



**Evaluación de las condiciones laborales en una muestra de empleados  
guatemaltecos que trabajan en call centers**

**Evaluation of the working conditions in a sample of Guatemalan  
employees who work in call centers**

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER PRESENTADO POR:

Florencia Isabella Anderson Montenegro

**Tutorizado por:** Ignacio Ramos Vidal

MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Departamento de Ciencias del Trabajo

Sevilla, 3 de noviembre 2022

## Índice

<b>Resumen/Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
Contexto laboral de Guatemala.....	7
Trayectoria laboral.....	10
Desarrollo profesional.....	12
Industria de call center.....	12
Condiciones de trabajo en un call center.....	14
Riesgos laborales.....	18
Call center en Guatemala.....	22
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	25
<b>Marco metodológico.....</b>	<b>25</b>
Diseño de investigación.....	25
Participantes.....	27
Procedimiento.....	28
<b>Resultados.....</b>	<b>30</b>
Análisis de datos.....	30
<b>Discusión.....</b>	<b>43</b>
Limitaciones.....	49
Implicaciones prácticas.....	50
<b>Conclusión.....</b>	<b>51</b>
<b>Referencia bibliográfica.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>57</b>
Anexo 1. Formato de entrevista.....	57
Anexo 2. Documento de Consentimiento Informado.....	60

## Resumen

Esta investigación ofrece la identificación de lo que motiva a los guatemaltecos a trabajar en un call center y lo que implica para su desarrollo profesional, tomando en cuenta factores que influyen de manera intrínseca como extrínseca. Se consideró una muestra de 15 colaboradores y tres empresas de call center de la Ciudad de Guatemala, dentro de los cuales ocupan los puestos de Operador de Llamada, Operador de BackOffice, Administrativo y Supervisor de Operaciones.

En base a la revisión bibliográfica y objetivos del estudio, se utilizó un enfoque de investigación cualitativo. Se creó un formato de entrevista de preguntas abiertas para recopilar los datos del estudio compuesto por seis dimensiones; trayectoria laboral y desarrollo profesional, percepción de laborar para un call center, motivación laboral, evaluación riesgos físicos/ ergonómicos y psicosociales relacionados al tipo de trabajo y relación entre compañeros y área de trabajo. Sin embargo, para facilitar el análisis los resultados se agruparon dentro de tres dimensiones: motivación laboral, evaluación de riesgos psicosociales y ergonómicos y percepción de laborar para un call center.

Los resultados obtenidos, mostraron que la motivación principal de los guatemaltecos para laborar dentro de un call center es para cubrir sus necesidades económicas. Así como, a través del mismo, pueden desarrollarse de manera profesional como personal, lo cual les permite alcanzar otros planes en el futuro.

**Palabras Clave:** call center, condiciones de trabajo, desarrollo profesional Guatemala, motivación laboral, percepción laboral, riesgos laborales ergonómicos, riesgos laborales psicosociales y trayectoria laboral

## Abstract

This research offers the perspective of what motivates Guatemalans to work in a call center and what implies for their professional development, considering

factors that influence intrinsically and extrinsically. The sample considered were 15 employees and three call centers from Guatemala City, with the positions of Call Operator, BackOffice Operator, Administrative and Operations Supervisor.

Based on the literature and study objectives, the approach of the research was qualitative. The information was collected from an interview consisting of six principal's dimensions: work history and professional development, perception of working for a call center, work motivation, evaluation of physical/ ergonomic and psychosocial risks related to the type of work and relationship between colleagues and work area. However, to facilitate the analysis of the results, they were grouped into three dimensions: work motivation, evaluation of psychosocial and ergonomic risks, and perception of working for a call center.

The results obtained showed that the main motivation of Guatemalans to work in a call center is to cover their economics needs. As well, through it they can develop professionally and personally, which allows them to have other plans in the future.

**Keywords:** call center, Guatemala, job motivation, job perception, labor ergonomic risks, labor psychosocial risks, professional development, work history and working conditions.

## **Introducción**

El objetivo general del presente trabajo es, identificar qué es lo que motiva a los guatemaltecos a trabajar en un call center y lo que implica para su desarrollo profesional. Se llevará a cabo un estudio cualitativo, en el que se considerarán individuos que estén laborando actualmente dentro de un call center en Guatemala. Por medio del mismo, se podrá analizar el objetivo general y los objetivos específicos, a través de los cuales se pretende: evaluar la percepción que tienen los colaboradores, analizar los riesgos psicosociales y determinar qué representa para ellos su trabajo actual.

A lo largo del estudio se profundizará en distintos temas relacionados al contexto laboral de Guatemala, la industria de call center y la representación del sector servicios en el país como fuente de empleo.

Según Micheli (2007), los call centers se definen como un “centro de producción de tele mensajes y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamblaje sociotécnico: proceso, organización y coordinación de trabajo” (p.50). Tomando en cuenta lo anteriormente descrito por el autor, el sector servicios se asemeja a un centro de producción; debido a que el proceso es similar el cual inicia a través de una conversación del operador o cliente, mediante una solicitud o una llamada de ofrecimiento de servicio. Por medio de la cual el asesor busca brindar una solución y el cliente toma una decisión de la llamada, finalmente en donde el operador de call center brinda el seguimiento correspondiente o solución final.

Esta industria se creó a partir de la década de 1970 para cubrir las necesidades de las empresas que requerían mejorar su atención con consumidores o clientes potenciales. En la actualidad, dichas empresas se caracterizan por ser de subcontratación, por medio de las cuales se le brinda un servicio al cliente personalizado en representación a otra empresa. La esencia de estas organizaciones es la relación que existe entre el usuario telefónico y el teleoperador, la conversación puede iniciar por el usuario lo cual se caracteriza una llamada *in bond* o por el teleoperador que se domina *out bond*. Se prestan distintos servicios al usuario como puede el seguimiento a una compra y/o solicitud de información, brindar asistencia técnica, la venta directa o cobranza la cual se denomina como “llamadas en frío” (Micheli, 2007).

Haciendo referencia a la información recabada por la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport), en el 2022, la representación de estos servicios está compuesta por empresas internacionales y nacionales. Los empleos generados se

dividen en servicios de voz y no de voz. Los servicios de voz, constituyen aproximadamente al 90 por ciento del total de empleos, siendo el 80 por ciento de estos empleos bilingües, en su mayoría en inglés. En estos centros se prestan servicios de atención al cliente, logística, finanzas, recursos humanos y servicios de conocimiento para diversidad de verticales. Constituyendo a empresas de banca, finanzas, seguros, telecomunicaciones, fabricación- distribución y venta al por menor, servicios públicos y construcción, medios de comunicación y entretenimiento. Dicha industria está identificada como una de las que genera mayor oportunidad de empleo para los guatemaltecos, influenciado por el crecimiento de la tercerización de servicios a nivel mundial, y por el potencial que como país se tiene por sus características geográficas, y democráticas. (Agexport,2022)

Lo descrito muestra la influencia que tiene el sector servicios en el empleo de los guatemaltecos. A lo largo de la investigación, se mostrarán los resultados obtenidos de la encuesta nacional de empleo e ingresos del 2019 y 2021, a través de los cuales se podrá tener una idea general del contexto del país y la razón del aumento de la industria de servicios.

El estudio es de tipo cualitativo con un enfoque fenomenológico, a través de las entrevistas a profundidad que se realizarán, se busca conocer la percepción individual de lo que significa para ellos laborar en el sector de call center. Según Fuster (2019), a través del enfoque fenomenológico con relatos, historias y anécdotas permiten comprender la dinámica del contexto estudiado. Como es en este caso las empresas del sector servicios que laboran en la Ciudad de Guatemala.

A lo largo del presente, se hace mención a distintos autores con el objetivo de fundamentar los temas claves del mismo. Se puede destacar que se consideró información de Guatemala, así como de estudios de distintos países con el fin de obtener mayor análisis de datos y características del tema.

## Marco Teórico

### *Contexto laboral de Guatemala*

A continuación se mostrarán los datos de la población de Guatemala, los cuales se obtuvieron de la publicación realizada por el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE), a través de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI). Dentro de los mismos, se expondrán cifras que constituyen a la encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2021, sin embargo, de la misma únicamente se detallará la población en edad de trabajar, debido a que de esa encuesta solamente se detallaron dichas cifras. Asimismo, se mostrarán los datos obtenidos de la encuesta del 2019 de los cuales además de hablar de la población en edad de trabajar, se consideran otras variables como son: el nivel de estudios, ocupación y actividad económica más representativa, y el ingreso mensual promedio. Las cuales se pensaron como fundamentales para ejemplificar el mercado laboral de Guatemala.

En consideración de los resultados proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2021, la población en edad de trabajar estaba constituida por 11,763,775 personas, la cifra está constituida a partir de 15 años de edad en adelante; la población económicamente activa constituye a 7,407,379 de la cual 7,242,822 está representado por la población ocupada y el 164,557 hace referencia a la población desempleada. Siendo así la población no económicamente activa está representada por a 4,356,396 personas. (INE, 2021).

En referencia a los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2019, respaldan el resto de áreas mencionadas a continuación. La población en edad de trabajar estaba representada por 12,005,359 personas, la cifra está constituida a partir de 15 años de edad en adelante; la población económicamente activa constituye a 7,114,935 de la cual 6,935,863 constituye a población ocupada y

el 179,072 hace referencia a la población desocupada. Siendo así la población económicamente inactiva representaba a 4,890,424 personas. (INE, 2019).

En cuanto al nivel de estudios, se clasifican por: ninguno, primaria incompleta, primaria completa, diversificado incompleto, diversificado completo, superior incompleto y superior completo. Los resultados muestran que el 43.8% de la población posee primaria incompleta, constituyendo el porcentaje más alto, seguido por el 41% que representa diversificado completo, seguido por 35.8% que representa que se posee primaria completa. Significando que más de la mitad de la población únicamente tiene estudio de nivel medio, puesto que los estudios superiores, únicamente 8.6% de la población guatemalteca ha completado, ya que el 4.6% tiene estudios superiores incompletos. (INE, 2019).

Haciendo referencia a la cifra de 6,935,863 a la población ocupada, 4,871,472 de personas están laborando de forma informal lo que representa un 70.2% y el 2,064,391 personas que laboran en empleos formales representando un 29.8% de la población. La actividad económica más representativa sobre el trabajo, de la población ocupada, constituye a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca constituyendo a ser un 51.7% total, el 40.9% representado al trabajo informal y el 10.8% restante constituye al empleo formal en dicha actividad económica. La segunda actividad económica que representa un porcentaje alto dentro de la población constituye a las actividades de administración pública y defensa, de enseñanza, actividades de atención de la salud y de asistencia social que representa el porcentaje más alto en empleos formales constituyendo a un 29% y representando únicamente 0.8% de empleo informal. Asimismo, en los resultados de la encuesta se observa en sector económico de información y comunicación y de otras actividades de servicios, por lo que el call center puede estar inmerso en ambas categorías. La primera de ellas representa en empleo formal el 1.6% y en empleo informal siendo un 0.2%. En cuanto a otras actividades de servicios, el empleo

informal está representado por un 9.9% y el trabajo formal constituye un 2.7%. (INE, 2019).

Según los resultados obtenidos en el 2019, el promedio del ingreso mensual nacional constituía a Q2,325, siendo para los hombres Q2,438 y para las mujeres Q2,083. Dicho monto varía según la ocupación y el sexo, como se evidencia anteriormente la cantidad entre hombres y mujeres es distintas, siendo para las mujeres un monto inferior el cual se muestra en todas las ocupaciones. Tomando en cuenta, la publicación realizada por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2021), el salario mínimo pactado para el 2022 el cual aumentó en un 4.75% para tres actividades económicas; agrícola Q2,872.55 mensual, no agrícolas Q2,959.24 mensual, y exportadora y de maquila Q2,704.35 mensual. Tomando en cuenta que a cada monto se le debe de sumar la bonificación incentiva de Q250. Los montos anteriormente descritos pueden haber variado, sin embargo, es fundamental considerarlos ya que ayudan a representar la variación que existía dentro del mercado de trabajo. Asimismo, considerando la encuesta realizada en el 2019, el ingreso mensual más alto constituía a un promedio de salario devengado entre directores y gerentes entre Q7,318, siendo para los hombres Q8,027 y para las mujeres Q6,032. (INE, 2019).

Las cifras obtenidas de los resultados del Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE), a través de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI) de los años 2021 y 2019, en el factor de población en edad de trabajar, en el 2021 se muestra que el total representado es menor en comparación al año 2019, lo cual pudo influir en los resultados además de otros factores. A pesar de ello, considerando los elementos de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI, 2019), se evidencia que el mercado laboral de Guatemala tiende a ser inestable influenciado por: nivel de educación constituida en su mayoría en grados de primaria

y diversificado, alto nivel de economía informal e ingreso promedio bajo en las diferentes ocupaciones que presentan al mercado laboral.

### *Trayectoria laboral*

Considerando a Jiménez (2009), quien define la trayectoria como:

En el ámbito de la educación y del mercado laboral, a las distintas etapas que vive el individuo después de finalizar su formación en una determinada profesión o al insertarse en una actividad laboral u oficio, en cuanto a lo profesional, laboral, económico y social. (p.2).

Haciendo énfasis a lo descrito, el individuo a lo largo de su vida toma decisiones las cuales influyen y moldean la interacción que tiene con el resto de la sociedad. Sin embargo, la persona posee características tanto propias como de su contexto social los cuales influyen en la obtención de estudios, inserción laboral y condiciones de trabajo.

