

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales



Análisis Sociológico de las Experiencias de Trabajo en Call Centers en Ciudad de Guatemala.

Trabajo de graduación presentado por María Isabel Garrido Lara para optar al grado académico de Licenciada en Sociología

Guatemala,

2024

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales



Análisis Sociológico de las Experiencias de Trabajo en Call Centers en Ciudad de Guatemala.

Trabajo de graduación presentado por María Isabel Garrido Lara para optar al grado académico de Licenciada en Sociología


Guatemala,
2024

Vo.Bo.:

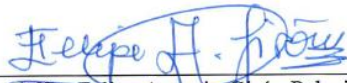


Lic. Rafael Jon-Fai Yon Bobadilla
Asesor


Tribunal examinador:



Lic. Rafael Jon-Fai Yon Bobadilla
Examinador



MSc. Felipe Antonio Girón Palacios
Examinador



M.A. Isolda Annette Fortin Morales
Examinadora

**Lugar y fecha de la aprobación
del examen de graduación:**

Guatemala, 14 de marzo de 2025

Agradecimientos

A Mara y Eduardo, por su amor incondicional.

Sin duda el principal agradecimiento es para las personas que participaron en esta investigación; esas personas que me atendieron el teléfono y me dieron valiosos minutos de su tiempo para hablarme de una parte central de sus vidas: su trabajo, sus motivaciones y sus aspiraciones. Esta investigación es tan mía como suya.

A Rafael y a Felipe, por ayudarme a co-crear este tema de investigación desde las aulas. Gracias Rafa por acompañar con entusiasmo este proceso de principio a fin.

Esta tesis es también el resultado de las personas que me formaron en las ciencias sociales, sin mis maestras sin duda el camino hasta acá recorrido no habría sido igual.

A Anaely, por guiarme hacia una carrera que me cambió la vida.

A mis amigas, porque fueron un importante soporte durante este proceso. Especialmente a las amigas y compañeras que encontré en este camino de la antro-socio, y que se convirtieron en amigas para la vida.

A la antro-socio, por ser el constante y continuo debate que me formó como científica social.

Diciembre, 2024

Índice

Agradecimientos	v
Índice	vi
Lista de tablas	viii
Lista de ilustraciones	ix
GLOSARIO	x
SIGLARIO.....	13
I. Introducción	1
II. Antecedentes	2
A. Call center y el trabajo cognitivo en la red.....	2
B. Estrategias de tercerización y deslocalización en call centers	3
C. Precarización del mercado laboral	4
D. Inserción y transformaciones en el subsector de call center en Guatemala.....	6
III. Marco teórico	9
A. Sociología del Trabajo en América Latina y Guatemala.....	9
B. Experiencias sociales: una categoría analítica sociológica.....	10
IV. Marco metodológico.....	12
A. Propósito y justificación.....	12
B. Pregunta de investigación.....	13
C. Objetivos	13
V. Diseño del estudio	14
A. Enfoque teórico.....	14
B. Participantes	15
C. Procedimiento.....	16
D. Limitantes del proyecto.....	29
E. Consideraciones éticas	29
VI. Resultados	31
A. Perfiles sociodemográficos de los trabajadores de call center en Ciudad de Guatemala	31
B. Dinámicas de trabajo en call center en Ciudad de Guatemala	40
C. Trayectorias laborales de trabajadores de call center en Ciudad de Guatemala	62
VII. Discusión de resultados	71

VIII.	Conclusiones	78
IX.	Recomendaciones	80
X.	Literatura citada	82
XI.	Anexos	85
A.	Consentimiento informado	85
B.	Instrumentos	86
C.	Certificado de ética	90

Lista de tablas

Tabla 1. Muestreo	18
Tabla 2. Criterios de selección.....	18
Tabla 3. Herramientas de recolección de datos	20
Tabla 5. Estrategia de reclutamiento de participantes.....	22
Tabla 6. Proceso posterior a la realización de entrevistas	22
Tabla 7. Matriz de objetivos y variables	24
Tabla 8. Revisión documental para empresas (código aleatorio) mencionadas en el estudio.	39
Tabla 9. Revisión documental para empresas (código aleatorio) mencionadas en el estudio.	40
Tabla 10. Trayectoria laboral en call center. Perfil de estudiante universitario #1.	63
Tabla 11. Trayectoria laboral en call center. Perfil de estudiante universitario #2.	64
Tabla 12. Trayectoria laboral en call center. Perfil de persona con dependientes económicos	66
Tabla 13. Trayectoria laboral en call center. Perfil de reinserción laboral #1	68
Tabla 14. Trayectoria laboral en call center. Perfil de reinserción laboral #2.....	69

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de literatura	17
Ilustración 2. Actividades de recolección de los datos.	20
Ilustración 3. Metodología ATA.....	23
Ilustración 4. Porcentaje de distribución de los trabajadores entrevistados según Call Center	32
Ilustración 5. Porcentajes de identificación étnica de los trabajadores entrevistados.....	33
Ilustración 6. Porcentaje por zona de residencia en Ciudad de Guatemala y municipio del Departamento de Guatemala	34
Ilustración 7. Distribución de lugar de residencia de entrevistados en Ciudad de Guatemala	34
Ilustración 8. Distribución de los sites de call centers en Ciudad de Guatemala	35
Ilustración 9. Rango de edades	36
Ilustración 10. Porcentajes según nivel de escolaridad	36
Ilustración 11. Porcentajes por rangos salariales	37
Ilustración 12. Porcentaje de permanencia del trabajador en call center	38

GLOSARIO

1. **Auto-in:** El tiempo que pasa para que un operador reciba una llamada después haber finalizado una. Este tiempo es determinado por cada empresa y cuenta a la que atiende el call center (Concepto extraído de las entrevistas, 2024).
2. **Business Process Outsourcing:** Subcontratación de procesos a proveedores de servicios especializados (Meoño, 2015). El call center es un tipo de negocio BPO, especializado en servicio al cliente.
3. **Breaks:** Tiempos de descanso en la jornada laboral en call center, son distintos de los tiempos de comida (Concepto extraído de las entrevistas, 2024).
4. **Call blending:** Mezcla automatizada de llamadas de entrada y de salida, permite que el operador pueda intervenir en varias llamadas al mismo tiempo (Micheli, 2017: 153).
5. **Call centers:** Empresas que proveen servicio telefónico y digital de atención al cliente y mercadeo, dentro de las estructuras operativas de una empresa, o también de forma externa a terceras empresas (Del Bono & Bulloni, 2008).
6. **Contact centers:** Resultado de la diversificación de los canales de comunicación ofrecidos por los call centers, entre ellos se incluye correo electrónico, chat en vivo y redes sociales (Micheli, 2017). Recientemente se ha sumado el uso de inteligencia artificial, a través de respuestas automatizadas.
7. **Desterritorialización de la producción:** En su obra, “La era de la información”, Manuel Castells argumenta que las actividades económicas ya no están ancladas a un territorio físico específico, y que las nuevas tecnologías de comunicación digitales permiten que estas actividades se realicen sin necesidad de una localización específica. Este proceso hace que las fronteras geográficas pierdan relevancia, lo que provoca una ruptura con las formas tradicionales de organización territorial (Castells, 1996).
8. **Deslocalización de la producción:** Estrategia empleada por empresas transnacionales en la que aperturan puestos de trabajo en países o regiones diferentes al de la empresa, está vinculado a la subcontratación de servicios (Del Bono & Bulloni, 2008).
9. **Empleos transnacionales:** Relaciones laborales que trascienden fronteras nacionales y que se expresan en el contexto de la globalización y las tecnologías digitales (Herrera, 2000).
10. **Espacios transnacionales:** Ámbito social, económico y cultural, que permite la interacción entre individuos o empresas en diferentes contextos nacionales (Herrera, 2000).
11. **Estrategias de tercerización:** Proceso de externalización de las actividades de call center a terceras empresas a las que proveen el servicio de atención al cliente o telemercadeo (Del Bono & Bulloni, 2008).
12. **Flexibilización del trabajo:** En su obra “El Precariado”, Guy Standing (2011) aborda las distintas dimensiones de flexibilización del empleo. Entre ellas, destaca la flexibilidad salarial que se traduce en la aceleración de los ajustes salariales, y, por otro lado, la de empleo, que implica la reducción de las seguridades laborales y protecciones ofrecidas al trabajador. Standing sostiene que el incremento en la flexibilidad del trabajo, que busca ajustar el mercado de trabajo a una economía liberalizada, tiene una intrínseca relación con el incremento de la precariedad laboral.

13. **Formas de producción cognitivas:** Proceso productivo e inmaterial del conocimiento y la información (Fumagalli, 2010). En el contexto de call centers el bien producido es la comunicación entre cliente y operador.
14. **Globalización:** Castells (1996) define la globalización como un complejo de relaciones económicas, políticas y sociales que se estructuran en redes globales, cuya interconexión está facilitada por las tecnologías digitales.
15. **Integración tecnológica:** La convergencia de varias tecnologías, especialmente de aquellas dedicadas a la comunicación y la información, que permitieron la consolidación de redes de producción de información a nivel global. Este contexto permite nuevas formas de desarrollo global, así como de exclusión y desigualdad (Castells, 1996).
16. **Jumpers:** Personas trabajadoras del subsector de call center que se caracterizan por permanecer poco tiempo en la misma empresa. También hace referencia a aquellos trabajadores que permanecen en el empleo solamente durante la capacitación remunerada (Concepto extraído de las entrevistas, 2024).
17. **Outsourcing:** Estrategia de tercerización de servicios que favorece el incremento en la flexibilidad de la producción (Fumagalli, 2010).
18. **Performance cultural:** El operador debe simular ante el cliente una proximidad cultural con la corporación extranjera a la que representa en la llamada. En este *performance* destacan aspectos como el manejo práctico, pero también estético del idioma en el que atiende (Meoño, 2011: 92).
19. **Precarización del trabajo:** Guy Standing (2011) argumenta que la precarización del trabajo es un proceso que refleja los cambios en la economía y mercado laboral global, impulsado por la flexibilización del mercado laboral, la globalización, la automatización y las políticas neoliberales.
20. **Prompt:** Guiones de respuesta que debe seguir un agente para responder la llamada (Concepto extraído de las entrevistas, 2024).
21. **Relaciones de trabajo territorializadas:** La relación entre capital y trabajo se expresa en diferentes contextos territoriales, sociales, económicos, políticos, institucionales y culturales, dando como resultado relaciones de trabajo territorializadas (Cuevas, 2015).
22. **Reorganización social del trabajo:** La transformación social del trabajo en el marco de un sistema político, económico y social, que ha sido facilitado por las estructuras del sistema capitalista global. Se destacan las relaciones jerárquicas y de poder que ha producido en los distintos contextos la reorganización social del trabajo (Castells, 1996; Dussel, 2000 y Quijano, 2013)
23. **Sites:** Nombre que se le da a las oficinas de los call centers (Concepto extraído de las entrevistas, 2024).
24. **Sur Global:** Término utilizado como referencia geopolítica y concepto epistemológico que distingue a las poblaciones que están en resistencia a las visiones dominantes de desarrollo, e impuestas por los países del hemisferio norte, por reforzar las desigualdades globales (Escobar, 1995; De Sousa, 2014).
25. **Teletrabajo:** Modalidad de trabajo remoto, facilitado por las tecnologías digitales (Bolaños, 2003).
26. **Trabajo cognitivo en la red:** Concepto acuñado por Berardi (2003), para referirse a la transformación en la naturaleza del trabajo en la era digital. Se trata de un trabajo de tipo cognitivo y que se lleva a cabo en las redes digitales.
27. **Trabajo de base de producción digital:** Formas de trabajo cuya producción es facilitada por plataformas digitales, tecnologías de la información y la comunicación (Berardi, 2003)

28. **Transnacionalización de la producción:** Proceso en el que las actividades productivas de las empresas se desplazan a otras regiones del mundo; hace parte de la fragmentación del proceso productivo (Caraballo, 2011).
29. **Taylorismo:** Una forma de proceso productivo que busca agilizar el proceso per se y los tiempos de producción, con lo que se genera un alto nivel de especialización y control del proceso productivo, teniendo como aporte fundamental la fragmentación de la producción (Caraballo, 2011: 309).

