porque le gusta. Entre los factores negativos más mencionados destacan la retribución insuficiente (23 menciones), la presión, estrés y sobrecarga (21 menciones), y la falta de reconocimiento y valoración (12 menciones).

Como señala una de las personas expertas, las plantillas con **edades comprendidas entre 30 y 50 años y con cargas familiares encuentran difícil la decisión de abandonar el empleo**, por lo que en muchas ocasiones soportan situaciones que califica como "insostenibles".

Teletrabajo

El teletrabajo está disponible en el 54,2% de los casos (40,2% con acceso completo y 14,0% con limitaciones), aunque las personas entrevistadas coinciden en señalar que esta modalidad está prácticamente erradicada tras la pandemia, pese a haber demostrado su viabilidad durante la crisis sanitaria.

Las empresas prefieren la actividad presencial por varios motivos: evitar el pago simultáneo de gastos de teletrabajo e instalaciones, ejercer control directo que permita presionar durante la acumulación de llamadas, y la desconfianza hacia el rendimiento desde casa. Sin embargo, las personas entrevistadas señalan que el teletrabajo podría contribuir a solucionar problemas de despoblación en zonas rurales y evitaría los accidentes in itinere, mejorando la seguridad de las personas trabajadoras.

Conciliación

Según las entrevistas, **las empresas, de forma mayoritaria, rechazan inicialmente las solicitudes de conciliación** y obligan a negociaciones donde imponen el horario que más les interesa y se exige a los/as solicitantes justificaciones excesivas sobre su situación familiar.

La mayoría de situaciones conflictivas acaban finalmente judicializándose, aunque frecuentemente se llega a acuerdos para evitar jurisprudencia favorable a los/as trabajadores/as. Los/as representantes de las personas trabajadoras encuestados/as identifican la conciliación familiar como el **aspecto prioritario de la acción sindical**, con 17 menciones.

El sector, altamente feminizado, evidencia cómo el cuidado de hijos e hijas y progenitores/as sigue recayendo principalmente en las mujeres, quienes en muchas ocasiones deben escoger entre la conciliación o la promoción profesional.

Formación

La gran mayoría (un 80,4%) de las personas encuestadas indica que **su empresa imparte formación**, aunque **sólo el 57,0% conoce el plan de formación**. La formación se centra en aspectos técnicos y operativos del puesto (46 menciones) y se imparte mayoritariamente en modalidad de teleformación (43,0%). El 59,3% indica que recibe menos de 20 horas anuales.

La valoración de esta formación es negativa: el 87,2% indica que **raramente o nunca mejora la retribución**, y el 69,8% que **no favorece la promoción**. Las personas expertas describen una formación continua mayoritariamente ficticia: se firma documentación de cursos no realizados, y los sistemas actuales de información sustituyen el papel por pantallas emergentes que hay que aceptar para poder conectarse e iniciar la jornada en el horario exigido, obligándose así a su lectura fuera de dicho horario.

Se destaca también que **quienes destinan tiempo a formación dejan de cumplir objetivos de llamadas y ventas, afectando a sus comisiones**. La formación está teóricamente disponible pero en la práctica resulta inaccesible.

El desconocimiento de instrumentos externos de formación es elevado: el 51,4% desconoce el Permiso Individual de Formación y el 73,8% desconoce los procedimientos de acreditación de competencias. Estos datos conectan con las carencias del sistema formativo identificadas en el apartado 2 del estudio.

Según la formadora entrevistada, **el cliente determina aspectos fundamentales de la formación** (contenidos, modalidades, recursos y tiempos), de manera que el personal formador adapta su trabajo a estas condiciones. **Las principales carencias detectadas son las competencias digitales**, seguidas de las habilidades comunicativas y comerciales, y la gestión emocional y del estrés. **Como aspectos positivos destaca la inversión de la empresa en herramientas de creación de contenidos y la existencia de un proceso formal de análisis de necesidades** formativas que considera apropiado y útil.

Riesgos laborales

La valoración de condiciones del área de trabajo y de los equipos muestra un resultado claramente negativo (80,4% de menciones negativas), destacando los **equipos informáticos deficientes** (25,2%) y **mobiliario inadecuado** (19,0%), especialmente sillas en mal estado. Las personas expertas relacionan este problema con los ajustados márgenes de las licitaciones: las empresas recortan en equipamiento porque la masa salarial está fijada por convenio.

Las condiciones ambientales presentan una valoración igualmente negativa (84,7% de menciones negativas). Los problemas de **temperatura** (31,6%), las deficiencias del sistema de **climatización** (16,9%) y la **calidad del aire** (13,0%) constituyen las principales preocupaciones. Como señala una persona entrevistada con 22 años de experiencia, nunca ha presenciado una medición de **ruido** en su centro de trabajo pese a estar recogida en el convenio como obligación.