Respaldao lo descrito, Sánchez-Olavarría, (2014), hizo referencia a Bourdieu (1990) ; Orejuela, et al., (2008), en donde describen que la amplitud de los estudios de trayectoria poseen un carácter multifactorial, pueden ser analizados dentro de los factores mencionados a continuación; los personales externos, pueden ser la edad, género y estado civil; los personales internos, constituye a las características de cada persona; académicos, es el nivel de estudios y tipo de estudios realizados; socioeconómicos, hace referencia al origen de la familia y nivel de profesionalización; otro factor agregado por Márquez (2002), el cual constituye a la experiencia, que es lo que se adquiere que a través de ella como son competencias específicas (p.44). Se puede decir que los factores mencionados con anterioridad influyen en el desenvolvimiento de la persona a lo largo de su vida.

En cuanto a la trayectoria laboral, los autores Orejuela y Correa (2007), definen como:

Corresponden a nuevas lógicas desde la inserción hasta el posdespido, pasando por el mantenimiento. La inserción laboral al núcleo duro es cada vez más difícil, y a pesar de que ésta es una sociedad que se dice del conocimiento, paradójicamente los más altos niveles de conocimiento alcanzados, como los de nivel universitario, no son garantía de la inserción. (p.60).

Hoy en día el entorno social es cada vez más competitivo, influenciado por la especialización y competencia existente, ya que las personas reciben estudios avanzados lo cual les permite adquirir mayor conocimiento, lo cual se traduce en una ventaja competitiva a la hora de buscar trabajo. Asimismo, la forma de trabajar de las empresas ha variado, al igual que sus intereses en la contratación de personal, influenciado de igual forma por la competencia en el mercado laboral. El proceso tiene distinto enfoque por lo que como detallan los autores con anterioridad, a pesar de obtener la universidad no es garantía en obtener un empleo, ya que adicional a ello es necesario la adquisición de nuevas competencias, haciendo énfasis a un factor diferencial.

Las empresas en la actualidad se caracterizan por tener una gestión flexible, influenciada por el mercado globalizado y la tecnología. Siendo así la modificación de sus procesos como son: la flexibilidad de los salarios, tipos de contrato, el teletrabajo, horario laboral, enfoque hacia el trabajo en equipo, y la existencia de un nuevo perfil de trabajador, entre otros (Orejuela y Correa, 2007).

A modo de conclusión, la trayectoria laboral de los individuos está influenciada en su mayoría por los factores mencionados anteriormente, entre otros. Por medio de los cuales las personas adquieren características propias que determinan la interacción que tiene dentro de la sociedad.

### *Desarrollo profesional*

Tomando en cuenta a Jiménez (2009), el desarrollo profesional está vinculado con la trayectoria laboral, la cual se puede ver influenciada por los estudios, sin embargo, el mismo se adquiere mediante el tiempo en el mercado laboral. Considerando lo escrito por Jiménez, en donde hace referencia a Vargas (2000), que establece tres estadios: inicio de la carrera, carrera intermedia y carrera final; en cada uno de ellos hace referencia a las habilidades y conocimientos que se adquieren los cuales permiten la obtención de crecimiento en el campo laboral.

La trayectoria laboral, influye en el desenvolvimiento que tiene el individuo en sus características personales, influenciado por la inserción y/o desarrollo en el mercado laboral.

### *Industria de call center*

Según el artículo de Valverde et al., (2006), el sector de Call Center constituye a una organización o unidad empresarial, en la que se realizan actividades vía telefónica, aplicaciones tecnológicas o por otro medio electrónico para la promoción, difusión y/o venta de productos y servicios. Los call centers pueden dedicarse a distintos servicios como puede ser: la atención a clientes de asistencia técnica, centros de reserva de servicios, recepción y clasificación de llamadas, realización de entrevistas, entre otros.

Los call centers se caracterizan por ser empresas de subcontratación, la misma puede ser de dos tipos: *nearshoring* o *offshoring*. El término de *nearshoring* es cuando la empresa matriz contrata un servicio tercerizado en localidades cercanas. En cambio *offshoring*, hace referencia cuando el servicio es brindado por una empresa que se encuentra en localidades más alejadas. (Hualde y Micheli, 2018).

Castillo y Sotelo (2013), mencionan dentro de su artículo que América Latina ha sido considerada como uno de los principales países para el *offshoring* o descolocación de algunas fases de los procesos para empresas de producción o de

servicios. Dicha externalización inició en los Estados Unidos a mediados de 1970 e incrementó con el surgimiento del neoliberalismo, dichas acciones fueron promovidas y adoptadas de igual forma por Reino Unido. La delegación o subcontratación de servicios inició porque los países seleccionados representaban, menor costo, por estándares laborales y particularmente con economías dependientes. La subcontratación, constituye a la contratación de servicios de otra empresa que es especializada en ello o bien la contratación de personal temporal para la realización de una tarea en específico. Influenciado por la división en los procesos organizacionales, se han realizado cambios en el ámbito laboral como es flexibilidad laboral, condiciones de empleo y mayor rotación de personal. Se debe de aclarar que dichas modificaciones también se han visto influenciadas por la globalización y tecnología.

Los call centers se caracterizan por ser organizaciones que operan en distintos países a nivel mundial y han expandido sus operaciones a lo largo de los años, además de caracterizarse por ser una industria de gente joven y con otros tipos de condiciones de empleo debido a las funciones de la empresa.

En mención nuevamente a los autores Castillo y Sotelo (2013), y haciendo referencia al estudio indicado en su artículo, Harris Interactive study, las empresas norteamericanas se ven interesadas en América Latina principalmente por el costo laboral, además de considerar los siguientes factores: tecnología e infraestructura, mano de obra calificada, estabilidad económica y dominio de idioma.

Afín a lo indicado por los autores anteriores, los resultados obtenidos del censo realizado por el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), Estudio Nacional Centros de Contacto BPO/KPO- ITO (2020), dentro del mismo se obtuvo que el 47% de las 81 empresas consideradas brinda servicios de offshore. La región de Latam y el Caribe obtuvo como resultado un 78%, el cual representa el porcentaje más alto dentro de las regiones evaluadas que fueron: Norteamérica (Estados Unidos y

Canadá, Europa y Apac (Asia-Pacífico). En comparación a los años anteriores la Región de Norteamérica había obtenido puntuaciones superiores. Sin embargo, para esta encuesta Norteamérica obtuvo un 73%. Los países a los que se les brindó mayor servicio en Latinoamérica fueron Colombia, Argentina y Perú. Además de evidenciar que el idioma de soporte mayormente utilizado es el español constituyendo el 92% e inglés representando un 84%. (IMT, 2020).

Los porcentajes descritos con anterioridad muestran la presencia e influencia que tienen los call centers ubicados en México, de los cuales la mayoría brinda servicios de offshore a distintas regiones. Lo cual sucede de forma similar dentro de los países que conforman Latam.

#### *Condiciones laborales de un call center*

Los call centers representan una industria que trabaja con demandas altas debido al sector que representan, Gorjup et al. (2007), indican que los call centers según la calidad del trabajo, se pueden clasificar como “buenos” o “malos”, dentro de las características de: modalidad de la gestión si son organizaciones tercerizadas o el servicio es prestado por departamentos internos, tipo de llamadas *inbound* o *outbound* y centralización en “modelo de producción masiva”, o “modelo profesional de servicios”. Las empresas al estar centradas en un modelo de producción masiva, se enfocan en minimizar los costos y abarcar un amplio volumen de tareas las cuales están rígidamente controladas, trabajo individual y la autonomía del empleado es mínima. En cambio, en el modelo profesional de servicios, las organizaciones están centradas en la calidad, por lo que existe mayor flexibilidad y trabajo en equipo. Al hablar de una producción masiva, se puede clasificar a la empresa que tiene menor calidad laboral, por lo que puede ser definida como “mala” organización, en comparación al enfoque profesional de servicios, el cual muchas veces por las características del puesto y la demanda puede ser descrita como una “buena” empresa.

Tomando en cuenta la investigación realizada por Hernández y Morales, (2017), en la que detallan las condiciones laborales dentro de un call center en Guadalajara. Para la presente investigación se consideró la misma al igual que otros artículos, puesto que independientemente del país o de la empresa de call center las condiciones de trabajo son similares. A continuación se ejemplifican a grandes rasgos las principales características de las condiciones de empleo en esta industria: tipo de contratación fuerza laboral, ingreso al mercado laboral, selección de fuerza laboral, compensación salarial, beneficios no salariales, control sobre el trabajo, rotación, ascenso y condiciones espacios de trabajo.

Una característica que engloba a la mayoría de call centers, es que además de ser una empresa subcontratada para brindar servicio de atención al cliente, a su vez tercerizan el servicio. Haciendo que las condiciones en la que una persona está contratada, pueden cambiar según la necesidad en ese momento (Hernández y Morales, 2017). En este tipo de industrias se maneja por lo general el contrato temporal; ya sea para cubrir una demanda de trabajo o bien ser contratados bajo ese contrato y al pasar los meses de prueba ya son contratados de forma indefinida. Bajo el contrato de temporalidad, el salario y las condiciones de empleo pueden variar, como son los días libres y ritmo de trabajo, a pesar de tener las mismas funciones que el resto de empleados. (Olofsdotter, 2012).

Para ingresar a un call center se considera relativamente sencillo por los requisitos que se solicitan. Sin embargo, para asegurar la atención a la cliente brindada por el teleoperador, el proceso interno de reclutamiento y selección de personal se realiza minuciosamente. Por medio del cual buscan identificar si las personas cuentan con características personales específicas para que puedan trabajar correctamente bajo las circunstancias que engloban a dichas empresas. (Palencia, et al., 2011). Generalmente, para ingresar a un call center no se requiere experiencia laboral previa, los requisitos en su mayoría están centrados en: rango de

edad, que constituye a ser gente joven entre 17 y 30 años; escolaridad, título de estudio medio; manejo de computadora, como es dominio en paquete de office y dominio de idioma específico si la cuenta lo requiere. Además, dentro del proceso de reclutamiento se deben de completar una serie de pruebas psicométricas y si la cuenta es en otro idioma de igual forma se realizan pruebas específicas. Cabe destacar que los requisitos varían según la empresa de call center y la cuenta que representará la persona. Influenciado por los requisitos solicitados, los call centers, en comparación a las otras industrias, se caracterizan por ser un medio fácil para ingresar al mercado laboral. (Hernández y Morales, 2017).

La atracción de personal para las plazas vacantes generalmente se realiza a través de publicaciones en: redes sociales, radio, vallas publicitarias, y/o a través del programa de referidos. Por medio del cual se busca que los empleados internos refieran a una persona, si la misma es contratada, se le da un bono al colaborador. Además, de los mecanismos informales de la promoción de empleo como es la referencia de amigos o familiares. (Hernández y Morales, 2017).

Compensación salarial, dentro de la industria de call center independientemente de la empresa y localidad son atractivos en comparación a las otras industrias. El salario está constituido por una parte fija y un monto variable el cual varía según el rendimiento laboral, del tipo de cuenta e idioma en el que el operador trabaje. En cuanto a los beneficios no salariales es otra área que hace atractiva a este tipo de empresas, ya que en su mayoría brindan horario flexible, servicio de transporte, guardería para los hijos de los colaboradores, espacios interactivos, seguro médico, entre otros. (Hernández y Morales, 2017).

Al ser empresas centradas en el servicio al cliente, se busca cumplir con ciertos estándares de calidad, la forma de asegurarse es por medio del control sobre el trabajo realizado de cada uno de los operadores y la capacitación constante. Generalmente en todos los call centers se cuenta con un supervisor el cual es

encargado de una cuenta en específica y por ende tiene a su cargo teleoperadores. Con el fin de llevar un control sobre las llamadas y/o chats, las mismas son grabadas para que los supervisores puedan revisarlas y evaluar la gestión de la misma. Asimismo, dependiendo de la cuenta varía el número de llamadas o chats que se deben de gestionar al día, con el objetivo de cumplir con el objetivo establecido. Centrado en la calidad del servicio y enfoque en el trabajo, dentro de las instalaciones no es permitido ingresar teléfonos móviles, alimentos, libros, etc. Igualmente, los colaboradores únicamente cuentan con un tiempo limitado para acudir al baño, el tiempo puede variar según la compañía. Con el objetivo de evitar distracciones y que el tiempo de la jornada laboral sea efectivo. (Hernández y Morales, 2017).

La rotación de los colaboradores en este tipo de empresas, se considera superior a otras industrias, la cual puede estar motivada por el tipo de funciones que se deben realizar. Hay empresas que para prevenir la alta rotación, si el personal cumple una cantidad de tiempo en la empresa se le da un bono, con el fin de incentivar a las personas de continuar laborando. En cuanto, al ascenso, varía según las políticas de cada call center, sin embargo, regularmente está vinculado a la antigüedad, actitud, desempeño laboral en donde se considera las calificaciones obtenidas del servicio brindado y funciones de puesto. En algunas de las compañías la posibilidad de ascender se da anualmente, sin embargo, no siempre es de esta manera ya que se deben de considerar una serie de factores adicionales como es la existencia de plazas vacantes superiores. (Hernández y Morales, 2017).

Finalmente, las áreas de trabajo, constituyen a espacios grandes conformados por cubículos que tienen la computadora la cual representa la herramienta principal de trabajo, y sin espacio para descansar la vista. Fuera del área de cubículos por lo general, los call centers poseen comedores en donde se cuenta con microondas, máquinas expendedoras de bebidas y/o golosinas, o algunos locales de venta de

bebidas o alimentos. Según el call center, se cuenta con instalaciones de gimnasio, salas de juego, etc. Sin embargo, dichos espacios tienen una regla sobre la utilización de las mismas, para que el horario laboral no se vea interferido. (Hernández y Morales, 2017).

A modo de conclusión, se evidencia que las condiciones de empleo dentro de un call center en su mayoría varía de otras industrias. Se puede ver influenciado por el tipo de funciones que ejercen; el cual genera control excesivo, requisitos para ingresar a la empresa, prestaciones, bonos, salario fijo y variable. Las empresas que pertenecen a esta industria de servicios, están conscientes que el laborar dentro de las mismas puede ser desgastante. Por ello buscan incentivar a las personas internas y externas, a través de las condiciones indicadas con anterioridad, para que los individuos externos estén interesados en ingresar y retener a los colaboradores existentes.