SIGLARIO

1. **Agexport:** Asociación de agroexportadores de Guatemala.
2. **ATA:** Análisis temático aplicado.
3. **CC:** Call Center.
4. **BPO:** Business Process Outsourcing (Subcontratación de procesos de negocios).
5. **FLACSO:** Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
6. **INTECAP:** Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
7. **OIT:** Organización Internacional del Trabajo.
8. **PIB:** Producto Interno Bruto.
9. **PRONACOM:** Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía.
10. **QA:** Quality Assurance (Puesto de trabajo)
11. **QA Surveys:** Encuestas de calidad sobre la llamada.
12. **QDA:** Qualitative Descriptive Analysis (Análisis Cualitativo Descriptivo).

I. Introducción

Desde hace una década Guatemala ha proporcionado un escenario económico favorable para atraer la inversión de capital local y extranjero hacia el sector de las telecomunicaciones, específicamente en las empresas que operan como centros de llamada para atención al cliente y telemarketing, comúnmente llamados call centers. Estas empresas hoy constituyen una de las principales fuentes de empleo para la población económicamente activa de Ciudad de Guatemala, y otros centros urbanos del país, atrayendo sobre todo a una fuerza laboral joven y con formación académica secundaria.

Los call centers ofrecen a las y los agentes un trabajo en la economía de servicios, que a la vez se integra a las corrientes de innovación tecnológica global, produciendo experiencias particulares de trabajo. Este fenómeno reclama la atención de los científicos sociales guatemaltecos, por dar cuenta de una experiencia particular de trabajo que, si bien está sustentada en el avance tecnológico en las telecomunicaciones, parte de un modelo organizativo bastante tradicional en el país.

Esta tesis se inscribe en un marco más amplio de Sociología del Trabajo y tiene como propósito sumar al entendimiento de las transformaciones del trabajo de uno de los sectores más pujantes de la economía guatemalteca. La Sociología del Trabajo tiene una tradición teórica ya arraigada en América Latina y ha sido empleada para comprender las transformaciones en el mercado laboral, suscitadas por procesos económicos locales y mundiales. En línea con esta corriente teórica, este esfuerzo analítico parte de las experiencias de las y los operadores para aportar a un entendimiento más amplio de las transformaciones y tendencias actuales del trabajo en Ciudad de Guatemala.

Para realizar esta labor investigativa se optó por un marco metodológico con un enfoque cualitativo y bajo un paradigma de construcción del conocimiento de tipo constructivista. Asimismo, se optó por un enfoque de investigación narrativo que permite utilizar las estrategias de recolección de datos a través de entrevistas semi estructuradas y revisión documental de archivos. El análisis de los datos se realizará conforme la metodología de análisis temático para poder identificar patrones temáticos en las experiencias de los sujetos de investigación. Finalmente, esta investigación tiene como propósito más amplio aportar a robustecer el acervo teórico sociológico guatemalteco, específicamente sobre el fenómeno del trabajo. Y así también contribuir a la producción académica de las ciencias sociales desde la región centroamericana.

II. Antecedentes

A. Call center y el trabajo cognitivo en la red

En el siglo XX la innovación tecnológica ha jugado un papel determinante en el surgimiento de nuevas formas de uso de la fuerza de trabajo. El acervo de la tecnología digital y de la información se ha transformado en fuerza productiva, a través de su implementación en el sector de servicios (Micheli, 2017). En este nuevo sector de servicios digitales surgen los *call centers*. Los call centers son empresas del sector de servicios que funcionan como fábricas de comunicación y gestión de la información estructuradas bajo lógicas digitales, donde el valor del bien que ofrecen al mercado se produce en la interacción entre el operador y usuario (Micheli, 2012: 150).

El proceso en el que la comunicación entre agente y usuario se vuelve un servicio con un valor en el mercado, responde a una nueva forma de producción, referenciada en la literatura como producción de tipo cognitiva. Las distintas formas de producción de tipo cognitivas responden a un modelo de acumulación que tiene su base en una actividad que en el capitalismo industrial no producía plusvalía, como es la producción de conocimiento e información (Fumagalli, 2010: 261). El trabajo moderno se ha vuelto más uniforme, desde el punto de vista físico y ergonómico, para el caso de call centers el teclear frente a una pantalla, sin embargo, este mismo trabajo es cada vez más diferenciado y especializado en cuanto a los contenidos que elabora. Este tipo de trabajo se denomina como trabajo cognitivo en la red, pues es un tipo de trabajo mental en el que la materia que se transforma es producida mediante secuencias digitales (Berardi, 2003: 60).

El trabajo de operador de call center demanda de su fuerza laboral habilidades que son características del trabajo cognitivo en red, pues implica la transformación y comunicación de cierta información, a través de medios digitalizados. En los call centers las innovaciones digitales han permitido que las actividades del operador de call center tengan una cierta base automatizada, pero se sigue necesitando la intervención humana para establecer comunicación y procesar la información recibida del cliente. Entre estas innovaciones digitales destaca el *call blending* o la mezcla automática de llamadas de entrada y de salida que permite al operador intervenir en varias llamadas al mismo tiempo (Micheli, 2017: 153). Estos procesos agilizan la interacción entre usuario y operador, pero, al mismo tiempo imponen altas cargas de trabajo y ritmos acelerados de producción que pueden llegar a ser fuente de presión para el operador.

Típicamente, en el trabajo cognitivo en red el trabajador pone su creatividad y conocimientos al servicio de un patrón, como en el modo clásico del trabajo asalariado, con la diferencia que este no es un patrón personalmente identificable (Berardi, 2003: 74). Si bien, en el caso de los call centers el patrón es identificable (la empresa que presta el servicio de call center), sigue habiendo una ambigüedad respecto a la relación entre el operador, como representante de una tercera empresa, y el cliente de esa tercera empresa. Sumado a la ambigüedad de a quién representa el operador, que es distinto de su empleador, está la ambigüedad de la territorialidad. Las relaciones de trabajo que se desarrollan en call center están vinculadas a lo que el sociólogo Manuel Castells identifica como desterritorialización de la producción. En su obra “La era de la información”, Castells (1996) argumenta que las actividades económicas ya no están ancladas a un territorio físico específico, y que las nuevas tecnologías de comunicación digitales permiten que estas actividades se realicen sin necesidad de una localización específica. Para el caso de los call centers, se encarna en la distancia

geográfica y cultural que hay entre el cliente, típicamente de un país del norte y angloparlante, y el operador, típicamente de un país del sur, y que desarrolla su empleo en un segundo idioma.

Sobre el trabajo en call center puede decirse que es un tipo de trabajo que integra la tecnología a sus operaciones, automatizando varios de sus procesos, pero que también demanda habilidades cognitivas para la gestión y transformación de la información por parte de las y los operadores. El trabajo en call center puede albergar lógicas contradictorias en sus formas de producción, puesto que el operador navega entre la organización de una antigua economía de servicios y las nuevas formas de producción de información en la red propias de una economía globalizada.

B. Estrategias de tercerización y deslocalización en call centers

Los servicios que ofrecían los primeros call center surgieron dentro de las propias estructuras operativas de las empresas para satisfacer determinadas demandas de sus clientes de manera telefónica y luego digital (Del Bono & Bulloni, 2008: 3). Aunque su origen está ligado al telemercadeo, han desarrollado sobre todo una orientación de servicio de atención al cliente. La especialización de los servicios de call center, sumado a la innovación tecnológica y operacional, permitió la externalización de las actividades de call center a través de la conformación de empresas dedicadas a proveer servicios telefónicos, y posteriormente digitales, de atención a clientes de terceras empresas (Del Bono & Bulloni, 2008).

La externalización de los servicios, como transformación del trabajo a nivel global, ha permitido para distintas industrias el desplazamiento de su fuerza de trabajo a otras partes del mundo, generando empleo y cadenas de valor en otras regiones (Dunning & Lundan, 2008), lo que ha sido un factor determinante para la expansión de los call center mundialmente. Las grandes empresas de servicios de call center rápidamente se adaptaron a la tendencia global y adoptaron una estrategia generalizada de deslocalización de las plataformas de atención al cliente (Del Bono & Bulloni, 2008). La transnacionalización y desterritorialización de la producción ha sido una de las transformaciones del trabajo ampliamente abordadas en la corriente europea y estadounidense de la sociología del trabajo mostrando que la fragmentación del proceso productivo, iniciado por el *Taylorismo*, se ha desarrollado a tal nivel que ha permitido la fragmentación de la producción hacia otras empresas en diferentes regiones y países (Carballo, 2011: 313). En el caso de call centers, si bien la empresa y los trabajadores que prestan el servicio se encuentran en Ciudad de Guatemala, la clientela que hace las llamadas se encuentra en distintas partes del mundo. Actualmente los call centers de Guatemala atienden a una amplia clientela de habla hispana, inglesa, y en menor medida de otros idiomas, como francés, portugués y alemán. Esto demanda del trabajador, lo que Luis Pedro Meoño (2011: 92) denomina como *performance* cultural, pues el operador debe simular ante el cliente una proximidad cultural con la corporación extranjera a la que representa en la llamada. En este *performance* destacan aspectos como el manejo práctico, pero también estético del idioma en el que atiende.

El fenómeno de deslocalización de la producción ha sido empleado como una estrategia de tercerización de las empresas, o también nombrado como *outsourcing*. En las empresas de base digital e inmersas en un sistema productivo interconectado por la globalización económica, el *outsourcing* abrió la posibilidad de desplazar la fuerza laboral de las empresas, de sus países de origen, a países con menores costos de operación. Una vez el fenómeno de globalización se asoció a la ampliación de los ciclos de producción, comenzó el desplazamiento

de diversas industrias productivas hacia las periferias del planeta (Berardi, 2003), adaptando las industrias del norte a las condiciones de los mercados laborales de las periferias. En el caso del call center, diversas empresas se han desplazado de países del norte hacia países del Sur Global (en Escobar, 1995 y De Sousa, 2014), para emplear una mano de obra calificada, por salarios ajustados a las condiciones mínimas salariales de los países del sur. En los países del Sur Global estas empresas constituyen una oferta atractiva de empleo porque ofrecen a estudiantes universitarios o jóvenes profesionales un salario por encima del que podrían encontrar en otros ámbitos del mercado laboral.

Para el caso de Guatemala, según datos del Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía (Pronacom, 2023), los rangos salariales para el puesto de “Tecnología de la información” están en un mínimo de Q. 3,000, un salario medio de Q. 11,5000 y un máximo estimado de Q. 20,000. En la región latinoamericana, los principales proveedores de servicios de comunicación e información son Brasil, México, Argentina, Colombia, Costa Rica y Chile. De estos solamente México se encuentra más cerca de Estados Unidos, brindando a Guatemala una ventaja competitiva por su proximidad geográfica y cultural hacia el mayor cliente e inversionista del subsector, como lo es Estados Unidos (Pronacom, 2023). Asimismo, debido al crecimiento del subsector en el país, Guatemala ha adoptado estrategias que buscan el fortalecimiento y la especialización de su fuerza laboral, para responder a las demandas laborales de este subsector. Según Pronacom (2023), actualmente se cuenta con 26 diferentes ofertas formativas para la tecnificación, ofrecidas en alianzas público-privadas, así como capacitaciones internas ofrecidas por las empresas de call center.

Los estudios en la región latinoamericana que han abordado la industria de *outsourcing*, vinculada al empleo transnacional, ponen el foco del análisis en el contexto sociocultural y el tejido social en el que se insertan (Meoño, 2011). En el análisis de Luis Pedro Meoño en 2011, se exploró sobre las transformaciones y cambios en la economía, en el consumo, y en el espacio urbano que había suscitado el ingreso de las empresas de call center a Guatemala en la década del 2010. Recientemente, los análisis (en Meoño, 2015 y Micheli, 2017) se han reorientado hacia los sujetos que hacen parte de esos contextos socioculturales y económicos. Este cambio en la unidad analítica también ha permitido explorar a los sujetos que se encuentran en estos espacios y procesos de trabajo, analizando cómo el trabajo transnacional permea en la cotidianidad del trabajador. Estas estrategias de deslocalización producen empleos transnacionales, que se caracterizan por sostener una relación entre el país de origen de la empresa a la que prestan el servicio, típicamente en países del norte, y el país donde se establece el call center, típicamente en países del sur.