Los factores psicosociales se identifican unánimemente como los principales riesgos del sector. Más del 50% de las personas encuestadas indica "muchísima" incidencia en: percepción de **trabajo poco valorado** socialmente (61,7%), **alta carga mental** con **poliactividad** (55,1%) y **presión de tiempo y ritmo de trabajo intenso** (54,2%). Combinando las categorías "bastante" y "muchísima" incidencia, 9 de los 13 factores consultados superan el 50% de respuestas negativas.

Las personas expertas coinciden en que **la presión constituye el principal factor de riesgo**, describiendo un trabajo con características que generan ansiedad y depresión: repetitividad extrema, atención de llamadas consecutivas sin descanso, recepción frecuente de quejas, insultos y situaciones emocionalmente demandantes. El personal trabajador actúa, en palabras de una persona entrevistada, como "saco de boxeo" de la clientela frustrada.

Las opciones médicas ante situaciones relacionadas con los riesgos psicosociales se reducen frecuentemente al recurso a fármacos (la medicación y automedicación están ampliamente extendidas, según indican los/as entrevistados/as) **o a la baja médica por contingencias comunes**.

Se indican **elevadas tasas de ausencias (hasta un 33%) debidas a bajas médicas** por incapacidades temporales. Respecto de las bajas relacionadas con distintos factores asociados a los riesgos laborales **no se reconocen mayoritariamente como contingencias profesionales** según las personas encuestadas. En este sentido, las dolencias relacionadas con la voz presentan una situación ligeramente más positiva, posiblemente relacionada con el reconocimiento de los nódulos de cuerdas vocales como enfermedad profesional.

El cumplimiento de obligaciones preventivas es parcial y existe un alto desconocimiento de las mismas. Respecto de la vigilancia de la salud, **sólo el 41,1% indica que se realiza examen de oído y garganta por especialista**, pese a estar contemplado en el artículo 60 del

convenio colectivo del sector. **Las evaluaciones de riesgos psicosociales se describen como un proceso meramente formal** sin efectividad práctica.

Futuro del sector

La visión del presente y futuro del sector es **mayoritariamente pesimista**. El 71,0% de las personas encuestadas considera que la **cualificación y experiencia no están suficientemente valoradas**, el 53,3% percibe que **no existen oportunidades de promoción**, y el 62,6% considera la **evolución tecnológica como un riesgo para el empleo**.

La visión a 5 años es negativa (70,0% de las menciones), destacando la preocupación por la **precariedad laboral** (20,0%), el **impacto de la tecnología** e inteligencia artificial (15,7%) y la incertidumbre sobre la **continuidad del sector** (13,6%).

Las personas expertas coinciden en que la **inteligencia artificial afectará al sector**, aunque el **alcance exacto es impredecible**. No se detecta una implementación directa en tareas de atención al cliente, pero sí se está utilizando para el control y evaluación del trabajo mediante sistemas que analizan automáticamente todas las llamadas. Esta automatización del control supone un cambio cualitativo: si antes se auditaban una o dos llamadas diarias por persona, ahora todas las llamadas son sometidas a un análisis pormenorizado y exhaustivo.

La empatía y la conexión humana se identifican como elementos diferenciales que las máquinas no pueden replicar, especialmente en servicios de emergencias o situaciones de crisis emocional. Sin embargo, se reconoce que si la automatización resulta económicamente rentable, las empresas finalmente no dudarán en implementarla aunque el servicio pierda calidad.

Para Castilla y León las perspectivas son especialmente preocupantes. La comunidad no puede competir en servicios de **idiomas** porque carece de población multicultural suficiente, mientras que los servicios básicos en español se deslocalizan o automatizan. La única ventaja competitiva sería el castellano neutro para servicios premium y campañas complejas nacionales. Como ya recogimos en otros apartados del estudio, también las personas entrevistadas refieren que **el sector pierde empleo continuamente** en la comunidad autónoma.

6.2. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

A continuación se recoge una serie de propuestas orientadas a mejorar las condiciones del sector de Contact Center en Castilla y León, basadas en los datos analizados para el presente estudio, en las aportaciones de personas trabajadoras y expertas del sector y en la documentación de referencia consultada.

6.2.1. Condiciones laborales y retribución

La insatisfacción salarial afecta al 88,8% del personal encuestado, reflejando la necesidad de revisar las políticas retributivas. Las propuestas de mejora deben contemplar **incrementos salariales que superen la absorción por el SMI**, tal como señala el estudio de Adecco (2025), los salarios del sector para teleoperador/a en Castilla y León se sitúan entre 17.000 y 20.000 euros anuales, por debajo de otras comunidades como Galicia o Asturias.