### *Riesgos laborales*

El ámbito laboral tiene elementos que pueden hacer daño a las personas, de forma física, psicológica y mentalmente, influenciado por las funciones del puesto de trabajo y/o ambiente laboral. (Moreno, 2011). Dichos elementos están denominados como riesgos laborales, los cuales hacen referencia a la condición en la que se encuentra expuesto el colaborador. (Bruno, 2021).

Existen distintos tipos de riesgos, principalmente se pueden destacar los que son visibles desencadenados por las condiciones de trabajo, alteraciones físicas y químicas. Por otro lado, están los riesgos psicosociales que dificultan su prevención, evaluación y control, pueden ser difíciles en detectarse porque no se observan de forma física; se expanden a lo largo del tiempo, afectan a otros riesgos, y están moderados por otros factores. (Moreno, 2011).

Haciendo referencia a la Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales en el trabajo, realizada por el Departamento de Asistencia Técnica para Prevención de

Riesgos Laborales UGT Andalucía (s.f), se denomina riesgo psicosocial, “aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo, contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud del trabajador/a” (p.11).

Se puede extraer que los mismos se dan debido a la deficiencia en el diseño y gestión de las labores, el cual puede causar resultados negativos que desencadenan el estrés, que impacta en otros factores.

Tomando en cuenta el Manual para la Evaluación y Prevención de Riesgos Ergonómicos y Psicosociales en Pymes realizado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, así como lo que destaca la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA, 2021), en donde detallan algunas de las condiciones laborales que afectan al individuo. A continuación, se muestran las mismas clasificadas en la tabla 1, en donde se agruparon las condiciones del puesto de trabajo según el tipo de daño.

**Tabla 1**

*Condiciones del puesto de trabajo según el tipo de daño*

<b>Tipo de Daño</b>	<b>Condiciones del puesto de trabajo</b>
<b>Físico/ ergonómico</b>	Condiciones térmicas y calidad de ambiente en el interior, ruido, iluminación, diseño del puesto de trabajo, trabajo con pantallas de visualización, postura, manipulación de carga, y carga mental.
<b>Psíquico o relacional al tipo de trabajo</b>	Carga laboral excesiva, exigencias contradictorias, falta de participación en toma de decisiones y poca influencia en manera de sobrellevar el trabajo, gestión deficiente de los cambios organizacionales que crean inseguridad laboral, tareas monótonas, y acoso psicológico y sexual
<b>Relación entre compañeros y área de trabajo</b>	Falta de apoyo por parte de jefe inmediato y/o compañeros y comunicación ineficaz

*Fuente:* Clasificación de los factores por elaboración propia. Información recabada del Manual para la Evaluación y Prevención de Riesgos Ergonómicos y Psicosociales en Pyme, y de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (OSHA, 2021).

Al evaluar las condiciones descritas, se debe de distinguir que las mismas no representen una carga de trabajo excesiva. En dicho caso a pesar que la situación sea desafiante, el entorno de formación es adecuado y el individuo está motivado en realizar su trabajo correctamente. Un entorno psicosocial adecuado es cuando se impulsa el rendimiento y se trabaja en el desarrollo personal, bienestar mental y física del empleado (OSHA, 2021).

Los factores de riesgo mencionados, pueden afectar la salud del colaborador y el rendimiento de la persona a nivel laboral. Tomando en cuenta el artículo creado de la Universidad de Valencia en conjunto con el Servicio de Prevención y Medio Ambiente sobre los riesgos psicosociales (s.f.), los cuales se evidencian en la salud del colaborador como a nivel laboral. En cuanto a la salud del colaborador se puede evidenciar: irritabilidad, desánimo, ansiedad, agotamiento, dificultad de concentración, dificultad en la toma de decisiones, agresividad, violencia, entre otros. A nivel laboral influye en: disminución de rendimiento, absentismo, accidentes, entre otros.

Las consecuencias mencionadas, afectan de forma negativa al individuo en relaciones interpersonales a nivel personal y laboral. Además, de dificultar el alcanzar las metas del trabajo, causado por el bajo rendimiento; si el mismo no se maneja adecuadamente puede darse el absentismo, bajas médicas, entre otros. Se puede decir que dichos riesgos afectan a la persona y a la empresa, debido a que si el individuo no se encuentra bien no podrá desempeñarse correctamente en sus funciones.

Los call centers son empresas en donde se manejan indicadores con exigencias altas para los trabajadores, con el objetivo de que se alcance la satisfacción del cliente. Considerando a Sáenz y Ugalde (2019), los teleoperadores están expuestos a distintos factores durante su trabajo como pueden ser: mantener constante atención a sus funciones, manejo de datos de forma confidencial, posibilidad de cometer errores, interactuar con clientes que muchas veces dan un trato agresivo, presión ante el monitoreo y para alcanzar la meta establecida, entre otros.

Por lo mencionado, los trabajadores de dicha industria están propensos a sufrir riesgos psicosociales, debido a la centralización en el servicio al cliente, control excesivo en funciones y cumplimiento de metas. Durante su jornada deben de prestar un buen servicio y mantener la calma independientemente del trato recibido por parte del cliente. Además, de las otras repercusiones físicas relacionadas con la ergonomía, debido a estar larga duración sentados en el mismo sitio y utilizando la computadora.

Basándome en las medidas destacadas para la prevención y gestión de los riesgos psicosociales, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (OSHA, 2021), menciona que dichos riesgos se pueden prevenir cuando las organizaciones se enfocan en el bienestar mental de sus colaboradores, en donde los empleados participan para que las medidas seleccionadas sean las adecuadas y se manejen de manera eficaz. Además, OSHA de la Unión Europea, facilita información y ayuda práctica para la identificación, prevención y gestión de riesgos psicosociales y estrés laboral.

Se debe de considerar que para la prevención de dichos riesgos, se requiere de compromiso por parte de la empresa y de sus colaboradores para que la misma se gestione y sea compartida a lo largo del tiempo. Cada programa debe de estar adaptado específicamente a la empresa, tomando en consideración la industria a la

que pertenezca, puesto que las exigencias y los factores en que los colaboradores se ven expuestos varían.

### *Call center en Guatemala*

En continuación a lo anterior, Guatemala en los últimos años ha tenido un auge en el ingreso de call centers en el mercado laboral, influenciado por el bajo costo de fuerza laboral, leyes que han favorecido a su introducción y mejora en la infraestructura.

En consideración del salario mínimo 2022 y de la cifra descrita por el INE 2019 sobre el promedio de ingreso mensual. Generalmente en los call centers de Guatemala la media salarial es superior, sin embargo, varía según la empresa, la cuenta si es en español o inglés, y el monto variable. Respaldando a lo indicado, los salarios están ligados a un monto variable, el cual depende de: horas de trabajo, número de llamadas realizadas, tipo de cuenta, y a la evaluación de la calidad de las llamadas. A través de la misma se evalúa la calidad de atención al cliente brindada por el operador y el monto variable de sus ingresos. (Hualde y Micheli, 2018).

Haciendo referencia a la información descrita por el Ministerio de Economía constituido por la política 2017-2022, en Guatemala los call centers han estado amparados por dos decretos el primero de ellos constituye a Ley de Zonas Francas, No. 65-89, por medio del cual buscan promover el desarrollo nacional a través de las actividades de la organización, incentivando la generación de empleo, fortalecimiento del comercio exterior y transferencia de tecnología. El segundo decreto hace referencia a la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, No. 29-89, busca promover, incentivar y desarrollar dentro del territorio nacional, actividades de personas individuales o jurídicas del país, que operen dentro de los regímenes aduaneros que conforman la ley. En la presente se establece, constituyendo a los call centers:

Servicios vinculados a las tecnologías de la información y comunicación, que ofrecen los centros de llamadas o centros de contacto, desarrollo de software, desarrollo de contenido digital, siempre y cuando sus servicios se presten a personas no residentes en el territorio nacional.

Dichos decretos exoneran a las empresas de esos sectores en impuestos por un tiempo establecido.

Adicionalmente, según Cuevas y Lisardo (2007), Guatemala ha invertido en tecnología, fibra óptica y electricidad, como apoyo a las empresas de servicio. Creando el mercado guatemalteco atractivo para la inversión. Además, de presentar condiciones favorables en la infraestructura de telecomunicaciones, y el recurso humano.

En referencia a la información recabada por la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport), en el 2022 se cuenta con alrededor de 48,000 agentes, los cuales pertenecen a empresas de call center internacionales y nacionales. Por otro lado, según se menciona en el artículo publicado por Agexport Hoy, “La Innovación y Expansión de Programa de Inglés para el Empleo: la estrategia del Sector de Contact Center y BPO de Agexport para el 2022”, (Müller, 2021), se detalla que dicha industria durante el año 2020, generó 38,055 empleos formales directos lo cual representó US\$874 millones en exportación de servicio y aproximadamente US\$779.25 millones del producto interno bruto del país. Según detalla la autora, dicho sector ha creado distintas ferias de empleo, además de programas para la formación de inglés, por medio de los cuales facilitan a los individuos a obtener un trabajo formal dentro de un call center en el área de inglés.

Adicionalmente, según indicó el Programa Nacional de Competitividad de Guatemala (Pronacom), el 1 de junio 2021, se confirmó que habría 11 proyectos de inversión y de reinversión que representan US\$106.3 millones, dentro de los proyectos de reinversión está el segmento de call center y BPO’S, de los cuales

significarían un monto total de US\$13.5 millones, constituyendo a generar aproximadamente 5,000 empleos dentro de Guatemala.

Según la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport) (2022), dicha industria está conformada por empresas de Contact Center y BPO que operan en Guatemala, y ofrecen servicios a Estados Unidos, Canadá, México, España, Centroamérica y el Caribe. Algunas de esas empresas son: Nearsol, Allied Global, Alorica, Conduent, Telus International, Xerox, Atento, Capgemini, Pronto BPO, entre otros. Dentro de las cuales representan distintos segmentos de la industria, al igual que en algunas se trabaja con cuentas únicamente en español como otras que manejan cuentas en español, inglés y otro idioma, el cual depende del mercado a quien se le brinde el servicio. Además, como detalla la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport), (2022), han buscado crear alianzas tanto con el gobierno como con iniciativas privadas para promover el desarrollo en dicha industria. A través del Ministerio de Economía con el Programa de Empleo Juvenil, financiado en cooperación de la Unión Europea y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap). Como resultado, las empresas han creado una inversión de más de Q65 millones en los últimos años para el desarrollo de idioma inglés internamente en organizaciones de contact center & BPO.

Las cifras de inversión, generación de empleo y alianzas creadas, muestran que la industria de servicio en el país está en crecimiento, constituyendo a ser un sector que provee trabajo digno para los guatemaltecos, además de brindar oportunidad de formarse en otro idioma.

Este estudio está centrado por un objetivo general y tres específicos:

**Objetivo General:**

Identificar qué es lo que motiva a los guatemaltecos a trabajar en un call center y lo que implica para su desarrollo profesional.

**Objetivos Específicos:**

Evaluar la percepción que tienen los colaboradores de laborar en un call center.

Analizar qué riesgos psicosociales perciben los trabajadores al ejercer en un call center.

Examinar qué representa su trabajo actual y si es considerado como medio para alcanzar otro objetivo.

**Marco Metodológico****Diseño de investigación**

La investigación se basó en el método cualitativo, según menciona Guerrero (2016), a través del mismo, se puede conocer la percepción de los participantes sobre un tema en específico, por su experiencia, opinión y perspectiva individual. Los datos se recabaron a través de entrevistas de profundidad, por medio de las cuales se obtuvo información que luego se clasificó y analizó. La formulación del guion de entrevista, se crea en base a los objetivos y/o hipótesis del estudio. (Robles, 2011). Por lo descrito anteriormente y el enfoque que tiene el estudio, es además fenomenológico, ya que la obtención de la información se adquiere a través de la persona evaluada, en donde describe el significado vivido de una experiencia en específica, siendo la interpretación subjetiva e individual. (Fuster, 2019).

A través del guion de entrevista creado se conocieron las opiniones de los participantes; lo que significa para ellos laborar en un call center, evaluación de riesgos psicosociales y ergonómicos, y la percepción que tienen sobre el call center. Inicialmente, se creó un guion de entrevista dentro del cual se plantearon los tópicos que se deseaban abordar en el encuentro con el entrevistado. El formato consta de cinco apartados: guion inicial, clasificación de características de la persona, batería de preguntas, guion de cierre y datos de identificación de la entrevista. (Folgueiras, s.f.).

Por medio del guion inicial: se le da la bienvenida al candidato, una breve presentación del entrevistador, se explicaron los objetivos del estudio, se aclararon los términos de confidencialidad de la información recabada, así como se pidió la autorización para grabar explicando la finalidad de dicha grabación. (Entrevistas en profundidad, guía y pautas para su desarrollo, s.f.).

Seguidamente, la clasificación de características, busca conocer datos claves que caracterizan la muestra del estudio, que ayudarán para la clasificación de la información posteriormente como son: sexo, puesto de trabajo, nivel educativo empresa, edad, antigüedad de laborar en la organización y años de experiencia. (Robles, 2011).

El formato consta de 30 preguntas abiertas, clasificadas dentro de seis dimensiones: trayectoria laboral y desarrollo profesional, percepción de laborar para un call center, motivación laboral, evaluación riesgos físicos/ ergonómicos y psicosociales relacionados al tipo de trabajo y relación entre compañeros y área de trabajo.