C. Precarización del mercado laboral

El trabajo en call center, así como otros de base de producción digital, surgen en el marco de la reorganización social del trabajo (en Castells, 1996; Dussel, 2000 y Quijano, 2013), posibilitado por la integración tecnológica (en Castells, 1996), y que se desarrollan en la intersección de dos sistemas económicos mundiales, el neoliberalismo y la globalización. Este empleo surge entonces como resultado de varios procesos globales, sustentado en la posibilidad de interconexión global a través de las redes digitales, permitiendo que el empleo como operador de call center despliegue una imagen de trabajo moderno que atrae a una fuerza laboral amplia y diversa en varias regiones del mundo.

Para el caso de Guatemala, sobre el trabajo en call center se han construido discursos que lo asocian a un empleo moderno y atractivo para jóvenes, sustentado en la flexibilidad laboral que ofrece, y en las competencias tecnológicas y de comunicación que requiere. La imagen social del trabajador de call center que hay en el debate público estaba, y en buena medida sigue estando asociada a la libertad, y aparente no discriminación, ante cuestiones de expresión identitaria. Cuando Luis Pedro Meoño realizó en 2011 una caracterización sobre las representaciones sociales del trabajador de call center, argumentaba qué, si bien cada call center buscaba un cierto perfil de trabajadores, en general era una industria que aceptaba una amplitud de trabajadores con diversidad de representaciones identitarias. Por ejemplo, destacaban cuestiones como el uso de tatuajes, que para entonces era altamente desestimado en otros empleos, y el uso del inglés como marcador de origen, en el caso de migrantes retornados.

Sumado a la flexibilidad que ofrece el call center, otro de los principales atractivos son los rangos salariales que esta industria ofrece. En 2018 los salarios de call center estaban por encima del salario mínimo establecido, y en algunos establecimientos llegaba hasta duplicarse o triplicarse la cifra (Coronado, 2019), dependiendo de las habilidades y competencias desempeñadas por los y las operadoras. Actualmente, el mercado laboral guatemalteco revela que los salarios de call center pueden llegar a estar por encima del de algunos profesionales con estudios universitarios de otros sectores e industrias (Pronacom, 2023).

Más allá de las representaciones sobre el trabajo en call center, desde la producción sociológica sobre el trabajo se ha determinado que los procesos de globalización y modernización tecnológica no son excluyentes de las condiciones de precarización del trabajo (Aparecido & De Paula, 2000). Los mecanismos de precariedad laboral que se expresan en la relación entre capital y trabajo se desarrollan en diferentes contextos, dando como resultado relaciones de trabajo territorializadas (Cuevas, 2015: 6), que obligan a considerar las particularidades que adquiere la precariedad del trabajo en los distintos contextos. No obstante, para el análisis de los call centers, se debe tomar en cuenta que las relaciones que producen también son desterritorializadas y deslocalizadas, por desarrollarse en el contexto de la globalización y de la interconexión digital. En otras palabras, las relaciones de trabajo no están arraigadas a un territorio físico, sino que se expresan en un espacio transnacional, en el que los actores interactúan desde distintas regiones del mundo. En este espacio transnacional de trabajo se suman a las lógicas de poder locales, las extranjeras, dando como resultado una nueva configuración de las mismas. K. Mirchandani (2004) sugiere que, entre los efectos adversos de la deslocalización, el anonimato que brinda es uno de los factores que favorece la discriminación en las relaciones laborales en call centers.

Por tanto, es importante situar en contexto las formas en que se expresa la precariedad laboral en la región dentro del subsector call center, en este caso América Latina. Y de igual manera, en un contexto más específico de país o ciudad, como en Ciudad de Guatemala. La precariedad laboral en call center ya se ha descrito para otros países del Sur Global en los que se ha insertado y desarrollado una fuerte industria de call center. En la región latinoamericana, los distintos análisis producidos profundizan, no solo en las condiciones laborales de las empresas de call center, sino también en las condiciones históricas y estructurales del mercado laboral en el que se insertan los call center. En México se ha determinado que las altas tasas de desempleo y subempleo en jóvenes, los niveles salariales y la especialización del mercado de trabajo son algunos de los rasgos estructurales y coyunturales que enmarcan el mercado laboral en el que genera oportunidades laborales la industria de call center en México (Hualde et al., 2014: 224). Asimismo, el trabajo en call center en México se ha caracterizado por la alta

rotación y la escasa estabilidad en el empleo (Hualde et al., 2014: 221), que son rasgos distintivos de la industria a nivel mundial.

La alta rotación de los call centers también ha orientado el tipo de análisis que se ha desarrollado en relación a esta industria. Las causas de la rotación a escala internacional se han atribuido a diversos factores: la juventud de la mano de obra, la rutina de las actividades laborales, las escasas oportunidades de desarrollo profesional, la retribución no competitiva y las grandes presiones en el trabajo (Hualde et al., 2014). Los análisis de trayectorias laborales se centran sobre todo en la etapa de inserción laboral, por el tiempo limitado que puede durar la trayectoria del trabajador en un call center. Estudios realizados en México, como el de Alfredo Hualde en el año 2014, exploran el período de empleo, así como la inserción y los planes a futuro (permanecer o salir), bajo la percepción de que el estudio de las trayectorias laborales posibilita la comprensión de las restricciones y oportunidades del mercado laboral más amplio. En el caso de Colombia, y específicamente para Bogotá, se resalta que la precariedad laboral responde a la flexibilización más amplia del mercado laboral, a las pesadas condiciones de trabajo justificadas en un buen salario, y a la incertidumbre y temporalidad del trabajo (Romero, 2021: 17).

En Guatemala, el actual mercado laboral se ha caracterizado como uno de condiciones precarias (Cisneros, 2023 y OIT, 2020), sin embargo, poco se ha explorado desde una perspectiva sociológica sobre cómo permea la precariedad laboral más amplia en el caso específico del sector de los call centers. Si bien algunos análisis previos han determinado las estrategias de flexibilización del trabajo como rasgos comunes de la industria a nivel mundial, para el caso de Guatemala no hay producción académica lo suficientemente amplia sobre el trabajo en call center que haya explorado sobre la presencia de estos rasgos (Meoño, 2011; Meoño, 2015), y la ya existente no ha sido actualizada, en consideración a las distintas transformaciones que ha afrontado el subsector de call center en la última década.

D. Inserción y transformaciones en el subsector de call center en Guatemala

El mercado guatemalteco se abrió a empresas trasnacionales a raíz del proceso de paz iniciado en 1996, el cual fue acompañado por la implementación de una nueva estrategia de acumulación de capital, que trajo consigo la aplicación de políticas económicas neoliberales (Yagenova & Véliz, 2021). El nuevo eje de acumulación se distanciaba del modelo de exportación de monocultivos y apostaba por la diversificación de la economía guatemalteca. A partir de este momento, las élites tradicionales, y algunas emergentes, comienzan a demandar al Estado ya no solo políticas de desarrollo sectorial, sino de desarrollo nacional que correspondieran con su visión de país (Palencia, 2014: 23). Estas demandas partían de la necesidad de las élites, que tradicionalmente se habían dedicado a la industria de la agricultura, por adaptarse a las tendencias y ritmos de producción impuestos por los procesos de globalización y neoliberalismo económico. Esto implicaba la diversificación de sus actividades tradicionales y expandirse a nuevos sectores, por ejemplo, el de las telecomunicaciones.

A raíz de la llegada de estas empresas, el sector de las telecomunicaciones se convirtió rápidamente en uno de los sectores más dinámicos en la economía guatemalteca (Palencia, 2014: 13). La inversión extranjera y la colaboración entre sector público y privado permitió que el sector de las telecomunicaciones tuviera un alza sostenida en el tiempo, hasta llegar a conformar el sector pujante en la economía del país que hoy constituyen. En Guatemala, el PIB generado por los Contact Centers, ha mostrado una tasa de crecimiento anual compuesta de

13.6% (Pronacom, 2023: 13). El crecimiento del subsector de call center ha dado como resultado la priorización del mismo, tanto por lo público como lo privado, y se ha evidenciado a través de acciones que contribuyen a fortalecer este sector. Por ejemplo, se destaca que en La Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto Número 29-89 del Congreso de la República de Guatemala, se le otorga beneficios tributarios a empresas que se dediquen a la prestación de servicios vinculados a las tecnologías de la información y comunicación (Pronacom, 2023).

La empresa pionera en instalar sus operaciones en Guatemala fue Transactel, una empresa de telecomunicaciones de capital norteamericano que instaló numerosas empresas relacionadas a call centers y *Business Process Outsourcing* (Meoño, 2011) desde hace más de una década, en asociación con varios empresarios guatemaltecos. A nivel global se estaba dando una expansión en el sector de las telecomunicaciones que también comenzaba a permear a nivel local. Asimismo, a nivel mundial los servicios del call center se diversificaron gracias a su apertura al trabajo desde una multiplicidad de canales de comunicación, permitiendo la transformación del sector de empresas de call centers en empresas de contact centers (Micheli, 2017: 197). En Guatemala, a partir de la década de los noventa el subsector de call centers comenzó a expandirse rápidamente, y posteriormente fue experimentando varias transformaciones. Por ejemplo, a partir del año 2000 la oferta de servicios de atención al cliente en call centers de Guatemala se abrió hacia el mercado internacional, brindando sus servicios a distintos países, sobre todo de habla hispana e inglesa (Meoño, 2011).

Para el caso de Guatemala, desde su ingreso al país, el subsector de call center sostuvo un crecimiento progresivo. En el año 2009 los call center se ampliaron más allá de la Ciudad de Guatemala, la empresa Transactel fue la primera en abrir una sede en Xela, en el departamento de Quetzaltenango (Coronado, 2009). Actualmente varias empresas de Call Center han extendido sus operaciones a varios departamentos del país (Bolaños, 2023), brindando una oferta de empleo en el occidente del país, donde el sector tiene mayor incidencia, después de la Ciudad de Guatemala. Asimismo, según datos de Pronacom (2023), en 2021 las empresas del subsector de Call Center y BPO planeaban una reinversión en sus centros de atención en Guatemala y Quetzaltenango por un monto total de US\$13.5 millones durante el 2021. Según la revista DataExport, en 2021 este sector empleó a 45, 600 personas, y para el año en curso son veinticuatro las empresas asociadas al Comité de Contact Center & BPO de Agexport. Hasta la fecha, la industria de Contact Centers en Guatemala está conformada por un total estimado de 48,000 agentes u operadores. Dentro de este estimado, el 90% presta servicios con voz y únicamente el 17% presta el servicio en español, puesto que el 75% atiende en idioma inglés (Pronacom, 2023: 13). A pesar de que en 2019 se registraron 27,021 plazas formales, el subsector de call centers en Guatemala se ha caracterizado por la alta rotación de personal, con un promedio de 26.1% (Pronacom, 2023: 25).

El mercado laboral de Guatemala, que enmarca la actividad de los call center, también ha experimentado transformaciones locales y algunas otras que responden a tendencias globales. Entre los factores que han suscitado las transformaciones más recientes del panorama económico y productivo del país destacan los efectos de la pandemia de Covid-19. Si bien, en Guatemala ya existía precariedad laboral previo a la pandemia, caracterizada por el desempleo, los altos niveles de subempleo y la informalidad laboral (Cisneros, 2023: 48), la pandemia tuvo efectos nocivos sobre el sector económico. Según datos de la OIT (2020), en Guatemala, el sector de la información y las comunicaciones tuvo una repercusión media-alta sobre la producción económica por la crisis del Covid-19.

Durante la pandemia de Covid-19 las empresas de call center, las cuales pertenecen al sector terciario de la economía, continuaron con sus actividades laborales bajo los protocolos implementados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, por considerarse servicios esenciales. Asimismo, las empresas de call center intensificaron la modalidad de teletrabajo como respuesta a las medidas de restricción a la locomoción (Agexport, 2020). Según directivos de la Comisión de Contact Center y BPO, cuando se levantaron las restricciones de salud, la mayoría de las empresas de call center volvieron a una modalidad presencial, pero no descartaron al modelo de teletrabajo entre sus formas de operaciones regulares (Bolaños, 2023). El teletrabajo abrió la oportunidad para desplazar a un importante número de la fuerza laboral de los call centers al trabajo remoto, y de ofrecer contratos específicos para esta modalidad de trabajo.