Sería deseable el **desarrollo de sistemas de incentivos transparentes, vinculados a criterios objetivos y alcanzables**, que eviten la multiplicación excesiva de KPIs simultáneos para acceder a complementos económicos.

Asimismo, resulta fundamental **garantizar el cumplimiento efectivo** de los porcentajes de contratación indefinida y jornadas establecidos en el **III Convenio Colectivo Estatal**.

El estudio muestra que el 84,97% de los contratos en nuestra comunidad autónoma son a tiempo parcial, frente al 67,22% nacional. **La reducción de la parcialidad involuntaria**, utilizada en ocasiones como medio de control o de ajuste salarial, constituye otro eje prioritario

Por otra parte, **la regulación del tiempo entre llamadas entrantes**, equiparándolo al ya establecido en el convenio para llamadas salientes (23-35 segundos), contribuiría a equilibrar el ritmo de trabajo y reducir la presión psicológica.

6.2.2. Prevención de riesgos laborales

Los riesgos psicosociales se recogen en el estudio como una de las principales preocupaciones del sector. Según el análisis de MC MUTUAL (2025), la probabilidad de sufrir una baja por motivos psicológicos en el sector Contact Center duplica la de la población general. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2022) identifica como factores críticos la presión temporal, la carga mental elevada, la monitorización constante del trabajo y la exposición a violencia verbal por parte de la clientela.

El cumplimiento efectivo de lo dispuesto en la normativa de prevención de riesgos laborales es el primer paso imprescindible. Así, entre otras medidas, las **evaluaciones de riesgos psicosociales deben realizarse con periodicidad adecuada, empleando metodologías validadas y garantizando la participación efectiva** de las personas trabajadoras y sus representantes, tal como recoge el Criterio Técnico 104/2021 de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

Actuar sobre los factores organizativos (algunos de ellos considerados de forma errónea como inevitables por ser inherentes a la actividad) que están en el origen de los riesgos psicosociales, debe ser el enfoque prioritario en el diseño e implantación de medidas preventivas.

Además, sería conveniente la implantación de **programas específicos de gestión emocional y apoyo psicológico**, incluyendo técnicas de afrontamiento ante situaciones de violencia externa y formación en regulación emocional. El **establecimiento de protocolos claros frente a agresiones verbales**, con el respaldo institucional necesario para que el personal pueda interrumpir llamadas abusivas, resulta imprescindible.

Las medidas preventivas deben incluir también la **mejora de las condiciones ambientales (temperatura, calidad del aire, ruido, iluminación natural)**, aspectos identificados como deficientes por más del 80% de las personas encuestadas, **así como la provisión de mobiliario ergonómico adecuado**, especialmente sillas de calidad, **y equipos informáticos apropiados**. Gran parte de dichas medidas no suponen inversiones elevadas, implicando a cambio un alto retorno en términos de mejoras de la salud, bienestar y satisfacción de las personas trabajadoras.

También resulta imprescindible **la correcta evaluación de los niveles de ruido** (considerando la posibilidad, apenas utilizada, de realizar mediciones en el oído de los/as trabajadores/as además de mediciones ambientales) **y la adecuada vigilancia de la salud con reconocimientos de oído y garganta por especialistas** que exige el convenio colectivo del sector.

6.2.3. Conciliación y teletrabajo

La conciliación de la vida laboral, personal y familiar representa la máxima prioridad para la acción sindical según la representación de las personas trabajadoras encuestadas (17 de 24 menciones).

El sector, con una feminización del 66,42% en Castilla y León, requiere políticas específicas que reconozcan la doble carga que soportan mayoritariamente las mujeres. Se propone **flexibilizar**

los procedimientos de solicitud de adaptaciones horarias, evitando exigencias documentales excesivas y favoreciendo la resolución favorable salvo causa objetiva justificada. **El conocimiento anticipado de los horarios de trabajo**, con al menos un mes de antelación, permitiría una mejor planificación personal.

La alta feminización es una característica del sector a nivel internacional, como documenta la OIT (2015), y ha sido analizada en profundidad en investigaciones realizadas específicamente en Castilla y León. Destaca el estudio de González González (2019) sobre género y trabajo en los Contact Centers que argumenta que esta feminización no es casual: habilidades como la empatía, la capacidad de gestión, la tranquilidad o la capacidad comunicativa son imprescindibles para este trabajo, y se trata de habilidades que históricamente han sido consideradas inherentes a las mujeres desde la división sexual del trabajo. También “la sumisión y tolerancia a la frustración son dos de las características que buscan las empresas de telemarketing a la hora de seleccionar a su personal. Hay que tener en cuenta que estas dos cualidades han ido asociadas a lo largo de la historia al rol femenino”. Como añade este autor, citando a Kanji y Menon-Sen (2001), “el mismo término feminización en el trabajo califica a las mujeres como trabajadoras de segunda clase” y, citando a Guzmán (2001) “la segregación por sexo tiene como consecuencia inmediata la devaluación del trabajo femenino con la consiguiente diferencia salarial que afecta a todos los ámbitos de la vida social de las mujeres”.