El guion de cierre: por medio del cual se le agradece al participante por su asistencia y la información brindada. Se busca darle un espacio al entrevistado si en relación a los temas mencionados desea agregar algo más. De lo contrario se da por finalizada la entrevista, y se destaca que la información aportada es de gran relevancia para el estudio correspondiente. (Entrevistas en profundidad, guía y pautas para su desarrollo, s.f.).

Finalmente, los datos de identificación de la entrevista, son de utilidad para el entrevistador por medio de los cuales puede identificar la entrevista fácilmente, considerando que en todo momento se maneja la confidencialidad de la persona. Dentro del mismo se indica el número de entrevista realizada, día de la entrevista, hora y duración (Folgueiras, s.f.).

## Participantes

Para llegar a los participantes se identificó el perfil específico que debían de tener las personas para el estudio, el cual consistía en que trabajaran en un call center de la Ciudad de Guatemala con una trayectoria mínima de seis meses. Para llegar a los participantes se utilizaron dos tipos de muestreo; el muestreo intencionado y muestreo de avalancha o bola de nieve. El muestreo intencionado, permitió identificar a participantes que tuvieran dichas características, y su participación fue de manera voluntaria. Por medio de ellos, se utilizó el muestreo de avalancha o bola de nieve, en donde se les solicitó que recomendaran a posibles participantes que cumplieran con las características. Lo cual permitió alcanzar la muestra utilizada, ya que se obtuvo el número de contacto de operadores y personal staff de call center. (Blanco y Castro, 2007).

La muestra estuvo conformada por 15 personas de los cuales, 7 personas son mujeres y 8 personas son hombres. Se consideraron 3 diferentes call centers ubicados dentro de la Ciudad de Guatemala, en donde los participantes han trabajado por más de seis meses. Asimismo, la muestra está conformada por personal que trabaja en el área de Staff o de Atención al cliente; dentro de la primera área se tomaron en cuenta Supervisor de Operaciones o puesto Administrativo. Para la segunda área están Operador de BackOffice u Operador de Llamadas. En la tabla 2 a continuación se muestran las características de los participantes.

**Tabla 2**

### *Datos sociodemográficos*

Característica personal	Clasificación	Número de personas
Sexo	Hombre	8
	Mujer	7
Puesto	Administrativo	1
	Operador de <i>backoffice</i>	2
	Operador de llamadas	7
	Supervisor de operaciones	5

<b>Nivel educativo</b>	Maestría (cursando)	1
	Licenciatura incompleta	3
	Licenciatura (cursando)	8
	Licenciatura	3
<b>Empresa</b>	A	7
	B	6
	C	2
<b>Edad</b>	20	1
	21	1
	23	3
	25	1
	26	1
	27	2
	28	2
	29	1
	30	3
	<b>Antigüedad laboral</b>	<1
1-2		2
3-4		3
7-8		3
>9		6
<b>Antigüedad en la empresa</b>	<1	3
	1-2	6
	3-4	5
	5-6	1

---

### Procedimiento

Seguido de identificar la muestra se contactó a cada uno de los participantes para coordinar día y horario en el que se llevaría a cabo la entrevista por medio de la plataforma Google Meet. Al estar en la sala la entrevistadora y entrevistado/a, se presentaron y la entrevistadora procedió a indicarles lo que está en el guion inicial; que consiste en la bienvenida y lo que se quería alcanzar con dicha entrevista. También, se indicaron las instrucciones que primeramente se realizarían preguntas sobre características personales, para clasificar los resultados y luego se ejecutarían

las cuestiones basadas en su experiencia. Además, se les informó sobre la confidencialidad de sus respuestas y el anonimato de su participación, al igual de validar con los participantes si existía algún inconveniente con que las mismas fueran grabadas.

En el momento de análisis, se realizó la codificación de los datos obtenidos en cada una de las entrevistas a través del software Dedoose, el cual es una herramienta que permite analizar resultados de investigaciones cualitativas, como fue para este estudio las entrevistas. Primeramente se transcribieron las entrevistas, una vez realizado se adjuntaron en el software en donde se crearon códigos y descriptores. Los códigos representan los temas y subtemas con los cuales se clasifican cada una de las respuestas obtenidas durante las entrevistas, para el presente se seleccionaron 3 objetos principales: significado laboral, evaluación de riesgos psicosociales y ergonómicos y percepción laboral, cada uno de ellos con distintos subcódigos los cuales se detallan en los gráficos 1, 2 y 3 mostrados a continuación. La selección de estos códigos se realizó de manera personal tomando en cuenta los objetivos del estudio y los temas evaluados dentro de las entrevistas, lo cual permitió continuar con un orden de los temas considerados en la presente investigación. Por otro lado, los descriptores, hacen referencia a las características personales de la muestra en este caso fueron: edad, sexo, nivel educativo, puesto de trabajo, empresa, antigüedad de laborar en la organización y años de experiencia.

Al finalizar la clasificación el Software Dedoose provee distintos análisis. Para la presente investigación, se consideró la tabla de descriptores y códigos, en donde muestra la frecuencia con la que se mencionó al menos una vez el código dentro de cada categoría de los descriptores seleccionados.

## Resultados

### Análisis de datos

En base al análisis realizado a través del Software Dedoose a continuación se describen los resultados obtenidos:

La trayectoria laboral de la mayoría de entrevistados constituye más de nueve años de experiencia, dentro de la industria de call center y otras industrias en la que la mayoría de los participantes han trabajado. Así como la mayoría de ellos, tiene una antigüedad de laborar para el call center entre uno a dos años, seguido por tres a cuatro años. Lo cual se puede deducir que a pesar que la muestra considerada constituye en un rango de edad de 20 a 30 años, los mismos han iniciado a trabajar desde su temprana edad para diferentes industrias.

El *objeto 1 de motivación laboral*, mostrado en el gráfico 1, la puntuación más alta fue en *oportunidad* que obtuvo un total de 28 respuesta relacionadas; para la mayoría trabajar dentro de un call center es considerado como un lugar en donde pueden desarrollarse de manera personal y profesional. Además de permitirle estabilidad laboral. Sin embargo, el subcódigo que recibió mayor puntuación fue *aprendizaje y desarrollo de habilidades personales*, los encuestados interpretan laborar en uno como un lugar en donde se pueden desarrollar sus habilidades personales y adquirir experiencia. Asimismo, el código que obtuvo la segunda puntuación más alta fue el de *necesidad* el cual obtuvo 23 respuestas relacionadas; representa que para los participantes el laborar en un call center es debido a la falta de trabajo o para poder mantenerse y/o ayudar en su hogar. En este caso, el *poder mantenerse o ayudar en su hogar* fue el subcódigo que recibió mayor puntuación con 15 respuestas relacionadas; lo que significa que dentro de la muestra el poder mantenerse y el adquirir aprendizaje y desarrollo de habilidades es el principal significado por el cual laboran dentro de un call center. El subcódigo *medio* obtuvo 17 respuestas relacionadas; recibió mayor puntuación *laborar en el call center para*

*planes en el futuro* siendo 10 respuestas relacionadas en cambio, para *finalizar estudios* obtuvo 7 respuestas relacionadas. Por otro lado, el código que obtuvo menor puntuación fue el de *comodidad* siendo 10 respuestas relacionadas; muestra que dentro de los encuestados laborar dentro de un call center no está relacionado al tipo de trabajo o por el fácil ingreso, sino que representa algo más dentro de una necesidad u oportunidad.

### Gráfico 1

#### Resultados Objeto 1 Motivación laboral

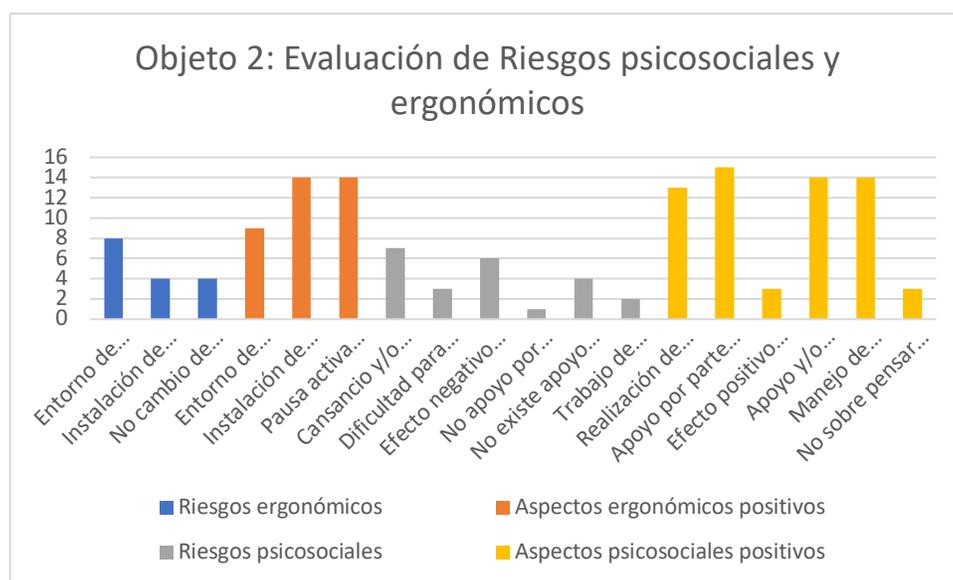


En cuanto al *objetivo 2 de evaluación de riesgos psicosociales y ergonómicos*, mostrado en el gráfico 2, la puntuación más alta fue de *aspectos psicosociales positivos* con 59 respuestas relacionadas, dentro de los subcódigos cuatro de ellos recibieron un puntaje alto y similar siendo: *apoyo por parte de supervisor, apoyo y/o trabajo en equipo entre compañeros, manejo de manera positiva los problemas y/o situaciones laborales y relación de actividades no laborales o de estudio*. En cambio, los subcódigos que obtuvieron menor número de respuestas fueron *efecto positivo en el estado de ánimo y no sobre pensar el trabajo*. El código que obtuvo la segunda puntuación más alta fue *aspectos ergonómicos positivos* por 37 respuestas relacionadas; los subcódigos de *instalación de puesto de trabajo positivo y pausa activa durante jornada laboral* tienen mayor representación. En cambio, los códigos

que evaluaban los *riesgos ergonómicos y psicosociales*, obtuvieron un menor número de respuestas siendo *riesgos ergonómicos* 12 respuestas relacionadas y *riesgos psicosociales* 23 respuestas relacionadas, dentro de los cuales los participantes destacaron el *entorno de trabajo* como el subcódigo que causa mayor riesgo ergonómico. Por otro lado, en cuanto a los riesgos psicosociales los subcódigos que obtuvieron mayor número de respuesta fueron el *cansancio y/o estrés y efecto negativo en el estado de ánimo*.

## Gráfico 2

Resultados Objeto 2 Evaluación de Riesgos psicosociales y ergonómicos

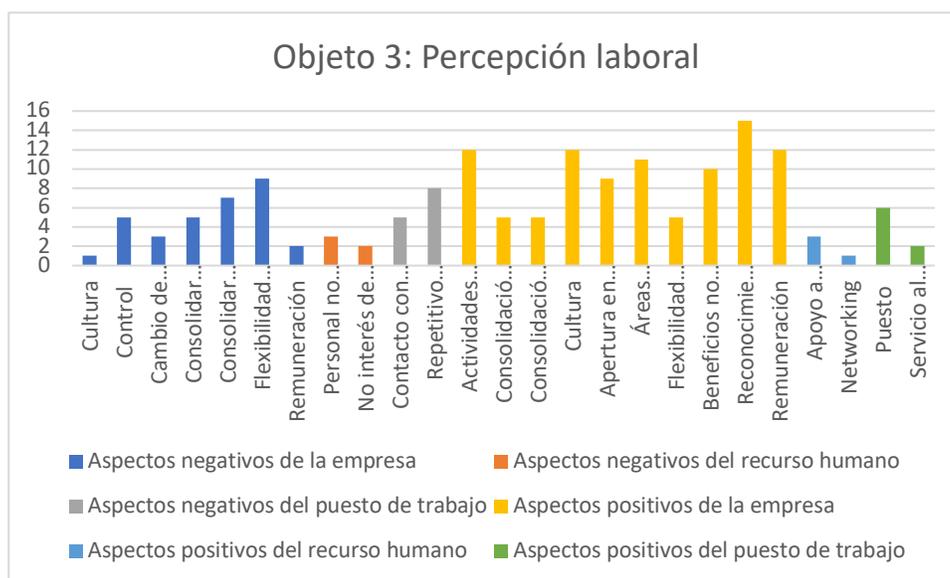


Por otro lado, el *Objeto 3 Percepción laboral*, mostrado en el gráfico 3, el código que obtuvo mayor puntuación fue *aspectos positivos de la empresa* con 96 respuestas relacionadas; el subcódigo de *reconocimiento* obtuvo mayor número de respuestas relacionadas siendo 15, seguido por la *cultura, remuneración, y actividades de la empresa*. Lo cual muestra que para los encuestados es importante el ambiente dentro de la empresa, así como aspectos que no están relacionados directamente a sus labores diarias. En cambio, los subcódigos con menor número de respuestas relacionadas fueron, *consolidación de estudios, consolidación de vida personal y flexibilidad de permisos*. Los cuales son aspectos que muchas veces están

relacionados al tipo de industria para el cual representa el call center. El segundo código con mayor puntuación fue el de *aspectos negativos de la empresa* con 32 respuestas relacionadas; el subcódigo con mayor número de respuestas relacionadas fue la *no flexibilidad en propuestas y/o permisos*, seguido por la *dificultad de consolidar vida personal*. En cambio, el resto de códigos recibieron una puntuación menor de las respuestas relacionadas debido a que la cantidad de subcódigos era menor dentro de ellos están; *aspectos negativos de la empresa* con 5 respuestas relacionadas, *aspectos negativos del puesto de trabajo* con 11 respuestas relacionadas, *aspectos positivos del recurso humano* con 4 respuestas relacionadas y *aspectos positivos del puesto de trabajo* con 8 respuestas relacionadas. Lo cual evidencia que para los encuestados los aspectos relacionados al puesto de trabajo tienen mayor efecto en comparación con los aspectos del recurso humano, en este caso el *contacto con clientes difíciles* y *labores repetitivas y/o demandantes*, son aspectos negativos destacables dentro de sus labores. En cambio, el *puesto de trabajo* en sí es percibido como un aspecto positivo por la mayoría de los entrevistados.