A pesar de las transformaciones que ha experimentado el subsector de call center, desde su inserción, hasta la actualidad, la población que mayoritariamente integra la fuerza laboral de los call center ha sido una de las constantes en el sector. Según la caracterización de Luis Pedro Meoño sobre el sector call center en Guatemala en 2011, la fuerza laboral en los puestos de operadores estaba conformada por una población mayoritariamente joven de clase media y media-alta, urbana y bilingüe. Uno de los factores más atractivos del país, es la disponibilidad de recursos humanos con habilidades técnicas, sociales y lingüísticas adecuadas para el empleo de operador (Pronacom, 2011). Actualmente, en países de América Latina el empleo de call center es uno de los mayores oferentes de primer empleo para jóvenes con estudios medios o profesionales que buscan integrarse a la fuerza laboral (Del Bono & Bulloni, 2008, Micheli, 2017). Y por una población significativa de personas retornadas desde Estados Unidos por procesos migratorios irregulares. Si bien esta población estaba estigmatizada por su procedencia, también era favorecida por los empleadores porque tenía un buen dominio del bien simbólico del mercado, el idioma inglés.

En Guatemala, actualmente el subsector de call center integra también a otro tipo de población, entre las que los directivos de algunas empresas destacan a madres jóvenes y adultos mayores (Vides, 2021). Asimismo, se abrió la oferta de empleo a hablantes de alemán, francés y portugués. Como parte de la estrategia de expansión del subsector de call center, el Ministerio de Economía, ha impulsado el programa de becas para aprender el idioma inglés, a través de INTECAP, en 2022 se entregaron 6,777 becas para estudiar inglés (Pronacom, 2023: 19). Entre los gastos de operación que asume el subsector, se ha registrado que el recurso humano representa el 25% de la inversión; siendo las principales prestaciones adicionales que se ofrece al personal las de seguro médico, bonos por metas alcanzadas, capacitaciones, servicios médicos *on-site*, parqueo, transporte, descuentos en recreación personal, tarjetas de descuentos con diversas empresas, jornadas médicas anuales, programas para universidad (internos y externos), clases de inglés, entre otros (Pronacom, 2023: 24).

Desde su aparición en el mercado guatemalteco el subsector de call centers ha experimentado transformaciones, tanto en su estructura interna, así como algunas otras que responden a los cambios suscitados en el mercado laboral guatemalteco, y en mayor escala, a las nuevas tendencias globales para este sector de servicios. El call center y sus trabajadores se presentan como sujetos atravesados por procesos globales de deslocalización y transnacionalización del empleo, que a través de sus experiencias cotidianas pueden aportar al análisis y entendimiento de estos diversos fenómenos globales.

III. Marco teórico

A. Sociología del Trabajo en América Latina y Guatemala

La sociología del trabajo nace de la necesidad de poder explicar científicamente el conjunto de relaciones sociales que se denominan trabajo (Castillo, 2000). Aunque, previo a la aparición de esta vertiente de análisis sociológico, el tema del trabajo ya era estudiado desde disciplinas como la economía y la política. Es hasta 1946 que la American Sociological Association dedica una sesión a la sociología industrial, y en las décadas posteriores se renombraría como sociología del trabajo, para poder abarcar sectores de trabajo no industriales (Castillo, 2000: 2).

Los análisis sociológicos del trabajo se desarrollaron de manera más prominente en las escuelas de pensamiento de Francia y Estados Unidos. Para el caso de América Latina, la sociología del trabajo tomaría algunas ideas generadas por estas corrientes de pensamiento, pero tendría un abordaje particular debido a los procesos políticos, económicos y sociales que impactaron en la región (Caraballo, 2011). En América Latina la década de los 80 fue un parteaguas para el desarrollo del mercado del trabajo. La crisis de la deuda provocó varios cambios en el modelo económico de la región, desde una reestructuración productiva, hasta el desgaste en la relación entre sindicatos y Estado (De la Garza, 2000). Esta transformación socioeconómica permitió que se volcara la atención de actores privados y estatales hacia los estudios de sociología del trabajo que se estaban desarrollando en la región desde hacía una década. La sociología latinoamericana del trabajo siguió una especificidad que la distanciaba de los paradigmas extranjeros y que estaba determinada por un proceso de industrialización más lento o tardío, que no coincidía con el ritmo y extensión de este mismo proceso en los países centrales (Abramo & Montero, 2000).

Como parte del desarrollo de la sociología del trabajo en un contexto de transformaciones económicas y en el mercado laboral, se reconfiguró la centralidad de los actores estudiados. El Estado, que había sido el principal inversor para generar trabajo, fue desplazado por las empresas nacionales y transnacionales (Abramo & Montero, 2000). La globalización de la economía transformó ampliamente el mercado de trabajo y las relaciones laborales, suscitando nuevas temáticas de investigación para la sociología del trabajo. Los procesos de ajuste estructural que implementaron los estados latinoamericanos para adaptarse a una economía global y neoliberal traían consigo proyectos de desarrollo económico impulsados por distintos sectores económicos, entre ellos élites económicas nacionales e internacionales. Para la sociología del trabajo en América Latina surgía la necesidad de entender las nuevas transformaciones del trabajo a partir de los procesos globales y con las particularidades socio-históricas de la región. Es por ello que la sociología vuelca de nuevo su interés en entender la precarización de las condiciones y de las relaciones laborales en el mercado de trabajo (Caraballo, 2011: 323)

En Centroamérica, tal como menciona Rovira (2008), el escenario sociopolítico de la región condicionó el proceso de institucionalización, las corrientes teóricas y los temas abordados por la sociología. Fue en 1966 que se estableció la primera carrera de sociología en Centroamérica, en la Universidad de Costa Rica. En los años siguientes se abrieron estudios de sociología en algunas universidades privadas de Nicaragua y El Salvador. En Guatemala la carrera de sociología se institucionalizó como parte de la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de San Carlos de Guatemala hasta el año 1978. Los actores clave en la

institucionalización de la sociología en Centroamérica fueron Edelberto Torres Rivas y Alberto Camacho Monge, ambos trajeron consigo a las universidades de la región el pensamiento de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

El tema del trabajo fue desarrollado por autores centroamericanos, dado que se trataba de una temática que formaba parte de un proceso global que era de interés para los sociólogos centroamericanos: el desarrollo del capitalismo dependiente. Asimismo, la producción sociológica centroamericana abordó ampliamente el movimiento obrero, el sindicalismo y la industrialización (Rovira, 2008: 69). La sociología centroamericana se desarrolló bajo un clima político turbulento, causado por las guerras que seguían desarrollándose en los países del istmo, a excepción de Costa Rica. Este escenario político desaceleró el desarrollo de las ciencias sociales de la región. En Guatemala, la sociología tuvo un impulso a partir de la transición del país hacia la democracia representativa. En esa época los grandes intereses políticos eran la consolidación del modelo democrático y el desarrollo de un modelo económico de tinte neoliberal. El desarrollo humano y la reducción de desigualdades se volvieron imperativos en la región. Pero a pesar de este aparentemente favorable clima político, la sociología no proliferó en las universidades privadas, así como sí lo hicieron otras carreras de las ciencias sociales (Rovira, 2008: 73).

A pesar de que en Centroamérica no se desarrolló una corriente sociológica que dedicara su producción académica específicamente a entender el trabajo, fue una temática que hacía parte de las problemáticas abordadas por los distintos autores e institutos de investigación. La genealogía de la sociología del trabajo evidencia que en un primer momento el interés de la sociología de la región era entender las situaciones reales de trabajo, así como la evolución del mismo. Posteriormente, la sociología aportaría al análisis sobre el trabajo la capacidad de entenderlo como una categoría analítica y de orden social, por ser un elemento central en la vida de las personas y en el desarrollo de los países (Caraballo, 2011). Y en una etapa más contemporánea, se veía el surgimiento de una vertiente más crítica que se enfoca en el papel de los sujetos individuales y colectivos en el proceso del trabajo (Caraballo, 2011). En la actualidad parece que la producción sociológica, sobre el trabajo, y en general, sobrevive por el esfuerzo de algunos centros de investigación locales que mantienen viva la producción sociológica.

B. Experiencias sociales: una categoría analítica sociológica

En el análisis sociológico clásico durante mucho tiempo predominó el análisis a nivel de grupo por su asociación con lo social. Sin embargo, varias corrientes teóricas han cuestionado esta asociación y se han inclinado hacia el análisis que parte desde los sujetos. En el nivel de análisis mesosocial, los estudios sociológicos tienden a enfocarse en las experiencias de los sujetos de determinados grupos sociales (Hong Kong Metropolitan University, 2016).

La sociología de las experiencias es uno de esos abordajes teóricos contemporáneos que propone cuestionar la variación de los comportamientos culturales a partir de una escala individual (Lahire, 2005) y propone estudiar a los sujetos en la estructura, a través de las experiencias. Desde esta teoría, las experiencias se entienden como claves analíticas que permiten dar cuenta de cómo los sujetos actúan, viven e interpretan lo social, desde las condiciones materiales que son vividas y significadas (Romero, 2021). En esta línea de análisis la experiencia se entiende como algo más allá de lo meramente emocional y se priorizan las acciones de los sujetos en contextos estructurales (Dubet, 1994). A pesar de ello, el peso explicativo de los fenómenos sociales no recae exclusivamente en el sujeto. En cambio, parte

de la idea que, en las sociedades contemporáneas, por ser industrializadas y altamente diferenciadas, hay una multiplicidad de contextos y prácticas que influyen en las acciones de los sujetos (Lahire, 2005).

En otros contextos latinoamericanos, donde también hay una fuerte industria del call centers, como lo es Argentina, Colombia y México, ya se ha explorado desde el análisis sociológico y antropológico sobre las experiencias (Romero, 2021 y Marengo, 2008) y trayectorias de los trabajadores de call center (Del Bono & Bulloni, 2008 y Hualde, 2014). Pues se ha entendido el espacio laboral y transnacional del call center como un lugar que permite entender cómo el grupo social reconoce su entorno simbólico y material (Marengo, 2008: 2). Para el caso de call center en Guatemala hay antecedentes teóricos sobre cómo se construye la representación social del trabajo en Call Center y la relación recíproca que tiene con las dinámicas económicas de la Ciudad de Guatemala (Meoño, 2011, 2015). Sin embargo, se ha explorado poco sobre las experiencias de los trabajadores de call centers en Guatemala, también llamados coloquialmente *callcenteros*.

Las y los *callcenteros* conforman en Guatemala una fuerza de trabajo que, hasta la fecha ha sido explorada por el hecho de ser integrantes de uno de los sectores económicos más importantes en la industria de las telecomunicaciones y de servicios. Sin embargo, los ya existentes análisis han obviado las experiencias de trabajo de este grupo social, que se desempeña en un sector que parece ser una de las principales opciones de empleo de las masas con mayor capital académico de la ciudad de Guatemala.

IV. Marco metodológico

A. Propósito y justificación

La presente investigación tiene como propósito aportar al entendimiento sociológico del trabajo en call center en la Ciudad de Guatemala a partir de las experiencias de la fuerza laboral que integra este sector. En este momento de la investigación, el trabajo en call center se enmarca en un mercado laboral en la Ciudad de Guatemala de condiciones precarias (Cisneros, 2023), ofreciendo a una población mayoritariamente joven y bilingüe, de clase media y media-alta, urbana, y a otras poblaciones minoritarias, como los retornados de Estados Unidos (según caracterización de Meoño en 2011), un trabajo en la economía de servicios, que a la vez se integra a las corrientes de innovación tecnológica global, produciendo experiencias particulares de trabajo.

Por su naturaleza global, sobre la industria del call center se han producido diversos análisis sociológicos en las regiones del mundo donde la industria tiene presencia. En un giro metodológico reciente, se han favorecido los análisis centrados en los sujetos que integran la industria, y que profundizan en las experiencias de los trabajadores, para comprender el fenómeno más amplio, el trabajo en call centers. En Guatemala sigue habiendo un vacío de análisis de tipo sociológico que explore sobre el trabajo en call centers desde las experiencias de las y los trabajadores. El entendimiento de la experiencia de trabajo en call center, así como el de las trayectorias y estilos de vida vinculados a las experiencias de trabajo, son algunas de las futuras posibilidades de investigación que se discuten en los estudios previos (Meoño, 2011; Meoño, 2015). Se abre la posibilidad de investigación sobre el trabajo en call center, que ponga al centro del análisis a los trabajadores de una industria ampliamente estudiada en otras regiones, aportando a responder las preguntas alrededor del fenómeno.