Por otra parte, el teletrabajo demostró durante la pandemia su capacidad para reducir significativamente las ausencias por motivos de salud, especialmente las bajas de corta duración (MC MUTUAL, 2025). Sin embargo, su implementación actual resulta muy restrictiva, tal y como han indicado las personas encuestadas. Se recomienda por tanto **ampliar las posibilidades de trabajo a distancia más allá del 30% establecido por el convenio colectivo**, especialmente para quienes residan en zonas rurales de la comunidad. Esta medida contribuiría también a fijar población en el territorio y a combatir la despoblación, aprovechando que la actividad de Contact Center requiere principalmente conectividad y equipamiento informático.

6.2.4. Formación y desarrollo profesional

El 87,2% del personal encuestado considera que la formación recibida no mejora su remuneración, y el 69,8% percibe que no favorece la promoción profesional. Estas cifras evidencian un desajuste entre la oferta formativa y las expectativas de desarrollo.

Se propone **vincular de manera efectiva los itinerarios formativos con posibilidades reales de promoción interna**, estableciendo criterios transparentes, objetivos y no discriminatorios para el acceso a categorías superiores.

La formación debe realizarse íntegramente en horario laboral, evitando situaciones en las que aceptar contenidos formativos o informativos mediante pop-ups condicione el inicio del turno.

El sistema de cualificaciones profesionales presenta una laguna significativa: no existe un certificado de profesionalidad específico para teleoperadores y teleoperadoras. **La creación de una cualificación profesional específica**, que integre competencias técnicas, comunicativas, digitales y de gestión emocional, dotaría al sector de mayor reconocimiento social y profesional. Mientras tanto, debe **promoverse el acceso a certificados relacionados como el SSCG0111 (Gestión de llamadas de teleasistencia) y facilitar los procedimientos de acreditación de competencias adquiridas por experiencia laboral**, de los que el 73,8% del personal desconoce su existencia, así como el acceso a los permisos para la formación que permite la legislación actual.

6.2.5. Gestión del talento y reducción de la rotación

La alta rotación del sector genera costes importantes en selección, formación y pérdida de calidad del servicio. Randstad (2025) identifica como estrategias clave para la retención del talento los **programas de formación y desarrollo, la mejora del ambiente laboral, la revisión de compensaciones y beneficios, y el establecimiento de canales de comunicación abiertos**. En el escenario descrito por las personas encuestadas donde sólo el 1,9% de las mismas espera permanecer a largo plazo porque le gusta su trabajo, resulta imprescindible **transformar la percepción del sector dentro y fuera del mismo**.

Se propone **desarrollar sistemas de reconocimiento que vayan más allá de lo económico**, incluyendo el reconocimiento público de logros, la participación en la toma de decisiones y la autonomía profesional progresiva.

El estilo de gestión, percibido como autoritario por el 55,1% de los/as encuestados/as, requiere un giro hacia modelos más participativos. **La formación específica para mandos intermedios en liderazgo positivo, gestión de equipos y prevención de riesgos psicosociales** resulta esencial.

6.2.6. Adaptación tecnológica y automatización

El estudio de AEERC (2024) revela que el 55% de las empresas del sector prevé implantar voicebots en los próximos dos años, seguidos de herramientas de speech analytics y chatbots.

Esta automatización representa simultáneamente una amenaza y una oportunidad. Siguiendo algunas de las opiniones recogidas en las entrevistas a personas expertas, se propone **orientar la estrategia de la comunidad hacia la especialización en servicios de alto valor añadido que requieran competencias humanas difícilmente automatizables**: gestión emocional compleja, resolución de incidencias no protocolizadas, y atención personalizada premium.

Paralelamente, **la formación en competencias digitales avanzadas, inteligencia artificial aplicada y supervisión de sistemas automatizados** permitiría la reconversión del personal hacia roles de mayor cualificación.

Como ya indicamos, **la inversión en equipamiento informático adecuado**, identificada como deficiente por el 25,2% del personal encuestado, resulta imprescindible para mejorar tanto la productividad como la satisfacción laboral.

6.2.7. Marco regulatorio y diálogo social

La entrada en vigor de la Ley 10/2025 de Atención a la Clientela establece nuevos estándares de calidad que pueden dignificar el sector. Sus exigencias de formación suficiente para el personal, tiempos máximos de respuesta, y evaluación de la calidad del servicio, deben traducirse en mejoras efectivas de las condiciones laborales.