### Gráfico 3

#### Resultados Objeto 3 Percepción laboral



Por otro lado, se consideraron las características personales las cuales fueron contrastadas con los objetos y sus subcódigos, con el fin de evaluar si existe alguna relación o variación entre los participantes.

El *objetivo 1 de motivación laboral*, se contrastó con las características de sexo y puesto. En cuanto a sexo; tanto para los hombres como para las mujeres el subcódigo de *poder mantenerse o ayudar en su hogar* fue mencionado por la totalidad de los encuestados. Lo cual evidencia que el trabajar en un call center les permite cubrir una necesidad económica. Asimismo, el subcódigo que obtuvo la segunda puntuación más alta para ambos fue *aprendizaje y desarrollo de habilidades personales*, lo cual representa que laborar en un call center es percibido como un lugar en donde pueden desarrollar sus habilidades personales.

Para los hombres los dos subcódigos indicados anteriormente fueron mencionados por la totalidad de encuestados, así como el *desarrollo profesional* fue el subcódigo que recibió una representación alta. Lo cual significa que para los hombres el trabajar en un call center, es percibido como un lugar en donde pueden cubrir su necesidad económica, así como una oportunidad en donde pueden aprender y desarrollar sus habilidades personales, así como tener un crecimiento profesional el cual está relacionado con el ascenso. En contraste, el código de *comodidad* en el subcódigo de *trabajo fácil* no recibió ninguna respuesta asociada por parte de los hombres, lo cual representa que para ellos estar en esta industria no es por el tipo de trabajo.

Por otro lado, considerando lo anteriormente mencionado, para las mujeres el código de *medio* considerando el subcódigo de *plan para el futuro* recibió la segunda puntuación más alta. Lo cual significa que el call center es percibido como un medio que les permitirá alcanzar otros planes en un futuro. En cambio, el código de *comodidad* en ambos subcódigos; de *trabajo fácil* y *fácil ingreso* obtuvieron la puntuación más baja e igual en contraste a los otros códigos y subcódigos. Lo cual

representa que para las mujeres el call center tampoco significa un lugar en donde están por comodidad.

En cuanto al *objeto 1 de motivación laboral* contrastado con los puestos; tanto para los Operadores de Llamadas y BackOffice, Administración y Supervisor de Operaciones, el subcódigo *poderse mantener o ayudar en su hogar*, recibió la totalidad de respuestas de todos los participantes independientemente del puesto. En donde se muestra que todos tienen necesidad económica, lo cual influye de dicho código obtuviera una puntuación alta. Asimismo, cabe recalcar que, para el subcódigo de *aprendizaje y desarrollo de habilidades personales*, los colaboradores en los puestos de Administración, Supervisores de Operaciones y Operadores de BackOffice, los participantes relacionaron el subcódigo en sus respuestas. En cambio, no todos los Operadores de Llamadas, consideran dicho ese puesto como un puesto en donde tienen la oportunidad de aprender o desarrollarse personalmente lo cual pudo estar influido por las funciones diarias del puesto que en su mayoría son repetitivas.

Por otro lado, para el puesto Administrativo, la entrevistada evidenció que para ella el significado de un call center significa comodidad, así como *oportunidad* considerando que ella inició como Operadora de Llamadas y recientemente ascendió el puesto administrativo lo cual pudo influir en sus respuestas ya que ahora es visto como un lugar en donde puede continuar creciendo considerando la estabilidad laboral. En cuanto a los Operadores de BackOffice, el significado que tiene para ellos laborar en dicha industria es por una *necesidad y oportunidad*; por necesidad principalmente porque les *permite mantenerse y apoyar en su hogar*. En cuanto a *oportunidad, por aprendizaje y desarrollo de habilidades personales y desarrollo profesional*. Para el puesto de Operadores de Llamadas, los códigos que obtuvieron mayor relación a sus respuestas fueron que trabajar representa un *medio* y una *necesidad*, en cuanto a medio para alcanzar planes a un futuro y en cuanto a

necesidad el tema económico. En cambio, en cuanto a los Supervisores de Operaciones, se obtuvo mayor representación en *necesidad y oportunidad*, lo cual puede significar que a través de dicha industria pueden mantenerse económicamente, pero es vista como una oportunidad para desarrollar sus habilidades personales, así como su desarrollo profesional y personal. Relacionado a ello, para ellos el código de medio es el que obtuvo menor puntuación en sus respuestas.

En cuanto al *objeto 2 evaluación de riesgos psicosociales y ergonómicos*, a través del cual se evalúan los aspectos ergonómicos y psicosociales. El código de *aspectos ergonómicos*, se dividió en *aspectos ergonómicos positivos* y *riesgos ergonómicos*, en donde se contrastaron con las tres empresas consideradas para el estudio. Contrastando los dos códigos; el código *aspectos ergonómicos positivos*, obtuvo mayor número de respuestas relacionadas dentro de las entrevistas independientemente de la empresa, dentro del mismo los subcódigos más mencionados fueron *pausa activa durante jornada* e *instalación de puesto de trabajo positivo*.

La empresa A, obtuvo mayor puntuación en *aspectos ergonómicos positivos* principalmente en *pausa activa durante la jornada* en donde recibió la totalidad de respuestas. En cuanto, *riesgos ergonómicos* recibió una puntuación similar en *entorno de trabajo* e *instalaciones de puesto de trabajo*. Por lo que evidencia que la empresa permite tener las pausas activas durante la jornada laboral, así como el entorno de trabajo e instalaciones del puesto son las correctas, pero es un punto de mejora recalado por los entrevistados a lo largo de las entrevistas.

Considerando la empresa B, sobresalió en *aspectos ergonómicos positivos* en los subcódigos de *instalación de puesto de trabajo positivo* y *pausa activa durante jornada* los cuales recibieron la totalidad de respuestas relacionadas. Sin embargo, el subcódigo con menor respuesta fue el *entorno de trabajo*, el cual se muestra que

para los colaboradores encuestados no representa un riesgo ergonómico. De igual forma las instalaciones del puesto son las adecuadas y no representan un riesgo ergonómico. Sin embargo, el subcódigo de *no cambio de postura durante jornada laboral* obtuvo la mitad de respuesta relacionadas de los encuestados, lo cual evidencia que es el aspecto ergonómico más destacado por los colaboradores a pesar de realizar pausas activas consideran que se le dificulta un cambio de postura lo cual está relacionado con el tipo de trabajo. Se muestra que las instalaciones y entorno de trabajo son correctas, ya que les permite tener una buena postura y realizar sus labores correctamente sin ningún riesgo impactado por factores externos, únicamente el cambio de postura es el cual los empleados consideran que es un factor que les afecta ergonómicamente.

Por último, la empresa C, se destacó en *aspectos ergonómicos positivos en instalaciones de puesto de trabajo positivos* en donde se obtuvo la totalidad de respuestas relacionadas. Sin embargo, en cuanto a *entorno de trabajo y pausa activa durante jornada*, recibieron la mitad de respuestas lo cual está alineado con los riesgos ergonómicos ya que fue la empresa con la puntuación más alta dentro de este rubro debido a que los tres aspectos evaluados recibieron la mitad de respuestas relacionadas. Se evidencia que los colaboradores entrevistados consideran que están mayormente propensos a un *riesgo ergonómico*, a pesar que son aspectos considerados por la empresa.

Por otro lado, siguiendo con el *objetivo 2 evaluación de riesgos psicosociales y ergonómicos*, en cuanto a los *aspectos psicosociales* de igual forma se dividieron en *riesgos psicosociales* y *aspectos psicosociales positivos*, los cuales fueron contrastados con el puesto de trabajo. En cuanto al puesto Administrativo, las respuestas estuvieron mayormente relacionadas a el código de *riesgos psicosociales*; destacado en *cansancio y/o estrés, no existe apoyo y/o trabajo en equipo entre compañeros y trabajo de mucha presión*. Sin embargo, en los *aspectos psicosociales*

*positivos sobresalió en apoyo por parte de supervisor y manejo de manera positiva los problemas.* Lo cual evidencia que la entrevistada ha aprendido a manejar el problemas o estrés relacionado al puesto de trabajo y el tener el apoyo por parte de su supervisor puede ser un factor que le ha ayudado. Sin embargo, las características del puesto o de la industria y el no tener apoyo y/o trabajo en equipo entre compañeros representan un riesgo psicosocial para ella.

Para los Operadores de BackOffice, las respuestas estuvieron mayormente relacionadas a los *aspectos psicosociales positivos* como fueron; *realización de actividades no laborales o de estudio, apoyo por parte de supervisor y apoyo y/o trabajo en equipo entre compañeros.* Evidencia que son aspectos que influyen en que en el día a día puedan sobrellevar mejor las presiones del puesto y de la industria. Sin embargo, se destacó que para los encuestados el principal riesgo psicosocial es que las labores han *afectado su estado de anímico*, lo cual puede estar influido por no apoyo entre compañeros no es bueno y por el trabajo de mucha presión, los cuales fueron factores indicados por la mitad de los encuestados o bien otros factores no destacados durante las entrevistas.

Para los Operadores de Llamadas, se destacaron los *aspectos psicosociales positivos; apoyo por parte de supervisor, apoyo y/o trabajo en equipo entre compañeros y manejo de manera positiva los problemas.* Lo cual muestra que para los encuestados son aspectos que les facilita el sobrellevar sus labores de manera positiva. Sin embargo, se ven mayormente afectados por el *cansancio y/o estrés y efectos negativos en estado anímico*, los cuales pudieron influir en ser una dificultad dejar los problemas laborales y el no existe apoyo entre los compañeros, lo cual son aspectos que impactan negativamente a los colaboradores entrevistados.

Finalmente, los Supervisores de Operaciones, sobresalieron en los *aspectos psicosociales positivos; realización de actividades no laborales o de estudio, apoyo por parte de supervisor y apoyo y/o trabajo en equipo entre compañeros,* los cuales

son aspectos psicosociales que les ayuda en su día a día. Por otro lado, en cuanto a los *riesgos psicosociales* se destacaron los subcódigos de *cansancio y/o estrés, dificultad para dejar problemas laborales y efecto negativo en el estado anímico*. A pesar de ello no indicaron que su trabajo representa mucha presión lo cual muestra que sus labores están asociados al estrés que el mismo conlleva.

Considerando el *objeto 3 percepción laboral*, se tomaron en cuenta las características de puesto de trabajo y empresa. En cuanto a los puestos de trabajo, para el Administrativo como aspectos positivos de la empresa se destacaron: *actividades de la empresa, consolidación de estudios, cultura, áreas recreativas, beneficios no económicos, reconocimiento y remuneración*. En cambio, los subcódigos de: *consolidación de vida personal, apertura en propuestas planteadas y flexibilidad de permisos*, fueron mencionados como *aspectos negativos de la empresa*. Además, dentro del código de *aspectos negativos de la empresa* la persona mencionó el *control y cultura*, lo cual se puede deducir que por el tipo de industria es algo que impacta a los empleados independientemente del puesto. Por otro lado, en cuanto a los *aspectos del recurso humano*; únicamente mencionó los negativos como son el *personal no es cualificado y no interés de los colaboradores*. En cambio, a los aspectos del *puesto de trabajo*; como aspecto positivo indicó que es el *puesto de trabajo* que es el rol en sí que ocupa dentro de la organización, y como negativo indicó que es *repetitivo y/o demandante*, cabe resaltar que al estar en un área de staff lo puedo percibir de esa manera relacionado a sus funciones.

Para el puesto de Operadores de BackOffice, los *aspectos positivos de la empresa* se destacaron por la totalidad de las respuestas: *consolidación de vida personal, cultura, apertura en propuestas planteadas, áreas recreativas, beneficios no económicos y remuneración*. Asimismo, los subcódigos de *remuneración, actividades de la empresa y flexibilidad de permisos*, también fueron mencionados, pero no por su totalidad de encuestados. En contraste a ello, los *aspectos negativos*

de la empresa, únicamente fue mencionado *no flexibilidad en propuestas y/o permisos*, sin embargo, no fue indicado por la totalidad de encuestados lo cual muestra que no es percibido por todos los encuestados que ocupan dicho puesto. Por otro lado, los códigos de *aspectos del recurso humano*; no se relacionó ninguna respuesta ni en aspectos positivos ni negativos, lo cual se puede interpretar que son aspectos indiferentes para los entrevistados que tienen dicho puesto. En cambio, los *aspectos del puesto de trabajo*; como aspecto positivo se indicó el *puesto de trabajo* que es el rol en sí que ocupan dentro de la organización, y como negativo se indicó que es *repetitivo y/o demandante*, lo cual puede estar relacionado al rol y las funciones que deben de realizar.

En consideración al puesto de Operador de Llamadas, los *aspectos positivos de la empresa* obtuvieron diferentes respuestas relacionadas según cada persona, sin embargo, las que mayormente fueron mencionadas son: *reconocimiento, remuneración, áreas recreativas, cultura y actividades de la empresa*. En cuanto a los *aspectos negativos de la empresa* con mayor número de respuesta relacionadas fueron: *dificultad de consolidar estudios, dificultad de consolidar vida personal y no flexibilidad en propuestas y/o permisos*. Lo cual evidencia que son subcódigos que no fueron mencionados anteriormente como un aspecto positivo. Por otro lado, en cuanto a los códigos de *aspectos del recurso humano*; no se relacionó ninguna respuesta ni en aspectos positivos ni negativos, lo cual se puede interpretar que son aspectos indiferentes para los entrevistados que tienen dicho puesto. En cambio, los *aspectos del puesto de trabajo*; sobresalieron los *aspectos negativos* como el *contacto con clientes difíciles y el ser un trabajo repetitivo y/o demandante*. Esto se puede relacionar directamente a las funciones y tipo de trabajo que realizan los operadores de llamadas, que es el contacto directo y toma de llamadas de manera recurrente, lo cual puede interpretarse como un aspecto negativo del puesto de trabajo.