Más allá de querer entender las experiencias de los trabajadores de call centers en la Ciudad de Guatemala, la presente investigación se incorpora a la discusión sobre call centers, desde un enfoque sociológico vinculado a un marco más amplio de la teoría sociológica del trabajo, específicamente de los trabajos modernos que tienen al centro de su proceso de producción a las tecnologías digitales, y que, por consiguiente, producen experiencias de trabajo específicas.

Con esta investigación, era de interés para la investigadora poder contribuir al acervo teórico sociológico guatemalteco, específicamente sobre el fenómeno del trabajo. Ya mencionaba Priscilla Caraballo, socióloga costarricense en el año 2011, que “es responsabilidad tanto de sociólogos y sociólogas centroamericanas de poner de nuevo el tema del trabajo en debate, dada la centralidad que sigue ocupando éste en los procesos de vida y en el desarrollo de los países de la región” (Caraballo, 2011: 323). Si bien, esta investigación se realizó a nivel teórico y no tuvo como objetivo ninguna intervención aplicada posterior a su publicación, sí ha sido un esfuerzo por robustecer la producción sociológica de Guatemala, en general, y también sobre el tema específico que aborda, el trabajo en call centers en Ciudad de Guatemala. Además, se espera que los hallazgos de esta investigación puedan ser de relevancia para las empresas que integran el sector de call center en Guatemala, al proporcionar una comprensión de la experiencia de los agentes y supervisores. Se espera también que los hallazgos puedan motivar el desarrollo de estrategias que favorezcan la experiencia laboral de los trabajadores que integran las empresas de call center de Guatemala.

B. Pregunta de investigación

En consideración al propósito de investigación, este estudio ha sido diseñado desde una metodología cualitativa, fundamentada en un paradigma constructivista, que plantea desde su diseño un abordaje narrativo y una estrategia de análisis temático, con el objetivo de responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo es el trabajo en Call Center en la Ciudad de Guatemala desde un análisis sociológico de la experiencia de las y los operadores?

C. Objetivos

1. Objetivo general:

Caracterizar la experiencia de trabajo en call center de las y los operadores en Ciudad de Guatemala desde una perspectiva sociológica.

2. Objetivos específicos

- a. Categorizar los perfiles sociodemográficos de las y los operadores de call center en Ciudad de Guatemala.
- b. Investigar las dinámicas de trabajo en call center que estructuran la experiencia de las y los operadores en Ciudad de Guatemala.
- c. Determinar las motivaciones y aspiraciones profesionales de las y los operadores de call center en Ciudad de Guatemala, desde su momento de inserción y hacia el futuro.

V. Diseño del estudio

A. Enfoque teórico

La presente investigación parte desde un enfoque de tipo cualitativo. John W. Creswell (2009) define la investigación cualitativa como un medio para explorar y entender el significado que le adscriben los individuos o grupos a un fenómeno social.

En la investigación cualitativa la construcción de conocimiento parte desde un paradigma específico, es decir, un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que él o la investigadora asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad (Sautu, et al., 2005). La presente investigación asume un enfoque paradigmático de tipo constructivista, en tanto que, busca construir el conocimiento a partir de las experiencias humanas y cómo los individuos las significan e interpretan. En suma, se adoptó un enfoque exploratorio, dada la falta de investigaciones previas sobre la misma temática y de mayor alcance poblacional.

Bajo el paradigma constructivista se favorecen las estrategias de investigación que recaban los datos a través de entrevistas semi-estructuradas o con preguntas abiertas (Creswell, 2009). Los investigadores cualitativos realizan entrevistas en profundidad sobre la experiencia individual, creencias, comportamientos y significados para explorar la variación o patrones de similitudes y diferencias entre individuos. En las entrevistas semi-estructuradas, una muestra de participantes responde las mismas preguntas abiertas y sus respuestas son comparadas para encontrar patrones comunes (Given, 2008 :524). Debido a la naturaleza cualitativa y exploratoria de esta investigación, se hace la salvedad que los hallazgos no son generalizables a toda la población de agentes y supervisores de call centers en Ciudad de Guatemala, sino que proporcionan una visión a profundidad y contextualizada de sus experiencias particulares y en los resultados se evidencia dónde estas se intersectan.

Los enfoques para la recopilación y el análisis de datos cualitativos son numerosos y representan una amplia gama de perspectivas epistemológicas, teóricas y disciplinarias (Creswell, 2009). Entre los distintos enfoques de investigación cualitativa que recaban datos a través de guías de entrevista con preguntas abiertas y semiestructuradas se encuentra el enfoque narrativo. La investigación narrativa es la principal metodología de investigación cualitativa empleada para entender la experiencia en un tiempo y contexto determinado (Given, 2008: 541). Por tanto, en la investigación narrativa las historias y experiencias de los sujetos entrevistados constituyen los datos brutos para el análisis (Butina, 2015: 190). Una entrevista de investigación narrativa se diseña para que el contenido que surja en la narración se vincule con la teoría que enmarca la pregunta de investigación. Si bien, algunas entrevistas narrativas se diseñan bajo un orden cronológico relativo al proceso explorado, también pueden, desde su diseño, brindar a los entrevistados la oportunidad de seleccionar y ordenar los eventos, en lugar de imponer una estructura predeterminada (Given, 2008: 545).

Para el enfoque de investigación de tipo narrativo se proponen distintas estrategias de análisis de datos. En la investigación cualitativa el análisis de los datos es el proceso de darle un sentido a la información recabada (Butina, 2015: 192). El análisis temático es uno de los más utilizados comúnmente bajo un abordaje narrativo, porque pone el foco de análisis en el

contenido del texto y cómo se vinculan a las categorías propuestas en los objetivos de investigación (Butina, 2015: 193). El producto de un análisis temático es una descripción de los patrones y aspectos generales de la experiencia.

B. Participantes

En 2010 el sector de Contact Centers & BPO reportaba 22,733 empleados (entre ellos los operadores), según datos de la OIT y la Unión Europea (Rivas & Bolaños, 2013). En el momento que se realizaba esta publicación se esperaba un crecimiento en el sector de Contact Centers & BPO, y por consiguiente un alza en los empleos generados. Después de más de una década transcurrida, y con el sector sosteniendo su crecimiento, según datos de Agexport y Pronacom (2023), actualmente el subsector de Contact Centers lo conforman un total estimado de 48,000 operadores en todo el país. Sin embargo, no se cuenta con datos estadísticos descriptivos que identifiquen la totalidad de la población de operadores de call center específicamente para la Ciudad de Guatemala.

La Ciudad de Guatemala es sede de la mayoría de las empresas de Contact Centers & BPO en el país, las cuáles emplean a las y los operadores de call center. Si bien, este sector económico se ha ampliado a otros departamentos del país, sobre todo hacia los departamentos de occidente, como Quetzaltenango y Chimaltenango, la mayoría de las empresas siguen teniendo sus sedes principales en la Ciudad de Guatemala. La localización estratégica de las empresas de call center tiene relación con las capacidades y habilidades que demandan de su fuerza laboral, entre las que resaltan el dominio del idioma inglés y el dominio de las herramientas tecnológicas de comunicación (Coronado, 2019). Tomando en cuenta que para 2015 (según Meoño, 2015), el perfil de trabajador de Call Center seguían siendo los jóvenes de clase media y media-alta, había una correlación entre su formación académica en colegios bilingües y privados que facilitaba una fuerza laboral con las competencias y habilidades requeridas para el trabajo en call center.

Actualmente en Guatemala operan 24 empresas de call center asociadas al Comité de Contact Center & BPO de Agexport. Entre las que destacan por su número de empleados las siguientes:

- Atento
- TELUS International
- [24]7 .ai
- BR Group
- Xerox
- Genpact
- Capgemini
- Allied Global
- Salud Global
- Everise
- Webhelp
- Pronto BPO
- Nearsol
- Comdata
- HCL Tech
- VXI
- Alorica

- Conduent
- ACT
- Teleperformance

C. Procedimiento

En consideración a la información disponible sobre la población que trabaja en call center en la Ciudad de Guatemala, se determinó optar por un muestreo por conveniencia para el presente estudio. El muestreo por conveniencia se trata de un muestreo no probabilístico empleado en investigación cualitativa para describir el proceso de recopilación de datos de una población de investigación a la que el investigador puede acceder fácilmente (Golzar et al., 2022). Asimismo, el muestreo por conveniencia se empleó en la investigación porque se buscaba alcanzar la mayor diversidad dentro de la población de estudio. En el caso de este estudio, la investigadora se sitúa en una posición cercana a los perfiles que integra mayoritariamente la población objetiva empleada por call centers, por tratarse de jóvenes y adultos jóvenes, con educación secundaria, de la Ciudad de Guatemala. Se tiene presente que entre las limitaciones del muestreo por conveniencia está el acceso a las poblaciones minoritarias que hacen parte de la población de estudio.

1. Revisión de literatura

La revisión de literatura cumple distintos propósitos en la investigación: en un primer momento relaciona la investigación con un diálogo más amplio y continuo con la literatura ya existente, y posteriormente, proporciona un marco para establecer la importancia del estudio y un punto de referencia para comparar los resultados con otros hallazgos (Creswell, 2009: 41). En investigación, el marco teórico provee la referencia para hacer, que del significado e importancia de un evento o fenómeno pueda desarrollarse o ampliarse la teoría (Given, 2008: 112). Sobre todo, el marco teórico permitirá llenar vacíos que hay en la producción teórica sobre el trabajo en call center en Ciudad de Guatemala, con los análisis producidos desde ciudades y regiones que proveen un contexto similar o cercano al de esta investigación. Asimismo, la teoría permitió orientar la recopilación de los datos y el proceso a través del cual se le dio sentido a los mismos.

En la enciclopedia de métodos de investigación cualitativa de Sage (2008), se establece que la teoría puede tener distintos efectos sobre la investigación. Entre esos efectos, para la presente investigación se considera que el marco teórico permite situar la investigación sobre experiencias laborales en call center en un debate teórico más amplio, que responde a la literatura que ya se ha producido a nivel regional y global. Así también, como para dar un respaldo teórico a los datos producidos.

La revisión de literatura para la elaboración del marco teórico, partió del previo análisis de los debates teóricos actuales. En esta investigación se consideró cómo base de ese análisis la literatura desarrollada por las autoras y los autores que aportaron a robustecer el acervo teórico sobre la Sociología del Trabajo, y se priorizó aquella literatura producida desde la región latinoamericana, por encontrarse en mayor proximidad al contexto desde el que se desarrolla esta investigación. Respecto a la literatura de los análisis de la industria del call center, se identificó autores y centros de producción teórica vinculados a los trabajos de comunicación que emplean tecnologías modernas. Se determinó también áreas de producción de literatura sociológica dónde hay grandes industrias del call center, como lo son países como

México y Argentina. A partir de la recopilación de la literatura, se determinaron las temáticas relevantes en los textos y que conforman los capítulos de los antecedentes y el marco teórico. A continuación, se presenta el mapa de literatura que detalla los autores y textos que sostienen esta investigación.