Se propone aprovechar este marco normativo para negociar colectivamente la **dotación de recursos humanos suficientes**, evitando que los nuevos estándares de calidad se alcancen mediante una intensificación del trabajo sin el correspondiente refuerzo de plantillas.

El fortalecimiento de las comisiones paritarias sectoriales (formación, seguridad y salud) requiere dotarlas de medios efectivos para el seguimiento del cumplimiento del convenio.

La transparencia y accesibilidad de los planes de formación, las evaluaciones de riesgos y los datos de contratación facilitarían la acción sindical y el control del cumplimiento normativo.

Finalmente, **las administraciones públicas de Castilla y León**, como contratantes de servicios de Contact Center, **deberían incorporar cláusulas sociales en sus licitaciones** que garanticen condiciones laborales dignas y eviten la competencia desleal basada en la precarización.

7. REFERENCIAS

Se incluyen a continuación las referencias a las distintas fuentes consultadas para la realización de este estudio, ordenadas según los distintos apartados del mismo para facilitar su consulta.

2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

Asociación CEX. (2025) *Estudio de mercado sobre la situación del Contact Center 2024*.

Asociación CEX. <https://www.asociacioncex.org/publicacion/estudio-de-mercado-cex-2024/>

Barney, N. (2025, 12 de febrero) *What is CRM (customer relationship management)?*.

TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/CRM-customer-relationship-management>

Bergquist, B. (2024, 6 de marzo). *The evolution of call center software*. TCN.

<https://www.tcn.com/blog/the-evolution-of-call-center-software/>

Fernández, A., García, M. J. y Gulias, R. (2021). *Salud laboral en centros de llamadas* (Folla de prevención nº 50). Instituto de Seguridade e Saúde Laboral de Galicia - ISSGA.

https://issga.xunta.gal/sites/default/files/biblioteca/documentos/Hoja%20prevencio%CC%81n%20telemarketing_50_CAS.pdf

Gartner (2025, 5 de marzo) *"Gartner Predicts Agentic AI Will Autonomously Resolve 80% of Common Customer Service Issues Without Human Intervention by 2029"*. [Comunicado de prensa].

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-predicts-agentic-ai-will-autonomously-resolve-80-percent-of-common-customer-service-issues-without-human-intervention-by-20290>

Gillis, A. (2024). *What is a call center? Everything you need to know*. TechTarget.

<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/Call-Center>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2009). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* (CNAE 2009). INE.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177032&menu=resultados&idp=1254735976614#_tabs-1254736195862

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2022). *Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011* (CNO2011). INE.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177033&menu=ultiDatos&idp=1254735976614

Lawton, G. (2024, 16 de agosto). *History and evolution of contact centers*. TechTarget.

<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/feature/History-and-evolution-of-contact-centers>

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_409417.pdf.

Randstad. (2025, 22 de enero). *Omnicanalidad en Contact Center: ¿Cómo mejorar la experiencia del cliente?* <https://www.randstad.es/contenidos360/cultura-empresarial/omnicanalidad-contact-center/>

Millán, S. (2023, 21 de septiembre) Los 'call center' agravan su crisis con las 'apps' y la caída de llamadas. *El País - CincoDías*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-09-21/los-call-center-agravan-su-crisis-con-las-apps-y-la-caida-de-llamadas.html#?rel=mas>

Select Call. (2024, 17 de septiembre). *The evolution of call centres through history*. Select Call. <https://selectcall.ca/blog/the-evolution-of-call-centres-through-history/>

III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de Contact Center. BOE núm. 137, de 9 de junio de 2023. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-13741

3. SITUACIÓN DEL SECTOR

Asociación CEX. (2025). *Estudio de mercado sobre la situación del Contact Center 2024* (Versión ejecutiva). <https://www.asociacioncex.org/publicacion/estudio-de-mercado-cex-2024/>

Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes (AEERC). (2025). *Estudio: Impacto de la automatización de procesos en los Contact Centers en España. Presente y futuro de esta estrategia*. <https://aeerc.com/impacto-de-la-automatizacion-de-procesos-en-los-contact-centers-en-espana-presente-y-futuro-de-esta-estrategia/>

BBVA. (s.f.). *Utilities*. En *Diccionario económico*. Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de <https://www.bbva.es/diccionario-economico/u/utilities.html>

Carballar, J. A. (2022, 18 de marzo). Historia de Jazztel. Un éxito emprendedor. *Carballar.com*. <https://carballar.com/historia-de-jazztel-un-exito-emprendedor>

CCOO (2025). Base de datos de empresas del sector Contact Center en Castilla y León. Datos a 1 de diciembre de 2025. [Documento interno].