Finalmente, para los Supervisores de Operaciones, los *aspectos positivos de la empresa* mencionados por la mayoría de los encuestados fueron: *actividades de la empresa, cultura, apertura a propuestas planteadas, reconocimiento, áreas recreativas, beneficios no económicos y remuneración*. En contraste con los *aspectos negativos de la empresa* sobresalieron: *no flexibilidad en propuestas y/o permisos, y control*. Los cuales se pueden interpretar en que están relacionados al tipo de industria y puesto de trabajo ya que dentro de sus funciones tienen mayor independencia debido a la jerarquía, a pesar de ellos una limitación puede ser la toma de decisiones debido a que no depende únicamente de ellos. Por otro lado, los códigos de *aspectos del recurso humano*; obtuvo una mayor relación de respuestas el subcódigo de *apoyo a colaboradores* y en negativo el *personal no cualificado*. Se puede interpretar que para la mayoría de los entrevistados de dicho puesto consideran como algo positivo el apoyar a sus subordinados, sin embargo, un aspecto que se les dificulta es que no todos los colaboradores son cualificados para cubrir dicho puesto o no muestran interés. En cambio, los *aspectos del puesto de trabajo*; sobresalió como positivo el *puesto de trabajo* en sí y en negativos el *contacto con clientes difíciles* y que el *trabajo es repetitivo y/o demandante*. Lo cual está relacionado con el puesto que ejercen ya que a pesar de no ser ellos que tienen el contacto directo con el cliente, pero al ser un supervisor en caso de que un agente tenga algún inconveniente son ellos los que deben de solucionarlo con los clientes. También, al ser un puesto medio alto tienen mayor responsabilidad lo cual se interpreta como demandante.

En cuanto al *objeto 3 percepción laboral*, comparado con las empresas. La empresa A, en los *aspectos positivos de la empresa* se destacaron: *actividades de la empresa, cultura, áreas recreativas, reconocimiento, remuneración, beneficios no económicos, y apertura en propuestas planteadas*. En cambio, para los *aspectos negativos* sobresalió: *no flexibilidad en propuestas y/o permisos* con un número de

respuesta relacionadas no tan alto, se puede interpretar que no es percibido por todos los encuestados. Adicional a ello, en cuanto a los *aspectos del recurso humano*; como aspecto positivo, *networking* y *apoyo a colaboradores*, y en aspecto negativo, *personal no está cualificado* y *no interés de los colaboradores*. En base a los resultados obtenidos, se puede interpretar que la empresa A es percibida como un lugar en donde reciben apoyo, buena interacción y les proveen diferentes incentivos económico y no económico que impactan en que exista un mayor compromiso y les facilita sobrellevar sus labores. Sin embargo, consideran que una limitante es la no flexibilidad de propuestas y/o permisos, lo cual puede estar relacionado al tipo de industria, así como que el personal no esté cualificado y no interés de los colaboradores debido a que el acceso de dicha industria no requiere de mayores requisitos.

Por otro lado, considerando la empresa B, en los *aspectos positivos* se destacó en: *reconocimiento, remuneración y actividades de la empresa*. En cuanto a los *aspectos negativos* se destacan: *no flexibilidad en propuestas y/o permisos, dificultad de consolidar vida personal y dificultad de consolidar estudios*. En los *aspectos del recurso humano* se indicó que existe *apoyo a colaboradores*. En base a ello se puede establecer que la empresa B, es un lugar en donde sus labores están debidamente reconocidas como es por los tipos de reconocimiento y el monto económico con el cual son recompensados. Además, realizan actividades no laborales que ayudan a que los empleados puedan realizar dinámicas que no incurran únicamente a sus labores. Sin embargo, existen áreas que no están totalmente arraigadas o no son percibidas por la mayoría los colaboradores entrevistados dentro de ellas está la cultura, apertura a las propuestas, las áreas recreativas, flexibilidad de permisos y los beneficios no económicos, lo cual pueden influir en cómo el empleado se sienta dentro de la misma y pueda impactar en su vida personal como es la dificultad de consolidar estudios y vida familiar.

Finalmente, en cuanto a la empresa C, se destacó en *aspectos positivos* por: *reconocimiento, remuneración, beneficios no económicos, cultura, y consolidación de vida personal*. En cambio, para los aspectos negativos únicamente se mencionó la *no flexibilidad en propuestas y/o permisos*. Asimismo, no se recibió ninguna respuesta relacionada a aspectos del recurso humano. En base a ello, se puede interpretar que es una empresa centrada en que sus colaboradores, busca reconocerlos en base a sus funciones como en la remuneración que perciben lo cual está implícito en el tipo de cultura que se comparte, así como buscan que sus empleados puedan consolidar principalmente su vida personal y laboral. Sin embargo, como área de mejora fue percibida como en que exista una mayor flexibilidad de permisos, áreas recreativas, apertura en propuestas planteadas, actividades de la empresa y consolidación con estudios los cuales son aspectos que existen, pero no son percibidos por la mayoría de colaboradores encuestados. Asimismo, el tema de flexibilidad en propuestas y/o permisos, puede estar relacionado al tipo de industria al cual pertenece la empresa.

### **Discusión**

En base a los resultados mencionados, se evidencia que para los guatemaltecos el laborar en un call center los ayuda a cubrir una necesidad económica a través de la cual pueden mantenerse y/o ayudar en su hogar. Lo cual puede responder al contexto laboral guatemalteco mostrado anteriormente por parte del INE, (2019). En donde se evidencia que el sector de información y comunicación y de otras actividades de servicios, en donde se consideran los call centers tienen una representación dentro del mercado laboral formal, así como el salario obtenido dentro de las industrias no agrícolas es mayor. También, los call centers manejan diferentes rangos o condiciones al resto de industrias lo cual presenta una atracción para los ciudadanos. Haciendo referencia a los autores Hualde y Micheli, (2018) en donde el salario en los call centers en su mayoría es mayor al mercado ya que consideran aspectos de las labores lo cuales son

remunerados como un monto variable a sus ingresos. Lo indicado se evidenció en los resultados de la presente investigación ya que dentro de los aspectos positivos de la empresa los encuestados indicaron la remuneración, debido a que la misma es percibida en mayor monto en comparación a otras industrias.

De la misma forma, dentro de los aspectos positivos de la empresa se hizo mención a la cultura, actividades de la empresa, consolidación de estudios, consolidación de vida personal y flexibilidad de permisos. Los cuales se pueden asociar a las condiciones laborales que brinda el call center, los cuales fueron destacados por los autores Hernández y Morales, (2017), se puede inferir que para la muestra de guatemaltecos encuestada las condiciones y forma de trabajar son aspectos que les motiva y son interpretados como positivos. Sin embargo, dentro de los aspectos negativos los entrevistados destacaron; no flexibilidad en propuestas y/o permisos, dificultad de consolidar vida personal, manejo con clientes difíciles y labores repetitivas y/o demandantes. Los cuales son condiciones que se asocian a la industria, considerando a los autores Hernández y Morales (2017) y Gorjup et al. (2007), en donde destacan que la industria busca cubrir con estándares de calidad, lo cual se alcanza a través del control y evaluación continua sobre el trabajo. Evidenciando que las características de dicha industria fueron destacadas por los entrevistados como aspectos negativos que incurren en su vida personal como laboral.

Para los encuestados laborar dentro de un call center representa un medio para alcanzar otros planes en un futuro. Se puede relacionar con lo descrito por los autores Zito et al. (2018), en donde describe que las actividades dentro de un call center requiere de constante soporte al cliente, por lo que los colaboradores están expuestos a situaciones estresantes y por ende están propensos a experimentar emociones negativas. A ello se relaciona lo descrito por Hernández y Morales (2017), en donde a su mayoría las contrataciones se realizan a gente joven y sin experiencia,

a pesar de las condiciones que brinda la empresa a lo largo de un tiempo los colaboradores muestran intención de retirarse de la organización lo cual puede ser influenciado por diferentes factores como: oportunidad en el mercado laboral, actitud de los empleados y percepción de la calidad la satisfacción laboral (Zito et al. 2018). Como es en este caso los colaboradores buscan retirarse del call center para ejercer otro tipo de funciones de interés personal.

Se destacó que a través del call center los entrevistados perciben la oportunidad de desarrollarse de manera personal y profesional, destacado por el aprendizaje, y desarrollo de habilidades personales. Haciendo referencia a Zito et al (2018), en donde indican que las empresas, como los call centers, cuando la rotación es alta deben de proveer satisfacción laboral, la cual se puede gestionar a través de: oportunidad de desarrollo, horario flexible, apoyo, coaching y retroalimentación por parte de supervisores. En este caso se puede inferir que los colaboradores entrevistados pertenecen a empresas que brindan oportunidades de desarrollo personal como laboral además de otras condiciones laborales, que generan satisfacción laboral y disminuye la rotación.

Basado en el estudio realizado por Miller y Hendrickse (2016), en donde destacan que el laborar dentro de un call center requiere ciertas habilidades, pero las mismas no son complejas, por lo que no están alineadas al nivel de estudio, sino más bien a las habilidades personales debido a las características de la industria. Según el puesto de trabajo, el género y la edad son aspectos que impactan en la percepción de los empleados influenciando en las funciones que ejecutan. Debido a que los hombres y mujeres poseen distintas características por naturaleza lo cual impacta en la percepción que tienen de su puesto de trabajo.

Como fue indicado anteriormente para la muestra encuestada, es percibido para los hombres un lugar en donde pueden desarrollarse personalmente, en contraste no significa un trabajo fácil. En cambio, para las mujeres el trabajar en

dicha industria representa un medio para alcanzar otros planes en el futuro y alineado con los hombres el trabajar allí tampoco representa un trabajo fácil. Como bien indica el estudio, pueden haber variaciones pero influenciado por la naturaleza de trabajo se encuentran similitudes entre ambos sexos como es el trabajar dentro del call center para cubrir una necesidad. Por otro lado, en base a los puestos de trabajo, los agentes, realizan funciones repetitivas las cuales muchas veces son vistas como simples. Sin embargo, durante las mismas reciben presiones las cuales dificultan sus labores o impactan en su percepción. Así como establecen los autores, las funciones realizadas por los operadores, forman parte de un flujo de trabajo ya que luego de dicho servicio entran las labores del BackOffice como pueden las plazas de staff. Alineado a ello, en base a los resultados mostrados anteriormente se evidencia que existe una diferencia en la percepción de los Operadores de llamadas en contraste con los Operadores de BackOffice y Staff, ya que para los de llamadas en su mayoría sus funciones no representan aprendizaje y/o desarrollo de habilidades personales, lo cual está ligado con lo anteriormente indicado que puede estar influenciado por la naturaleza del empleo como es repetitivo y simple pero influenciado por el sobre control y exigencias altas. Lo cual influye en el resto de aspectos en cómo es percibido laborar dentro de dicha industria.

En cuanto a la evaluación de riesgos psicosociales, se destacó como positivo el apoyo recibido por parte del supervisor y trabajo en equipo entre compañeros los cuales son aspectos que destaca EU-OSHA, (2021) como fundamentales que impactan al colaborador. Además, como mencionan Zito et al. (2018), las relaciones dentro del trabajo impactan en cómo se siente el colaborador en su trabajo. Si las relaciones entre supervisor y compañeros son buenas, es más propenso que tengan satisfacción laboral y satisfacción en su ámbito personal. En cambio, si es negativa, es más probable que el colaborador sufra de ansiedad y depresión por lo tanto no tienen satisfacción laboral, lo cual impacta en sus funciones de trabajo y vida

personal. Sin embargo, en este caso se puede interpretar que para los colaboradores la buena relación interpersonal dentro de su área de trabajo, les ayuda a sobrellevar sus labores de una manera más adecuada.

Por otro lado, dentro de los aspectos psicosociales positivos se destacó el manejo de problemas y/o situaciones laborales así como el realizar actividades no laborales o de estudio. Basándome en lo descrito por De Oliveira et, al. (2019), para manejar el estrés y evitar el burnout, ayuda la realización de actividades físicas como el ejercicio, así como enseñar a los colaboradores a manejar los factores estresantes en su ambiente laboral lo cual permite tener un cambio en la percepción sobre situaciones estresantes en su trabajo lo cual ayuda a reducir las quejas. Por lo descrito, se puede destacar que las acciones realizadas por los entrevistados les permite afrontar los estresores laborales de una mejor manera. También, cabe destacar que el cansancio y/o estrés fueron aspectos mencionados por los encuestados como aspectos psicosociales negativos ya que repercuten en su estado de ánimo. Lo mismo se puede relacionar al tipo de trabajo, ya que como mencionan Sáenz y Ugalde (2019) trabajar en dicha industria presenta exigencias altas que si no se gestiona de manera adecuada el estrés laboral, impacta en la vida personal del empleado y repercute en sus funciones laborales.