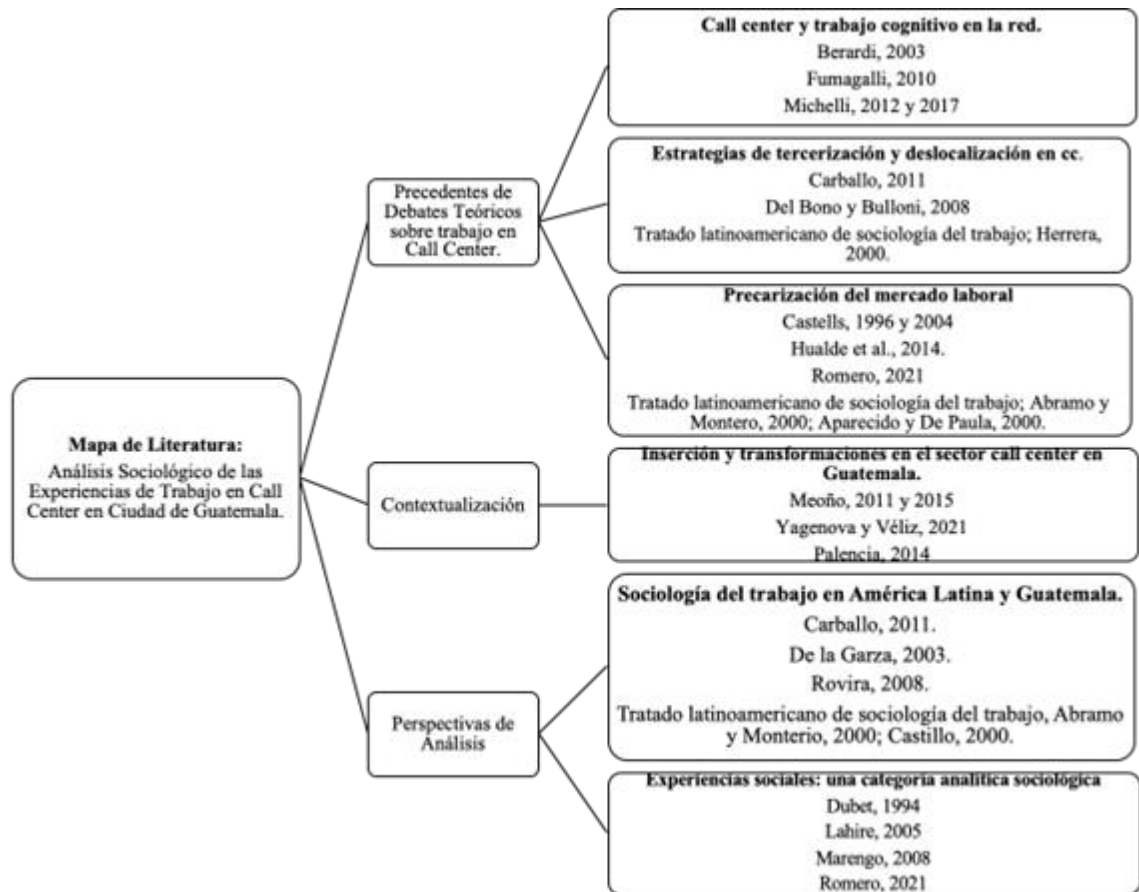


Ilustración 1. Mapa de literatura

2. Población y muestra

Como bien se ha mencionado, la Ciudad de Guatemala sigue concentrando a la mayor población que trabaja en call center, permitiendo un mayor acceso a la población de interés de este estudio. Esta población se ha transformado a lo largo de los años, en respuesta a los cambios experimentados en el sector económico de servicios del país, dando como resultado experiencias de trabajo cada vez más diferenciadas. En consideración a las características mencionadas, la presente investigación se limita a las y los operadores de empresas de call center que operan en la Ciudad de Guatemala.

A continuación, se detalla la población sujeta de la presente investigación, los criterios de inclusión y exclusión a tomar en cuenta en la selección de participantes establecida según la metodología de muestreo por conveniencia, y la estrategia de reclutamiento. La población de interés son los trabajadores de call center en ciudad de Guatemala, para la cual se tomó en

cuenta dos puestos de trabajo dentro de la jerarquía organizacional de los call center: operadores y supervisores.

Tabla 1. Muestreo

Población	Muestra
Operadores de call center	18 entrevistados: <ul style="list-style-type: none"> • 9 mujeres • 9 hombres
Supervisores de call center	7 entrevistadas: <ul style="list-style-type: none"> • 5 mujeres • 2 hombres

Tabla 2. Criterios de selección

Población	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Trabajadores de call center en Ciudad de Guatemala	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operadores de call center en Ciudad de Guatemala en modalidad de llamada. 2. Supervisores de call center en Ciudad de Guatemala en modalidad de llamada. 3. Operadores y supervisores en Ciudad de Guatemala que hayan trabajado en call center durante los últimos 12 meses. 4. Operadores y supervisores en Ciudad de Guatemala que hayan estado más de seis meses trabajando en call center. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operadores de call center en Ciudad de Guatemala en modalidad de chat u otro medio de comunicación por texto. 2. Supervisores de call center en Ciudad de Guatemala en modalidad de chat u otro medio de comunicación por texto. 3. Operadores y supervisores en Ciudad de Guatemala que hayan trabajado en call center, pero no durante los últimos 12 meses. 4. Operadores y supervisores en Ciudad de Guatemala cuya experiencia en call center haya sido menor a seis meses.

3. Revisión documental

La revisión documental puede ser integrada en los abordajes narrativos de investigación como parte de la contextualización del fenómeno de estudio (Butina, 2015), sobre todo son empleados por la naturaleza detallada de la información que los documentos puedan contener. Entre los documentos utilizados en investigación cualitativa se encuentran las estadísticas poblacionales, los registros de empresas u organizaciones y artículos de medios escritos (Yin, 2011: 148). Estos documentos tienen la particularidad de no haber sido creados para el propósito de la investigación, a diferencia de las entrevistas cualitativas, por lo que fue necesario filtrar la información para buscar aquella que correspondía con los objetivos de indagación. En la metodología de revisión de documentos propuesta por Yin (2011), se plantea esta estrategia como complementaria y previa a las entrevistas, con el objetivo de tener una base contextual del fenómeno estudiado. Para la presente investigación, la revisión documental aportó a caracterizar la población y los perfiles institucionales de los diferentes call centers que operan en la Ciudad de Guatemala, y que se tomarán en cuenta para la investigación. Estas acciones se llevaron a cabo con el objetivo de entender cómo las configuraciones particulares de estos espacios determinan la experiencia de trabajo de los y las sujetas de estudio.

4. Diseño de instrumentos para la obtención de datos

La recolección de datos puede visualizarse como una serie de actividades que realiza el investigador para facilitar el análisis. En investigación narrativa hay dos puntos de partida para comenzar la recolección de los datos, el que se utiliza con más frecuencia es la elicitación de las historias sobre las experiencias vividas por los sujetos (Given, 2008: 542). La estrategia de recopilación de datos en abordajes narrativos suele emplear como herramientas las entrevistas a profundidad, semi estructuradas y de preguntas abiertas, porque permite a los sujetos de investigación relatar desde su propia voz sus historias y experiencias.

Independientemente del punto de partida de la estrategia de recolección de datos, los investigadores deben tener presente que las experiencias están arraigadas en narrativas sociales, culturales e institucionales más amplias (Given, 2008: 542). La vinculación de las narrativas personales con sus contextos permite entender la experiencia colectiva, del grupo que es de interés para la investigación. A nivel teórico, también se ha determinado que la escala de análisis individual sobre la experiencia es el primer paso para entender estructuralmente contextos específicos (en Lahire, 2005).

En las investigaciones de abordaje narrativo, Butina propone estructurar la recolección de los datos a través de un modelo de varias etapas, que fue adaptado del modelo de Creswell (2013). Este modelo vincula el enfoque teórico de la investigación con la población a investigar, el abordaje, y el modelo de análisis de los datos. Esto permite que haya una secuencia metodológica entre los distintos momentos de la investigación, para lograr una interpretación de los datos con mayor rigurosidad metodológica. Para esta investigación se ha adaptado el modelo propuesto por Butina (2015).

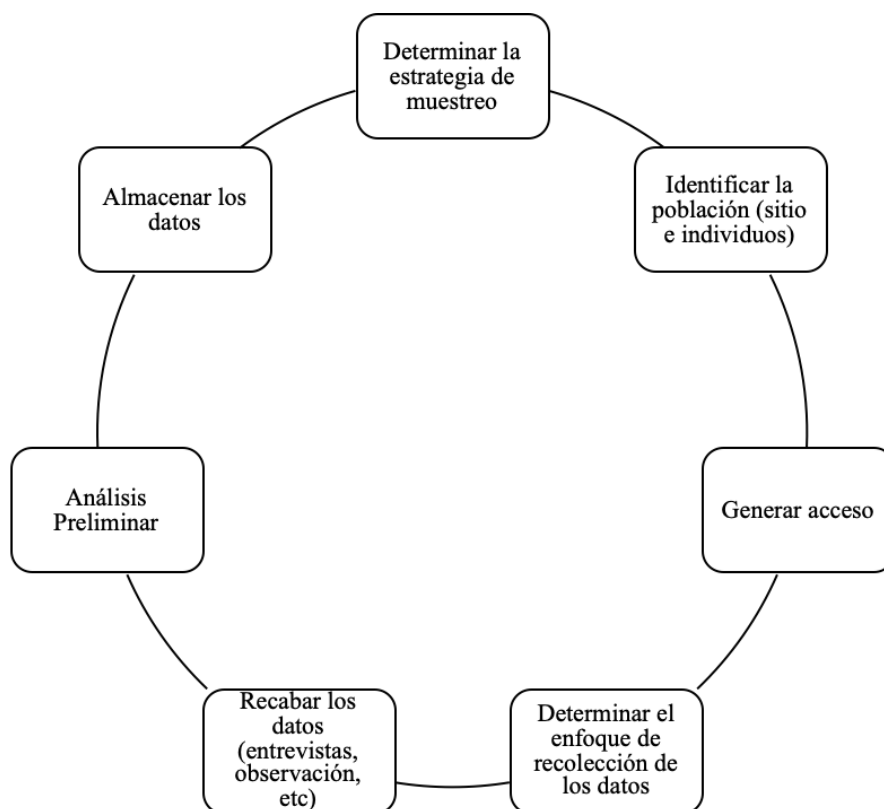


Ilustración 2. Actividades de recolección de los datos.

Adaptado de Butina (2015).

El propósito de realizar entrevistas con preguntas abiertas sobre la experiencia de trabajo en call center era encontrar las dinámicas y momentos relevantes para estructurar la experiencia de los y las trabajadoras de call center, y cómo esos momentos y dinámicas han determinado su experiencia en este sector. Por otro lado, la revisión documental permitió recabar datos de fuentes cuyo diseño no está vinculado a los objetivos de la investigación.

Tabla 3. Herramientas de recolección de datos

Técnica/s	Descripción de la actividad	No. de actividades	Población
Revisión documental	Identificar y clasificar documentos y registros de las empresas de Call Center en Ciudad de Guatemala.	Según acceso y disponibilidad de la información pública sobre call centers en Ciudad de Guatemala.	Call centers operando en Ciudad de Guatemala.

Técnica/s	Descripción de la actividad	No. de actividades	Población
Entrevistas semi-estructuradas	Aplicación de la guía de entrevista (en Anexo B.).	Un mínimo de 25 entrevistas (según metodología de muestreo por conveniencia)	Operadores y supervisores de call center de la Ciudad de Guatemala.

La guía de entrevista (ver en Anexo B) se compone de tres secciones, las cuales están vinculadas a los objetivos de la investigación. En total, la guía cuenta con 63 preguntas y el tiempo aproximado para ser contestado fue de 50 minutos para las y los operadores y de 60 minutos para las y los supervisores. La guía estaba adaptada para ambos perfiles de la jerarquía organizacional, sin embargo, las y los supervisores ahondaron en ambas experiencias de ser operador y supervisor. A continuación, se detallan las secciones de la guía de entrevista.

Tabla 4. Descripción de la guía de entrevistas

Sección	Contenido	Número de preguntas
1. Perfil demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Origen • Edad • Sexo y género • Escolaridad • Competencias idiomáticas • Responsabilidades económicas • Rango salarial 	22
2. Dinámica de trabajo en call center	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera en el cc • Dinámica de trabajo • Espacio de trabajo (En site o remoto). • Ambiente laboral • Reconocimiento y recompensas • Presiones • Organización laboral 	36
3. Aspiraciones profesionales en el call center y hacia el futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido del trabajo en cc • Relación del empleo con estudios • Proyecciones laborales 	5

5. Recolección de datos

La recopilación de los datos se hizo, en una primera fase a través de las entrevistas semiestructuradas a los agentes y supervisores participantes. En función de la estrategia de muestreo por conveniencia y no probabilístico, se reclutó a personas conocidas y sus recomendados. El acceso a ellos fue generado a través de redes sociales y canales de comunicación en línea (WhatsApp). Las entrevistas fueron realizadas durante 3 semanas, la duración promedio fue de 55 minutos cada una y se realizaron por medio de llamadas telefónicas en línea (WhatsApp y Google Meets) para la conveniencia de los participantes.