DBK Observatorio Sectorial. (2022, 3 de noviembre). Call Centers [Nota de prensa]. Informa. <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/call-centers-2022>

DBK Observatorio Sectorial. (2023, 17 de noviembre). Call Centers [Nota de prensa]. Informa. <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/call-centers-2023>

DBK Observatorio Sectorial. (2024, 5 de noviembre). Call Centers [Nota de prensa]. Informa. <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/call-centers-2024>

DBK Observatorio Sectorial. (2025, 4 de noviembre). Call Centers [Nota de prensa]. Informa. <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/call-centers-2025>

El Bierzo Digital (2025, 8 de julio). El ERE de Teleperformance se cierra con 97 despidos en el Bierzo. <https://www.elbierzodigital.com/ere-teleperformance-cierra-97-despidos-bierzo/>

El Bierzo Noticias (2025, 23 de mayo). Teleperformance anuncia un ERE que afectará al call center de Ponferrada. <https://www.elbierzonoticias.com/ponferrada/teleperformance-anuncia-ere-afectara-call-center-ponferrada-20250523145100-nt.html>

El Bierzo Noticias (2025, 31 de mayo). Rechazo al ERE de Teleperformance para 196 trabajadores: «La provincia de León no lo puede asumir». <https://www.elbierzonoticias.com/ponferrada/rechazo-ere-teleperformance-196-trabajadores-provincia-leon-20250531134228-nt.html>

El Bierzo Noticias (2025, 1 de julio). El ERE de Teleperformance afectará finalmente a 251 personas. <https://www.elbierzonoticias.com/ponferrada/ere-teleperformance-afectara-finalmente-251-personas-20250701105733-nt.html>

El Norte de Castilla (2025, 19 de febrero). Abre en Valladolid un centro de atención a clientes de Vodafone que generará cientos de empleos. <https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/abre-valladolid-centro-atencion-clietnes-vodafone-generara-20250219183851-nt.html>

- El Norte de Castilla (2025, 10 de octubre). El centro de atención comercial de Vodafone en Valladolid llegará a generar 400 empleos.
<https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/centro-atencion-comercial-vodafone-valladolid-llegara-generar-20251010135334-nt.html>
- Grupo Adecco. (2025). *Guía salarial 2025: Contact Center. Tendencias de mercado y salarios del sector*. <https://www.adecco.com/es-es/guia-salarial/guia-salarial-2025-contact-center>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024a). *Directorio Central de Empresas (DIRCE). Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=39372>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024b). *Directorio Central de Empresas (DIRCE). Locales por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=294>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024c). *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios. Principales magnitudes según actividad principal (CNAE-2009) y tamaño*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=36180>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024c2). *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios. Principales indicadores según actividad principal (CNAE-2009) y tamaño*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=36183&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024d). *Explotación estadística del DIRCE: Metodología*. INE. <https://www.ine.es/metodologia/t37/t3730159.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024e). *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios. Informe metodológico estandarizado*. INE. <https://www.ine.es/dynt3/metadatos/es/RespuestaDatos.htm?oe=30177>
- Instituto Nacional de Estadística (2024f). *Directorio Central de Empresas (DIRCE). Metodología*. <https://www.ine.es/metodologia/t37/t3730meto1.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (2024g). *Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados [Conjunto de datos]*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=39372>
- Instituto Nacional de Estadística (2024h). *Locales por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados [Conjunto de datos]*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=294>
- Instituto Nacional de Estadística (2024i). *Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados: Castilla y León, división 82 y grupo 822 [Conjunto de datos]*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=39372>
- Instituto Nacional de Estadística (2024j). *Locales por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados: Castilla y León, división 82 y grupo 822 [Conjunto de datos]*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=294>
- Jiménez, E. (2025, 26 de mayo). Nuevo ERE en Teleperformance: «El centro de Ponferrada está al borde del cierre». *El Bierzo Noticias*.
<https://www.elbierzonoticias.com/ponferrada/nuevo-ere-teleperformance-centro-ponferrada-borde-cierre-20250526115635-nt.html>
- Muñoz, R. (2025, 28 de mayo). Teleperformance aplicará un ERE para sus 'call center' en España. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-05-28/teleperformance-aplicara-un-ere-para-sus-call-center-en-espana.html>