Dentro de los aspectos ergonómicos negativos se destaca el entorno de trabajo, el cual hace referencia al lugar físico de las oficinas en donde laboran los colaboradores de los call center. Como subrayan, Miller y Hendickse (2016) basados en distintos autores, la mayoría de empresas que forman parte de la industria de centros de llamadas poseen oficinas abiertas, dentro de las cuales se encuentran cubículos en donde las personas ejecutan sus labores. Además de lo indicado, los autores Yildirim et, al. (2020), destacaron que las oficinas cerradas con muchas personas pueden tener repercusiones negativas en los empleados. Influenciando en la distracción debido al ruido generado por otros colaboradores al hablar por

teléfono, el sonido del teclado, la temperatura interior, luz artificial del entorno y la utilización diaria de la computadora. Lo cual puede repercutir en el rendimiento laboral y ocasionar malestares ergonómicos. Es por ello que los autores destacaron que si las oficinas reciben luz natural a través de ventanas dentro de su espacio de trabajo, los trabajadores lo perciben como algo positivo debido a que influye en la conformidad visual y permite la distracción durante su jornada lo cual ayuda a que se maneje de mejor manera los estresores laborales.

Por otro lado, en los aspectos ergonómicos positivos se destacaron las instalaciones del puesto de trabajo, es decir el tamaño de los escritorios y sillas. Considerando a Miller y Hendrickse (2016), el interior del espacio de trabajo de cada colaborador es muy importante ya que si se tiene el equipo físico y utensilios adecuados, permite que los empleados tengan mayor espacio y eso ayude en disminuir el estrés e incrementar la satisfacción laboral. Asimismo, otro aspecto que fue destacado dentro de los aspectos ergonómicos positivos fue la pausa activa. Haciendo referencia a los autores Waongenngarm, et, al. (2018), los descansos dentro de la jornada laboral pueden aliviar los efectos adversos de estar sentado por largas horas, la utilización de la computadora durante toda la jornada y posibilidad de despejarse por unos minutos de sus labores. Los descansos pueden ser pasivos como activos; los pasivos, son cuando el colaborador deja sus labores y se sienta en otro espacio. En cambio, las pausas activas, es cuando el empleado realiza movimientos específicos, ejercicios o cambios en su postura, que ayudan en la recuperación del músculo que está disconforme debido a la mala postura o por el trabajo sedentario. Por lo mismo, el descanso activo, brinda mayor conformidad física en contraste al pasivo.

En conclusión, la gran mayoría de los resultados obtenidos dentro del estudio están en línea con la teoría influenciado por la naturaleza de dicha industria, sin embargo, se obtuvieron resultados los cuales pueden diferir por el contexto al que

pertenece la muestra considerada, a continuación se muestran de manera resumida las ideas más relevantes alcanzadas a través de la presente investigación.

### **Tabla 3**

#### *Resultados más relevantes alcanzados a través de la investigación*

- 
- La motivación de los guatemaltecos de laborar en un call center representa el poder cubrir sus necesidades económicas.
  - Las instalaciones físicas y del espacio del trabajo son fundamentales para que puedan realizar sus labores correctamente. Así como, la pausa activa ayuda en que puedan centrarse más en sus labores y dar movimientos en su cuerpo lo cual beneficia al músculo.
  - El laborar dentro del call center es percibido como un medio para alcanzar otros planes en el futuro, independientemente del puesto al que pertenece el colaborador.
  - La percepción del trabajador está influenciada por características personales y varían según el puesto de trabajo que ocupan.
- 

### **Limitaciones**

Dentro del estudio se encontraron las siguientes limitaciones: falta de datos sobre contexto de Guatemala y sus call center, carencia de investigaciones recientes sobre los call centers, muestra utilizada, y número de organizaciones consideradas.

La carencia de datos actualizados sobre el contexto de Guatemala, dificultó poder proporcionar información más reciente. Asimismo, la falta de estudios recientes sobre los call centers, dificultó realizar el análisis sobre este tipo de industria tanto del contexto guatemalteco como a nivel global.

La muestra utilizada, inicialmente se seleccionó por conveniencia y al utilizar el método de bola de nieve influyó a que todos tuvieran características similares lo que llevó a que los resultados fueran similares. Asimismo, el número de la muestra,

permitió realizar un contraste, sin embargo, si se hubieran tenido mayores participantes el análisis hubiera sido de más profundidad ya que se hubiera recabado más información y detalle.

Dentro del estudio se consideraron tres call centers de Guatemala, el cual constituye a un número limitado de empresas, por lo que las características indicadas no constituyen a todas las empresas que representan dicha industria.

En sugerencia para futuras líneas de trabajo, centrar el estudio dentro de un contexto en donde se tenga información actualizada para que el estudio esté acorde a la información actual del país. También, que la muestra de estudio esté constituida por un número mayor de participantes y empresas consideradas para que la comparación y resultados sea aún mayor representativa. Igualmente, la importancia de contrastar los contextos en donde está ubicado el call center, ya que es un factor que influye en la percepción y significado de dicha industria.

### **Implicaciones prácticas**

En base a los resultados obtenidos, las contribuciones que puede tener este estudio de carácter aplicativo, es que los call centers identifiquen los factores que impactan en la calidad de vida y en el desempeño de trabajo del colaborador. Con el fin que las empresas pueden identificar sus áreas de mejora o continuar reforzando las buenas prácticas ya implementadas.

Los factores a destacar son: prevención de riesgos laborales, consideración de estresores psicosociales, atención a los factores ergonómicos, ambiente laboral, centralización en motivación de los colaboradores, posibilidad de desarrollo personal y laboral. Algunas acciones que se pueden llevar a cabo para minimizar los riesgos e incentivar la motivación pueden ser; brindar un espacio de trabajo con iluminación natural, divisiones que aislen el ruido, escritorio y utensilios en buen estado con dimensiones adecuadas permitiendo una buena postura la durante la jornada laboral, realización de talleres de diferentes temas como el manejo de los

estresores sobre el manejo del tiempo, entre otros, promover actividades no laborales durante su jornada, plan de desarrollo, y ofrecer cursos relacionados a sus funciones así como optativos de otros temas. Cabe destacar que las acciones indicadas fueron aspectos que los entrevistados mencionaron durante las entrevistas, en donde algunos de ellos se promueven en sus empresas y era visto como algo positivo, pero otros eran áreas de mejora. Sin embargo, se pueden llevar a cabo otras prácticas que ayudan a incentivar y/o disminuir dichos factores.

### **Conclusión**

A través de la presente investigación, se puede identificar que los call centers que pertenecen a un subsector dentro del sector de servicios, por medio de ellos brindan beneficios positivos para el contexto laboral de Guatemala, como es el desarrollo económico y oportunidad laboral para sus habitantes. Es una industria que permite a los guatemaltecos ingresar al mercado laboral formal, cubrir sus necesidades económicas, alcanzar otros planes en el futuro y recibir mejores condiciones laborales en contraste a otras industrias.

Este tipo de organizaciones permite a los colaboradores el acceso al mercado laboral, así como su desarrollo profesional y de habilidades personales, las cuales son de utilidad para alcanzar otro tipo de empleo o ascender dentro de la misma empresa.

La característica del empleo y el entorno de trabajo son aspectos que influyen en la satisfacción laboral, ya que a través de ella los empleados permanecen y recomiendan el trabajo. La industria de call center por la naturaleza de sus laborales, es demandante y requiere de control. Es por ello que las empresas buscan incentivar a los empleados a través de beneficios no económicos y áreas recreativas, como es a través de sus instalaciones brindan espacios de entretenimiento que los colaboradores pueden utilizar para despejarse y salir de la rutina laboral. El área de trabajo es una oficina abierta con cubículos en donde muchas veces la separación no

es la adecuada, la iluminación y el aire es artificial. Lo cual se recomienda que las empresas pongan mayor énfasis en que cada empleado tenga un cubículo con las dimensiones adecuadas, separadores entre cada escritorio los cuales son de utilidad para el manejo del ruido, oficina con iluminación natural a través de ventanales que permitan la visualización hacia el exterior de la oficina. Los cuales son aspectos que pueden contribuir a que los trabajadores se sientan más cómodos dentro de su área de trabajo.

Los empleados independientemente de la empresa están expuestos a riesgos laborales, tanto psicosociales como ergonómicos. Dentro de la industria de call center, influenciado por el estrés, espacio físico y trabajo sedentario, se recomienda que las empresas implementen iniciativas a través de las cuales los colaboradores conozcan de iniciativas útiles para manejar el estrés, y realizar pausas activas dentro de sus labores. Así como, se recomienda para futuras investigaciones la identificación de actividades concretas y acciones preventivas que ayudan a disminuir los riesgos laborales dentro del call center.

## Referencias bibliográficas

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA). (2021). *Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo*.  
<https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport). (2022). *Contact Center & BPO*.  
<https://www.export.com.gt/sector/contact-center-bpo>
- Blanco, C. M. C., & Castro, A. B. S. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, (27), 10.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7779030>
- Bourdieu, Pierre (1990), *Sociología y cultura*, México, Grijalbo/Conaculta.
- Bruno Montalvo, W. E. (2021). *Relación entre los factores de riesgo psicosocial laboral y el síndrome de Burnout en teleoperadores de una empresa de call center*. Lima, 2020. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú).  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16817/Bruno\\_mw.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16817/Bruno_mw.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castillo, D. F., y Sotelo, A. V. (2013). Outsourcing and the new labor precariousness in Latin America. *Latin American Perspectives*, 40(5), 14-26.
- Cuevas, M., & Lisardo, B. (2007). *Oportunidades y Riesgos en la Liberalización del Comercio de Servicios: El Caso de Guatemala [Opportunities and Risks in the Liberalisation of Trade in Services: The Case of Guatemala]* (No. 9941). University Library of Munich, Germany. [https://mpa.ub.uni-muenchen.de/9941/1/MPRA\\_paper\\_9941.pdf](https://mpa.ub.uni-muenchen.de/9941/1/MPRA_paper_9941.pdf)
- De Oliveira, S. M., de Alcántara Sousa, L. V., Gadelha, M. D. S. V., & do Nascimento, V. B. (2019). Prevention actions of burnout syndrome in nurses: an integrating literature review. *Clinical practice and epidemiology in mental health: CP & EMH*, 15, 64.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6446475/pdf/CPEMH-15-64.pdf>
- De Seguridad Social, S. (2009). SUSESO–ISTAS 21. *Cuestionario de evaluación de riesgos Psicosociales en el trabajo. Manual de Uso. Superintendencia de Seguridad Social, Chile*.
- Departamento de Asistencia Técnica para Prevención de Riesgos Laborales UGT Andalucía. (s.f). *Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo*.  
[http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones\\_new/files\\_riesgospsicosocialesand/publication.pdf](http://portal.ugt.org/saludlaboral/publicaciones_new/files_riesgospsicosocialesand/publication.pdf)
- Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI). (2019). *Instituto Nacional de Estadística (INE)*, 1-42.  
<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2020/01/15/20200115173246FCRG98JyTWVAtsV4Lmtyn43QFgTufmZg.pdf>
- Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI). (2021). *Instituto Nacional de Estadística (INE)*, 1-20.  
<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2022/02/14/20220214220724hCZYPyzqJKV4LKFknS9ojEZEzo1OR8TM.pdf>
- Entrevistas en profundidad, guía y pautas para su desarrollo. (s.f.). *Ibetic*.  
[https://oei.org.ar/ibetic/evaluacion/pdfs/ibetic\\_guia\\_entrevistas.pdf](https://oei.org.ar/ibetic/evaluacion/pdfs/ibetic_guia_entrevistas.pdf)

- Folgueiras P. B., (s.f). *Técnica de recogida de información: La entrevista*.  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Fuster, D. E., Elida. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Decreto No. 29-89 de 2016 (con fuerza de ley). Por medio del cual se Fomenta el Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, (Gobierno de Guatemala. Ministerio de Economía). <https://www.mineco.gob.gt/node/111>
- Gobierno de Guatemala, Ministerio de Economía. (S.f) *Características sobre la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila*, (Decreto No.29-89). <https://www.pronacom.org/wp-content/uploads/2020/11/DECRETO-29-89-LEY-MAQUILA-Y-REFORMAS-OTRAS-INDUSTRIAS-.pdf>
- Decreto No.65-89 de 2017-2022 (con fuerza de ley). Por medio del cual se establecen la Ley de Zonas Francas, (Gobierno de Guatemala, ministerio de Economía) <https://www.mineco.gob.gt/requisitos-65-89>
- Gorjup, M. T., Valverde, M., & Ryan, G. (2007). ¿Cómo medir la calidad del Trabajo? Generación de un índice para la detección de buenos y malos trabajos en el sector de Call Centers. *Metodología de Encuestas*, 9(1), 27-42.
- Guerrero, M. A. B., (2016). La Investigación Cualitativa. *Innova Research Journal*, ISSN 2477-9024. 1(2), 1-9. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3645/3/document.pdf>
- Hernández, E. D. L. P., y Morales, J. J. (2017). ¿Oportunidades de empleo o nuevas formas de trabajo precario? Los call centers de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Espiral (Guadalajara)*, 24(69), 155-191.
- Hualde, A. y Micheli, J. (2018). Call Center en México: dinámicas del Trabajo y el Empleo. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 5, 257-269.
- Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) (2006). *Guía de Actuación Inspectora factores Psicosociales*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Archivo PDF). [https://www.mites.gob.es/itss/ITSS/ITSS\\_Descargas/Atencion\\_ciudadano/Normativa\\_documentacion/Riesgos\\_laboral/7.1\\_GUIA\\_Factores\\_Psicosociales.pdf](https://www.mites.gob.es/itss/ITSS/ITSS_Descargas/Atencion_ciudadano/Normativa_documentacion/Riesgos_laboral/7.1_GUIA_Factores_Psicosociales.pdf)
- Instituto Mexicano de Teleservicios (2020). *Estudio Nacional Centros de Contacto BPO/KPO-ITO*. (Archivo PDF). <https://www.genesys.com/es-mx/collateral/25-estudio-nacional-de-centros-de-contacto-bpo-kpo-ito-2020>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (s.f). *Manual para la Evaluación y Prevención de Riesgos Ergonómicos y Psicosociales en Pyme*. (Archivo PDF). <https://www.insst.es/documents/94886/96076/evaluacionriesgospyme.pdf/391f8fb1-d5dd-4a59-af90-b52d15d32633?t=1551307836337>
- Jiménez Vásquez, M. S. (2009). Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral. *Revista electrónica de investigación educativa*, 11(1), 1-21. <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v11n1/v11n1a1.pdf>
- Márquez, F. (2002), Trayectoria de vida y trabajo en sujetos pobre, en *Proposiciones*, vol. 32, Santiago de Chile, Ediciones Sur, [www.sitiosur.cl/publicaciones/Rivista\\_Proposiciones/.../013mar.pdf](http://www.sitiosur.cl/publicaciones/Rivista_Proposiciones/.../013mar.pdf)