Tabla 4. Estrategia de reclutamiento de participantes

Etapas del proceso	
Definición de los participantes	1. Se retomaron los criterios de inclusión y exclusión.
Identificación plataformas de reclutamiento	1. Redes de personas conocidas: Solicitar contactos de personas que trabajan en call center y que tengan disposición para participar en la investigación. 2. Redes sociales: Crear publicaciones atractivas explicando el estudio y solicitando la participación de operadores de call center.

Posterior a las entrevistas, se realizaron transcripciones a través de softwares digitales. Seguidamente, se realizó una limpieza y segmentación de las entrevistas en Word y finalmente, se trasladaron los segmentos a Dedoose.

Tabla 5. Proceso posterior a la realización de entrevistas

Plataforma / Método	Tipo de análisis
<i>Turbotranscribe</i>	Transcripción automática de entrevistas en el software <i>Turbotranscribe</i> y revisión contra la grabación de audio.
Word	Segmentación de las entrevistas.
<i>Dedoose</i>	Transferencia de las transcripciones a <i>Dedoose</i> .

6. Análisis de datos

Para las investigaciones de tipo narrativo hay distintas tipologías de análisis, según la metodología cualitativa de la enciclopedia de Sage (2008), entre las que destaca el análisis temático para las investigaciones en las que se busca una estrategia descriptiva que facilite la búsqueda de patrones en los datos. En estos casos, el texto que se extrae a través de los instrumentos de investigación es un facilitador del análisis de las experiencias. El análisis temático aplicado o ATA se adapta a los distintos enfoques teóricos existentes, a través de una

propuesta metodológica que permite un análisis inductivo por medio de procedimientos rigurosos que suscitan las temáticas relevantes de los textos (Guest et al., 2012: 14). En ATA es importante desarrollar un plan de análisis antes de la obtención de los datos y de la lectura de los textos.

El plan de análisis de la presente investigación se ha adaptado de la metodología de Greg Guest, Kathleen MacQueen y Emily Namey (2012), en la que se identifica el objetivo de análisis, el abordaje y el tratamiento de los datos. El objetivo general de la presente investigación es caracterizar la experiencia de los actores que son centrales para el fenómeno de interés. En este análisis, el contenido de la interacción entre la investigadora y los entrevistados facilitó la identificación de los patrones temáticos, y posteriormente el desarrollo de códigos para el análisis. Sumado a ello, la revisión documental permitió la categorización de los perfiles de trabajador de call centers, a través del uso de una matriz que contiene los aspectos a destacar de las empresas que emplean a los trabajadores de call center.

En ATA, previo a la aplicación de códigos, se realiza una segmentación de la literatura, y para esta investigación, también se realizó una segmentación de los archivos extraídos de la revisión documental. El objetivo de la segmentación era facilitar el surgimiento de temáticas generales, que posteriormente serían fragmentadas en códigos que respondan al contenido de los textos y a los objetivos analíticos. En la codificación temática, cuyos datos se extraen a través de entrevistas semi estructuradas (preguntas abiertas), y documentos de archivo, algunas temáticas pueden ser anticipadas porque hacen parte del instrumento de investigación. Estas temáticas pueden volver a ser conceptualizadas y organizadas a medida que avanza el análisis de los datos (Given, 2008: 868).

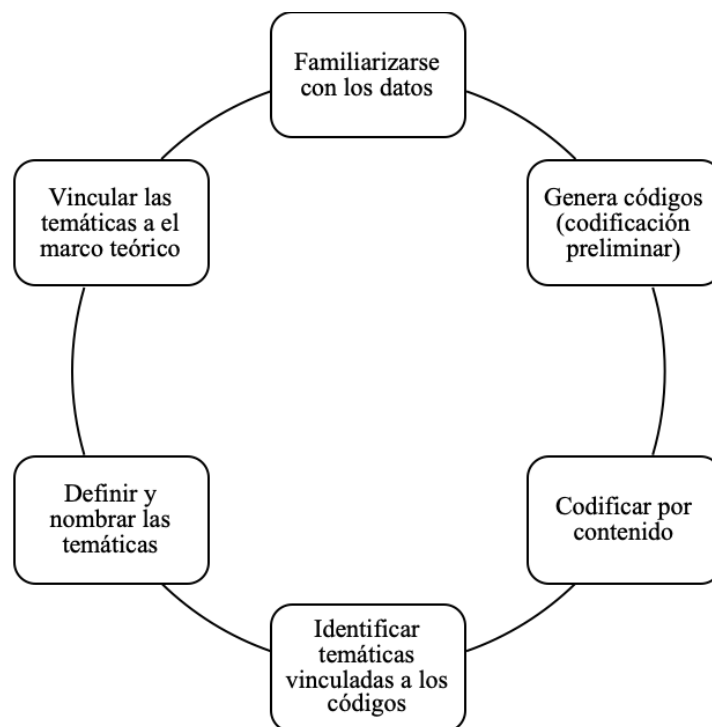


Ilustración 3. Metodología ATA.

Adaptado de Guest (2012).

7. Herramienta de análisis

Para el análisis de datos de esta investigación se utilizó la herramienta *Dedoose*, uno de los distintos softwares que funcionan para el análisis de datos cualitativos. Un análisis manual de datos digitales (almacenados en un software) es una de las formas de mantener el contexto sociocultural de los datos y de no generar demasiada distancia entre el investigador y los datos (Brown, 2002). Para reducir las contradicciones que se presentan entre un análisis hecho por el investigador sin ninguna herramienta y uno apoyado por un software, en esta investigación se empleó un análisis de cinco niveles para el diseño de análisis de datos cualitativos QDA propuesto por Woolf y Silver (2018 y 2020).

En el primer nivel de análisis se planteó el objetivo analítico de la investigación. En el segundo nivel se estableció un plan de análisis para responder al objetivo de investigación, el cual había sido previamente detallado según la metodología ATA. En el tercer nivel de análisis, se tradujo la metodología propuesta en el segundo nivel, a las capacidades de análisis que ofrece el software, y en el cuarto nivel se seleccionaron las herramientas específicas del software que son útiles para el análisis. Finalmente, en el quinto nivel, se determinaron las acciones más específicas para llevar a cabo un análisis fuera de las herramientas del software. Para emplear este análisis se establecieron variables, criterios y herramientas para alcanzar a responder a los objetivos analíticos, y posteriormente se detalló el plan de análisis para atender a estos objetivos.

Tabla 6. Matriz de objetivos y variables

Objetivo específico	Variable	Criterios o indicadores	Fuente de información (herramienta)
Categorizar los perfiles sociodemográficos de las y los operadores de call center en Ciudad de Guatemala.	Factores demográficos Factores socioeconómicos.	1. Nacionalidad, etnicidad, género, edad. 2. Nivel y tipo de escolaridad, idiomas, responsabilidades económicas, salario.	1. Datos estadísticos extraídos de la revisión documental. 2. Apartado de datos demográficos en guía para entrevistas semi-estructuradas.

Objetivo específico	Variable	Criterios o indicadores	Fuente de información (herramienta)
Investigar las dinámicas de trabajo en call center que estructuran la experiencia de las y los operadores en Ciudad de Guatemala.	Dinámicas de trabajo en call center.	1. Dinámicas y procesos de trabajo, espacio de trabajo, ambiente laboral, reconocimiento y recompensas, presiones, bienestar, organización, relaciones laborales, satisfacción laboral.	1. Apartado de dinámicas de trabajo en guía para entrevistas semi-estructuradas .
Determinar las motivaciones y aspiraciones profesionales de las y los operadores de call center en Ciudad de Guatemala, desde su momento de inserción en el call center y hacia el futuro.	Motivaciones y aspiraciones profesionales de las y los trabajadores de call center.	1. Sentido del trabajo, relación del empleo y estudios, carrera en cc y proyecciones laborales.	1. Apartado de aspiraciones profesionales en el cc y hacia el futuro en guía de entrevistas semi-estructuradas .

Tabla 8. *Árbol de códigos*

Códigos	Subcódigos
Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • En site • En casa
Dinámicas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes • Supervisores • Compañerismo • Interacción con supervisores • Interacción con agentes • Interacción con empresa-clientes • Espacio de trabajo • Reconocimientos • Otros incentivos • Rotación de personal <ul style="list-style-type: none"> ○ Cierre de la cuenta ○ Despidos ○ Renuncias • Jumpers
Presiones	<ul style="list-style-type: none"> • Acoso • Ambigüedad en jerarquías • Estrés • Estructura de bonos • Horario • Imposibilidad de ascender <ul style="list-style-type: none"> ○ Compadrazgo ○ Falta de incentivos salariales ○ Machismo • Interacción con clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Discriminación ○ Empatizar • Métricas <ul style="list-style-type: none"> ○ Encuestas de satisfacción ○ Tiempo en llamada ○ Tiempo de auto-in ○ Bonos • Movilidad en Ciudad de Guatemala • Tipo de cuenta • Trabajar en otro idioma
Sentido del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido del trabajo • Bienestar de otros • Situación económica

Tabla 9. Implementación del plan de cinco niveles QDA en Dedoose

Implementación del plan de cinco niveles QDA en Dedoose	
Nivel 1: Objetivos analíticos	
Objetivo 1	Categorizar los perfiles sociodemográficos de las y los operadores de call center en Ciudad de Guatemala.
Objetivo 2	Investigar las dinámicas de trabajo en call center que estructuran la experiencia de las y los operadores en Ciudad de Guatemala.
Objetivo 3	Determinar las motivaciones y aspiraciones profesionales de las y los operadores de call center en Ciudad de Guatemala, desde su momento de inserción en el call center y hacia el futuro.
Nivel 2: Tareas analíticas	
Objetivo 1	Identificación de perfiles demográficos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Categorización de los datos sociodemográficos en las entrevistas.
Objetivo 2	Aplicación de metodología ATA: <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de un marco de codificación preliminar a partir de indicadores y primeras lecturas de la transcripción de entrevistas. 2. Se realizó una segmentación de los datos y ajustes al marco de codificación. 3. Se realizó la segunda codificación por contenido CÓDIGO IN VIVO (ver árbol de códigos).
Objetivo 3	Aplicación de metodología ATA: <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de un marco de codificación preliminar a partir de indicadores y primeras lecturas de la transcripción de entrevistas. 2. Se realizó una segmentación de los datos y ajustes al marco de codificación. 3. Se realizó una segunda codificación por contenido (ver árbol de códigos).
Nivel 3: Traducción de los datos	
Objetivo 1	Se identificaron perfiles sociodemográficos según los siguientes criterios e indicadores:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nacionalidad 2. Etnicidad 3. Edad 4. Género 5. Nivel y tipo de escolaridad 6. Competencias idiomáticas 7. Responsabilidades económicas 8. Rango salarial
Objetivo 2	<p>Se identificaron y nombraron patrones temáticos (categorías):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente laboral 2. Presiones en la dinámica de trabajo 3. Relaciones laborales 4.
Objetivo 3	<p>Se identificaron y nombraron patrones temáticos (categorías).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sentido del trabajo en el call center 2. Carrera en el call center 3. Relación del empleo en call center con estudios 4. Proyecciones laborales
Nivel 4: Selección de herramientas en Dedoose	
Objetivo 1	<p>Herramientas en Dedoose:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear <i>descriptores</i> (para generar demográficos).
Objetivo 2	<p>Proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se crearon códigos y categorías en Dedoose. 2. Se aplicaron códigos a los extractos de texto de entrevistas. 3. Se vincularon los códigos a categorías más amplias para identificar patrones. 4. Se realizaron gráficos.
	<p>Herramientas en Dedoose:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Extractos de texto (<i>excerpts</i>) 2. <i>Text Coding</i>.
Objetivo 3	<p>Proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se crearon códigos y categorías en Dedoose. 2. Se aplicaron códigos a los extractos de texto de entrevistas. 3. Se vincularon los códigos a categorías más amplias para identificar patrones. 4. Se realizaron gráficos.