- Muñoz, R. (2025, 30 de mayo). Teleperformance cifra en 321 trabajadores el alcance de su ERE en España. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-05-30/teleperformance-cifra-en-321-trabajadores-el-alcance-de-su-ere-en-espana.html>
- Muñoz, R. (2025, 1 de julio). Teleperformance acuerda el ERE con los sindicatos para 251 despidos. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-07-01/teleperformance-acuerda-el-ere-con-los-sindicatos-para-251-despidos.html>
- Muñoz, R. (2025, 22 de febrero). Vodafone retoma el control interno de las ventas y de la atención al cliente. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-02-22/vodafone-retoma-el-control-interno-de-las-ventas-y-de-la-atencion-al-cliente.html>
- Pérez, E. (2023, 20 de septiembre). Ya casi nadie llama al 1004 y Telefónica se ha dado cuenta. Por ello ha decidido externalizar al completo su atención al cliente. *Xataka*. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/casi-nadie-llama-al-1004-telefonica-se-ha-dado-cuenta-ello-ha-decidedo-externalizar-al-completo-su-atencion-al-cliente>
- Relación Cliente (2024, 25 de noviembre). Vodafone España planea cambios en la gestión de su servicio de atención al cliente. <https://www.relacioncliente.es/vodafone-espana-cambios-customer-service/>
- Vodafone España (2025, 19 de febrero). Vodafone abre "VPLAT", un innovador centro de atención al cliente en Valladolid [Nota de prensa]. <https://www.saladeprensa.vodafone.es/c/notas-prensa/np-vplatvalladolid/>

4. MERCADO DE TRABAJO

- Adecco. (2025). *Guía salarial 2025: Contact center. Tendencias de mercado y salarios del sector*. <https://www.adecco.es/guias-salariales/>
- Asociación CEX. (2025). *Estudio de mercado sobre la situación del Contact Center 2024*. Asociación CEX. <https://www.asociacioncex.org/publicacion/estudio-de-mercado-cex-2024/>
- Boletín Oficial del Estado. (2023, 9 de junio). *III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de Contact Center (antes Telemarketing)*. BOE, núm. 137, de 9 de junio de 2023. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-13741>
- Boletín Oficial del Estado. (2025, 2 de mayo). Resolución de 22 de abril de 2025, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Acta de aprobación y actualización de las tablas salariales para el año 2025 del III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de *Contact Center*. BOE núm. 106, 59756-59758. <https://www.boe.es/boe/dias/2025/05/02/pdfs/BOE-A-2025-8781.pdf>
- IBM. (2025, 14 de abril). *¿Qué es la gestión de las relaciones con los clientes (CRM)?* <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/crm>
- Infojobs. (2025). *Ofertas de empleo: Teleoperador en Castilla y León*. [Conjunto de datos]. Recuperado entre mayo y septiembre de 2025, de <https://www.infojobs.net>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2022). *Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011 (CNO2011)*. INE. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177033&menu=ultiDatos&idp=1254735976614
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (2025). *Estadística de Empresas inscritas en la Seguridad Social (EMP)*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. Subdirección General

- de Estadística y Análisis Sociolaboral.
https://www.mites.gob.es/estadisticas/Emp/Notas_metodologicas.pdf
- Pagès Serra, C., Basilico, N., Christmann, F., Cubillos Rios, G., Durán Martínez, M., Moncada Pons, L., Moreno Rivera, P., Muñoz Martínez, M., & Pedro Aznar, P. (2024). *Identificación, validación y priorización de competencias blandas (soft skills) en el entorno socioeconómico y laboral actual: Resumen ejecutivo*. Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) y Universitat Oberta de Catalunya.
https://www.fundae.es/docs/default-source/publicaciones-y-evaluaciones/publicaciones-sectoriales/soft-skills.pdf?sfvrsn=f88d7a19_5
- Randstad Research. (2024). *Mercado de trabajo en la ocupación de agente telefónico*. Mayo 2024. Randstad Research. <https://www.randstadresearch.es/mercado-trabajo-ocupacion-agente-telefonico/>
- Seguridad Social (2025). *Afiliaciones en alta laboral. Histórico de estadísticas de afiliación publicadas desde 1999. Información desagregada a nivel Provincial - CNAE4D (Último día)*. Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Seguridad Social.
<https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/Estadisticas/EST8/EST167/b00b2e11-d8e2-4b6d-bd40-aa231edc9403>
- Servicio Público de Empleo de Castilla y León. (2023 y 2024). *Las ocupaciones en el mercado de trabajo*. 2023. 2024.
<https://empleo.jcyl.es/web/jcyl/Empleo/es/Plantilla100/1285349916657/ / />
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2025). *Informe del Mercado de Trabajo 2025. Estatal (Datos 2024), Anexos y Presentación*.
<https://sepe.es/dctm/informes:09019af480263a18/REITRVdFQg==/4422-3.xlsx>
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2025). *Informes anuales del mercado de trabajo provincial y municipal*. SEPE, Observatorio de las Ocupaciones. <https://sepe.es/HomeSepe/que-es-observatorio/informes-anuales-mercado-trabajo-provincial-municipal.html>
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2025). *Información anual de mercado trabajo por ocupación (CNO-4424: Teleoperadores y CNO-5420: Operadores de telemarketing, años 2021 a 2024)*. SEPE, Observatorio de las Ocupaciones. <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-observatorio/informacion-mt-por-ocupacion.html>
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2025). *El mercado de trabajo de las ocupaciones STEM en España 2024*. SEPE, Observatorio de las Ocupaciones.
<https://sepe.es/dctm/informes:09019af480261273/REITRVdFQg==/4355-1.pdf>
- Tesorería General de la Seguridad Social (2025). *Estadística de Afiliación de Trabajadores a la Seguridad Social Informe metodológico estandarizado*. Tesorería General de la Seguridad Social. Subdirección General de Presupuestos, Estudios Económicos y Estadísticas. https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/b7e3b61f-4001-404f-b7e0-b2aaf91a785d/2025-02+IME.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=linktext&CACHEID=ROOTWORKSPACE_Z18_81D21J401P5L40QTIT61G41000-b7e3b61f-4001-404f-b7e0-b2aaf91a785d-pmEuLPs