- Maslach, C., y Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2),99-113.
- Micheli Thiri3n, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de relaciones internacionales y ciencia pol3tica*, 3(5), 49-58. <http://www.scielo.org.mx/pdf/confines/v3n5/v3n5a5.pdf>
- Miller, N., y Hendrickse, R. (2016). Differences in call centre agents' perception of their job characteristics, physical work environment and wellbeing. *Problems and Perspectives in Management*, (14, Iss. 1), 51-63.
- Ministerio de Trabajo y Previsi3n Social. (17 de diciembre de 2021). *El Gobierno de Guatemala a la poblaci3n guatemalteca sobre la fijaci3n de salario m3nimo 2022*. <https://guatemala.gob.gt/el-gobierno-de-guatemala-a-la-poblacion-guatemalteca-sobre-la-fijacion-de-salario-minimo-2022-informa/>
- Ministerio de Trabajo y Previsi3n Social. Gobierno de Guatemala. (s.f). *Salario m3nimo 2022*. <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/dgt/salario-minimo>
- Moreno Jim3nez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualizaci3n, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 4-19. <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>
- M3ller, R. (28 de diciembre 2021). *Innovaci3n y Expansi3n de Programa de Ingl3s para el Empleo: la estrategia del Sector de CC & BPO de AGEXPORT para el 2022*. Agexport Hoy. <https://agexporthoy.export.com.gt/sectores-de-exportacion/sector-contact-center-y-bpo/innovacion-y-expansion-de-programa-de-ingles-para-el-empleo-la-estrategia-del-sector-de-cc-bpo-de-agexport-para-el-2022/>
- Nogareda Cuixart, S. (s.f). *NTP 387: Evaluaci3n de las condiciones de trabajo: m3todo del an3lisis ergon3mico del puesto de trabajo*. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. (Archivo PDF). [https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp\\_387.pdf/a572ebbc-af9d-4142-b616-95d64e83ba13](https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_387.pdf/a572ebbc-af9d-4142-b616-95d64e83ba13)
- Olofsson, G. (2012). The Staircase Model-labour control of temporary agency workers in a Swedish call center. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(1), 41-59. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A506121&dswid=-1375>
- Orejuela G3mez, J.J y Correa Garc3a, A. (2007). Trayectorias Laborales y Relacionales. Una nueva est3tica. *Revista Guillermo de Ockham*. 5(1).
- Orejuela, J., L. Zuriany y M.M. Coy (2008), Trayectorias laborales y relacionales de profesionales de empresas multinacionales de la ciudad de Cali, Colombia, en Trabajo y Sociedad, n3m.10 vol.IX, otro3o, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2565777>
- Palencia Frener, S.G., Mendiz3bal Ju3rez, M.L. y Poroj Abac, M.J. (2011). *G3nero y Etnicidad: de las maquilas de confecci3n a los call center en Guatemala: un estudio cr3tico*. Instituto Universitario de la Mujer de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Programa Nacional de Competitividad de Guatemala (Pronacom). (s.f) *US\$106.3 millones atrajo Guatemala en concepto de IED durante mayo*. <https://www.pronacom.org/2021/06/01/us106-3-millones-atrajo-guatemala-en-concepto-de-ied-durante-mayo/>

- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.  
<https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Sáenz Yáñez, M., y Ugalde Vicuña, J. W. (2019). Riesgo psicosocial en los operadores en un Call Center. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 193-199.  
<https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Sánchez-Olavarría, C. (2014). Los egresados de comunicación y el mercado laboral: un estudio de trayectorias profesionales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5 (13), 40-54.
- Servicio de Prevención y Medio Ambiente. Universidad de Valencia. (s.f). *Riesgos psicosociales*. <https://www.uv.es/uvweb/servicio-prevencion-medio-ambiente/es/salud-prevencion/unidades/unidad-ergonomia-psicosociologia-aplicada/psicosociologia/riesgos-psicosociales-1285946793511.html>
- Valverde, M., Gorjup, M. T., Martí, N., Ryan, G., Vidal, A., y Villarroja, M. (2006). Los call-centers a nivel internacional: Factores diferenciales de Cataluña en el ámbito de los centros de atención telefónica. *Colección de documentos de trabajo cidem "Innovar para progresar"*, Departamento de trabajo e industria, Gobierno de Cataluña, Barcelona, 5-27.
- Vargas, R. (2000). Trayectoria profesional de los ingenieros en la industria maquiladora electrónica: el caso de Sanyo Video componentes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 2 (2). Consultado el 5 de junio de 2001 en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol2no2/contenido-vargas.html>
- Waongenngarm, P., Areerak, K., & Janwantanakul, P. (2018). The effects of breaks on low back pain, discomfort, and work productivity in office workers: A systematic review of randomized and non-randomized controlled trials. *Applied ergonomics*, 68,230-239. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687017302685>
- Yildirim, K., Ozkan, A., Gunes, E., & Mestan, A. (2020). Effects of window proximity on perceptions of employees in the call center offices. *Facilities*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/F-11-2018-0145/full/pdf?title=effects-of-window-proximity-on-perceptions-of-employees-in-the-call-center-offices>
- Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C, G., Ghislieri, C., Colombo, L. (2018) Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE* 13 (2): e0192126.

## **Anexo 1**

### *Formato de entrevista*

#### **Guion inicial:**

##### *Introducción*

Buen día, mi nombre es Florencia Anderson y estoy realizando el presente estudio para conocer el significado que tiene para los guatemaltecos laborar en un call center. La idea de esta conversación es conocer tu opinión personal de lo que representa para ti laborar en dicha industria.

Cabe aclarar que la información es sólo para este trabajo, tanto las respuestas como tu participación se manejará de forma anónima y únicamente se usaran los datos sociodemográficos para clasificar la información.

##### *Instrucciones*

Para recabar la información, plantearé inicialmente unas preguntas relacionadas a lo sociodemográfico para clasificar las respuestas y otras preguntas relacionadas con el ámbito del call center, que podrás responder abiertamente y relatar experiencias o ejemplos para brindar mayor detalle.

Para obtener la información precisa, es de utilidad grabar la conversación. Favor de confirmarme si ¿existe algún inconveniente en que grabe la misma? Nuevamente dicha grabación únicamente será utilizada para fines de análisis de la presente investigación. Antes de iniciar favor de indicarme si ¿tienes alguna inquietud con lo que te acabo de explicar?

---

#### **Datos de la persona entrevistada:**

---

Edad:

Sexo:

Nivel educativo:

Puesto de trabajo:

Empresa:

Antigüedad de laborar en la organización:

Años de experiencia:

---

#### **Batería de preguntas:**

##### *Dimensión trayectoria laboral y desarrollo profesional*

1. ¿Cuéntame a qué edad ingresaste al mercado laboral? ¿cuál era tu trabajo?
2. ¿Cuántos años de experiencia laboral tienes? Detalla en qué tipo de industrias has laborado (si este es tu primer trabajo, por qué te interesó el call center)

3. ¿Crees que por medio del call center te puedes desarrollar profesionalmente? Especifica.
4. ¿Actualmente estudias? Si sí especifique o si no por qué no, y quisieras seguirte formando.
5. ¿Actualmente con quienes vives? Especifica. ¿Apoyas en los gastos? o si vives solo, ¿crees con su trabajo actual puedes mantenerte?
  - a. ¿Tienes familiares que dependen directamente de tu persona? Indica. Si sí piensas que por medio de tu trabajo actual puede ayudarlos

*Dimensión Percepción de laborar para un call center*

6. En el momento de iniciar el proceso de selección, ¿cuál fue la razón principal para aplicar?
7. Supongamos que yo no sé qué es un call center. ¿Cómo lo describirías? Y ¿Qué significa para ti laborar en uno?
8. ¿Estarías interesado/a en laborar para un call center hasta jubilarte? Por qué sí o por qué no.
9. ¿Recomendarías a un familiar/ amigo a que labore el un call center? Por qué sí o por qué no
10. ¿Qué es lo que más te gusta de tu puesto de trabajo y de la empresa?
11. ¿Qué es lo que menos te gusta de tu puesto de trabajo y de la empresa?
12. Cuéntame qué beneficios adicionales al salario te brinda la empresa para la que trabajas.
13. La empresa para la que laboras cuenta con alguna medida que te permite consolidar tu trabajo con tu vida familiar (cumplimiento con horario en la jornada, horarios flexibles, reducción de jornadas, elección de turnos por motivos familiares, guardería, actividades con la familia, etc). Especifica.
14. Indícame fuera de los cubículos, cómo es el área de trabajo y si cuentan con áreas recreativas. Especifica.
15. Dentro de tu call center se realizar actividades no laborales. ¿Cuáles? ¿Participas en ellas? ¿Piensas que por medio de las mismas te ves beneficiado personalmente?

*Dimensión motivación laboral*

16. ¿Cuáles son tus planes a 2 años? Crees que al trabajar en el call center te ayudará a alcanzarlos?
17. ¿Cuáles son tus planes a 15 años? Consideras que al trabajar en el call center te ayudará a alcanzarlos?
18. Tomando en cuenta tu experiencia laboral previa, qué cambios percibes en cuanto a la dinámica empresarial. ¿Consideras que son aspectos que te motivan?

*Dimensión evaluación de riesgos*

*Físico/ ergonómico*

19. Describe las condiciones físicas del entorno donde laboras (luz, temperatura, ruido, etc). Consideras que por las mismas, ¿estas propenso a sufrir algún tipo de riesgo? (físico, ergonómico, relacionado al tipo de actividad laboral, u otro). Especifica.
20. Piensas que el diseño de tu puesto de trabajo, ¿te permiten tener una postura adecuada? (considerando las dimensiones, tipo de escritorio, altura, etc) Detalla.
21. Durante tu jornada laboral, ¿realizas pausas activas? Cambio de postura y movimientos del cuerpo. Especifica.
22. Antes o después de iniciar tu jornada de trabajo realizas algún tipo de actividad que no corresponda a temas labores ni de estudios. Cuéntame qué actividad o si no realiza por qué.

*Aspectos psicosociales relacionado al tipo de trabajo*

23. ¿Crees que tu trabajo actual ha intervenido en tu estado anímico? y ¿ha influido en las relaciones con las demás personas? Especifica.
24. Al iniciar tu jornada laboral cómo te sientes. Por qué, consideras que tu trabajo influye.
25. ¿Al finalizar tu jornada laboral puedes dejar por un lado los problemas de ese día con facilidad? Especifica, por qué consideras que sí o por qué no y si realiza alguna acción.
26. Consideras que por medio de tus tareas aprendes temas nuevos. Especifica, por qué sí o por qué no. ¿Qué cambios podrías realizar para que la respuesta fuese positiva?

*Relación entre compañeros y área de trabajo*

27. ¿Recibes apoyo por parte de tu supervisor o jefe inmediato? Si/ no, detalla un ejemplo.
28. Consideras que entre tus compañeros/as, ¿se ayudan en el trabajo? Si/ no, detalla un ejemplo.
29. Dentro de tu equipo te sientes cómodo/a en proponer alguna mejora dentro de los procesos. Especifica si has propuesto, si sí cómo lo tomaron o no y por qué no.
30. ¿Consideras que tus labores están debidamente reconocidas? Si sí especifica qué recibes y la frecuencia; y si no especifica qué acciones opinas que debieran de realizarse.

**Fuente:** *basado en cuestionario de Maslach y Jackson Burnout Inventory (MBI), SUSESO/ISTAS 21 Versión Breve, NTP 387: Evaluación de las condiciones de trabajo:*

*método del análisis ergonómico del puesto de trabajo y Guía de Actuación Inspectoras factores Psicosociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.*

### **Guion de cierre**

Hemos finalizado, te agradezco nuevamente por tu disposición. ¿Quisieras agregar algo más? Nuevamente te recuerdo que tus respuestas se manejan de forma confidencial y que los temas tocados serán únicamente utilizados para la investigación. Los mismos no serán compartidos a nadie externo.

Si no hay nada más que desees agregar, damos por finalizado este espacio.

¡Muchas gracias!

---

### **Datos de identificación de la entrevista:**

---

Número de entrevista realizada:

Día de la entrevista:

Hora de la entrevista:

Duración:

---

### **Anexo 2**

Documento de Consentimiento Informado

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_.

El estudio de investigación para el cual te solicitamos de tu participación, se enfoca en conocer tu opinión personal de lo que representa para ti laborar en la industria de call center.

Solicitamos constar con tu consentimiento para participar dentro del mismo, y que conozcas que los datos recabados y la grabación, serán utilizados únicamente para este trabajo el cual tiene fines académicos. Se respetará el anonimato de tu colaboración y la información compartida. Los datos sociodemográficos solicitados dentro de la entrevista, serán utilizados únicamente para clasificar la información.

Cabe mencionar que en caso de que no quieras responder a alguna respuesta estas bajo tu derecho. Únicamente, debes de indicarle a la entrevistadora.

En virtud de tales condiciones, estoy de acuerdo en participar en este estudio.

Como prueba de conformidad, firmo el presente documento.

---

Nombre y Apellido