5. VISIÓN DEL SECTOR A PARTIR DE LA OPINIÓN DE PERSONAS TRABAJADORAS Y EXPERTAS

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. *Boletín Oficial del Estado*, 269, de 10 de noviembre de 1995. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>

Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. *Boletín Oficial del Estado*, 27, de 31 de enero de 1997. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1997-1853>

Real Decreto 1299/2006, de 10 de noviembre, por el que se aprueba el cuadro de enfermedades profesionales en el sistema de la Seguridad Social y se establecen criterios para su notificación y registro. *Boletín Oficial del Estado*, 302, de 19 de diciembre de 2006. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-22169>

Resolución de 30 de mayo de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de Contact Center. *Boletín Oficial del Estado*, 137, de 9 de junio de 2023. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-13741>

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Adecco. (2025). *Guía salarial 2025: Contact Center*. The Adecco Group. <https://www.adecco.com/es-es/guia-salarial/guia-salarial-2025-contact-center>

Asociación CEX. (2024). *Estudio de mercado sobre la situación del Contact Center 2024* (Versión ejecutiva). Asociación de Compañías de Experiencia con Cliente. <https://www.asociacioncex.org/publicacion/estudio-de-mercado-cex-2024/>

González González, M. (2019). Género y trabajo en los contact centers: Paradigma de feminización laboral. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 7(2), 261-273. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v7i2.270>

Inspección de Trabajo y Seguridad Social. (2021). *Criterio Técnico 104/2021 sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en riesgos psicosociales*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. https://oeitss.gob.es/content/dam/oeitss/documentos/4-0-información-y-normativa/4-1-a-criterios-técnicos/CT_104_21.pdf

Inspección de Trabajo y Seguridad Social. (2012). *Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre riesgos psicosociales*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. <https://expinterweb.mites.gob.es/libreriavirtual/detalle/WSFC0283>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2022). *Factores de riesgo psicosocial del personal trabajador en los call center*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. <https://www.insst.es/documents/94886/2927460/Factores+riesgo+psicosocial+en+call+centers+2022.pdf>

Ley 10/2025, de 26 de diciembre, por la que se regulan los servicios de atención a la clientela. *Boletín Oficial del Estado*, 312, de 27 de diciembre de 2025. <https://www.boe.es/eli/es/l/2025/12/26/10/con>

MC MUTUAL. (2025). *Absentismo en el Contact Center: lo que aprendemos cuando miramos más allá de los datos*. Departamento MC-IT Análisis y Consultoría de Empresas, Mutual

Midat Cyclops. <https://mejoratuabsentismo.mc-mutual.com/-/absentismo-en-el-contact-center-lo-que-aprendemos-cuando-miramos-mas-alla-de-los-datos>

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_409417.pdf.

Randstad. (2025). *Claves para reducir la rotación en Contact Center: estrategias para retener el talento*. Randstad España. <https://www.randstad.es/contenidos360/retencion/reduccion-rotacion-contact-center/>

Relación Cliente Magazine y AEERC. (2025). *Estudio: Impacto de la automatización de procesos en los Contact Centers en España. Presente y futuro de esta estrategia*. IFAES. <https://www.randstad.es/contenidos360/retencion/reduccion-rotacion-contact-center/>

Resolución de 30 de mayo de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de Contact Center. *Boletín Oficial del Estado*, 137, de 9 de junio de 2023, 82467-82519. [https://www.boe.es/eli/es/res/2023/05/30/\(5\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2023/05/30/(5))