	Herramientas en Dedoose: <ol style="list-style-type: none"> 1. Extractos de texto (<i>excerpts</i>) 2. <i>Text Coding</i>.
Nivel 5: Exportación de datos y análisis manual	
Objetivo 1	Herramientas externas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se extrajeron los datos demográficos en formato excel. 2. Se crearon gráficos para las categorías sociodemográficas.
Objetivo 2	Herramientas externas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se extrajeron extractos de textos (<i>excerpts</i>) según códigos desde Dedoose hacia Word. 2. Se crearon patrones temáticos según objetivos de investigación.
Objetivo 3	Herramientas externas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se extrajeron extractos de textos (<i>excerpts</i>) según códigos desde Dedoose hacia Word. 2. Se crearon patrones temáticos según objetivos de investigación.

D. Limitantes del proyecto

La presente investigación busca aportar al entendimiento de las experiencias de las y los trabajadores de call center en la Ciudad de Guatemala. Se trata de una población amplia y heterogénea, sobre la cuál difícilmente se podría alcanzar un alto grado de representatividad. Además, por su enfoque metodológico, los hallazgos de la investigación no permitirían una generalización amplia para el grueso de la población de operadores de call center en la Ciudad de Guatemala. En cambio, busca señalar las relaciones y patrones entre las temáticas generales que surjan en las experiencias recopiladas.

En cuanto a las limitaciones en la implementación, la investigación cuenta con recursos y tiempo limitado por tratarse de una investigación de pre-grado y que no cuenta con ningún tipo de financiamiento externo a la investigadora. Respecto al acceso a la población, si bien la investigadora se encuentra cercana a los y las sujetos de investigación, hay algunas poblaciones minoritarias que pueden llegar a ser menos alcanzables. Sumado a ello, se espera que la información pública disponible sobre este sector económico sea limitada o de difícil acceso.

E. Consideraciones éticas

La práctica antropológica y sociológica, y de las ciencias sociales en general, requiere de una detallada atención a la ética por el impacto que puede tener en la vida de las personas (Ervin, 2000). Por consiguiente, en esta investigación se consideran los riesgos de la intervención, así como las medidas a tomar desde el diseño metodológico para minimizar esos riesgos. Al tratarse de una investigación que explora directamente sobre el trabajo de las

personas, uno de los riesgos más evidentes es el temor a que lo expresado en las entrevistas pueda ser contraproducente para los participantes en su empleo. También se toma en cuenta que entre las experiencias de los y las participantes de la investigación pueden surgir temas sensibles que se relacionan con el entorno laboral de los call centers, por ejemplo, situaciones relacionadas a la salud mental, física y social de los trabajadores. Por todo ello, la privacidad de los participantes es también uno de los elementos a tener en cuenta.

Si bien, esta investigación responde a preguntas y cuestionamientos personales de investigación, está respaldada por una institución académica que cuenta con estándares de rigurosidad científica y ética. Así mismo, desde el diseño metodológico se plantean las siguientes estrategias para minimizar los riesgos, adaptadas de la metodología de Alexander Ervin (2000), que a la vez ha sido adaptada de la National Association for the Practice of Anthropology propuesta en 1988.

Las medidas a tomarse para minimizar los riesgos son las siguientes: a) Elaboración de un consentimiento informado para las entrevistas que especifique la voluntariedad de la participación de las y los sujetos, y que entre los beneficios de la investigación no hay una remuneración económica, b) Anteponer la confidencialidad de los datos y el derecho a la privacidad de las personas desde el correcto resguardo de los datos, para ello, cuatro meses posterior a la entrega de la investigación se procederá a la eliminación de los audios y las transcripciones, c) Devolver la información a los participantes y divulgar la información con terceras personas que puedan tomar acción sobre el bienestar de la población estudiada a partir de los datos generados.

En favor de garantizar el bienestar de la población investigada, también se considera que la investigación pueda generar beneficios para las y los participantes. En el caso de esta investigación, se considera que el espacio de expresión que puedan generar las entrevistas pueda ser de beneficio para las y los participantes. Así mismo, los y las sujetas de la investigación contribuirán con su participación a generar conocimiento relacionado a su sector de trabajo, desde su contexto y experiencia. Sin embargo, es importante recalcar que esta investigación no plantea desde su diseño metodológico una intervención posterior a la generación de los datos en el ámbito estudiado, es decir los call centers de Guatemala. En cambio, se espera que la investigación pueda contribuir al debate teórico sobre el trabajo en call centers que se ha producido a nivel global, desde una esfera local y que enuncie las particularidades del fenómeno en Ciudad de Guatemala.

VI. Resultados

A. Perfiles sociodemográficos de los trabajadores de call center en Ciudad de Guatemala

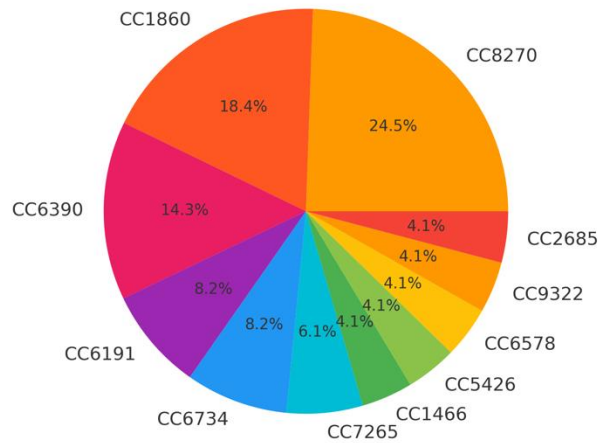
En este primer capítulo de resultados nos dedicaremos a categorizar los perfiles sociodemográficos de las y los agentes de call center en Ciudad de Guatemala, a partir de datos demográficos, y de la revisión documental de información disponible sobre las empresas que fueron mencionadas en este estudio. Si bien, este estudio busca entender la experiencia de trabajo en call center desde los agentes, no se puede generalizar sobre una sola experiencia para toda la industria del call center. Por ello, estos datos representan exclusivamente los perfiles sociodemográficos de las personas entrevistadas, que hacen parte de la población empleada en call center en Ciudad de Guatemala.

1. Personas entrevistadas

A partir del diseño de la muestra, se entrevistó a un total de 25 trabajadores de call center, con una distribución por roles de 18 agentes y 7 supervisores. Es preciso mencionar que las y los supervisores entrevistados también habían sido agentes, por lo que se decidió, sobre la marcha de la investigación, ampliar el número de entrevistas de los supervisores. En cuanto a la paridad de género que se mencionó en la muestra, si bien, no se logró alcanzar la paridad, la muestra sí se aproximó, con un total de 14 mujeres entrevistadas y 11 hombres entrevistados.

Se realizó una distribución de los trabajadores según empresas, a las empresas se les asignaron códigos aleatorios para garantizar que el foco de investigación permanezca sobre los agentes y no sobre empresas particulares. La mayoría de estas empresas fueron consideradas en el diseño de la investigación por estar agremiadas al Comité de Call Centers y BPO de Agexport. No obstante, se debe mencionar que los participantes no fueron reclutados en función de las empresas, sino buscando una muestra que abarcara a una diversidad de empresas.

Ilustración 4. Porcentaje de distribución de los trabajadores entrevistados según Call Center

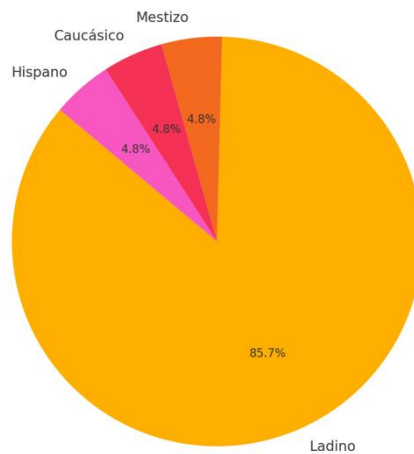


Fuente: elaboración propia según datos de entrevistas a agentes y supervisores de call center en Ciudad de Guatemala (n=25).

2. Características sociodemográficas de los trabajadores entrevistados

Todos los trabajadores entrevistados son de nacionalidad guatemalteca, y la mayoría se identificaron de etnicidad ladina (Ver Ilustración 5). Sin embargo, hubo 3 personas que se identificaron con diferentes categorías: caucásico, hispano y mestizo. Las primeras dos identificaciones étnicas mencionadas responden a la procedencia de las personas, según lo explicaron los entrevistados; entre estos perfiles estaba una persona de familia americana, pero con nacionalidad guatemalteca, y un migrante retornado de Estados Unidos. Además, estas personas, mencionaron que su idioma materno es el inglés, aunque tienen también un dominio completo del idioma español. Solamente una de estas entrevistas fue conducida en idioma inglés para comodidad de la persona entrevistada. Por otro lado, tres de las personas entrevistadas mencionaron tener conocimiento de un tercer idioma distinto al español y el inglés; siendo estos francés y alemán. Estas personas trabajan en cuentas en un tercer idioma.

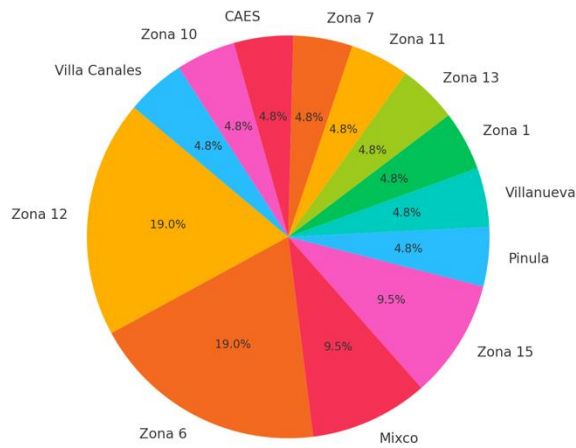
Ilustración 5. Porcentajes de identificación étnica de los trabajadores entrevistados.



Fuente: elaboración propia según datos de entrevistas a agentes y supervisores de call center en Ciudad de Guatemala (n=25).

Además de la nacionalidad y etnicidad, se indagó en que zonas de la ciudad de Guatemala residían los trabajadores de call center, con el objetivo de entender la dinámica de desplazamiento hacia los *sites* de los call center y la importancia del teletrabajo o trabajo remoto. Se encontró que los entrevistados residen en varias zonas de la Ciudad de Guatemala, pero también en varios departamentos del municipio de Guatemala, siendo estos Mixco, Villa Nueva, Villa Canales y Santa Catarina Pinula. A continuación, se muestra un gráfico con la distribución de las zonas y también un mapa de la Ciudad de Guatemala con marcadores sobre la zona donde residen los entrevistados, y un segundo mapa con marcadores para las sedes de los *sites* de call center, para identificar la distancia geográfica entre las ubicaciones de las empresas y de la residencia de los trabajadores.

Ilustración 6. Porcentaje por zona de residencia en Ciudad de Guatemala y municipio del Departamento de Guatemala



Fuente: elaboración propia según datos de entrevistas a agentes y supervisores de call center en Ciudad de Guatemala (n=25).

Ilustración 7. Distribución de lugar de residencia de entrevistados en Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia según datos de entrevistas a agentes y supervisores de call center en Ciudad de Guatemala (n=25).

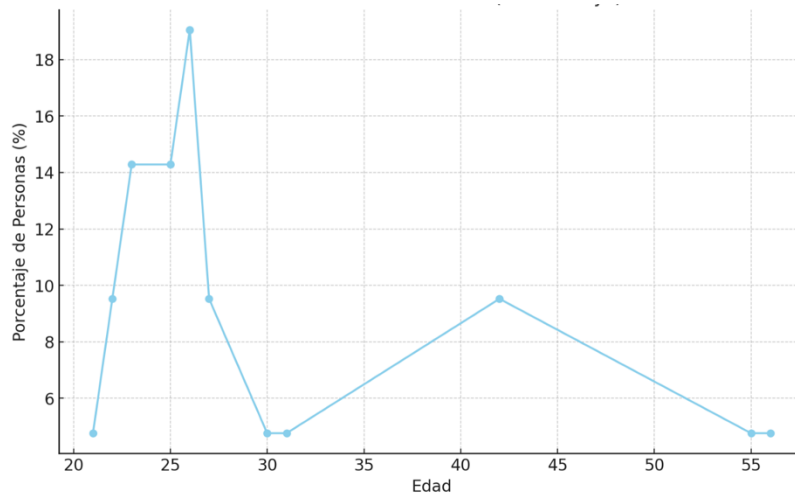
Ilustración 8. Distribución de los sites de call centers en Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración a partir de la revisión documental.

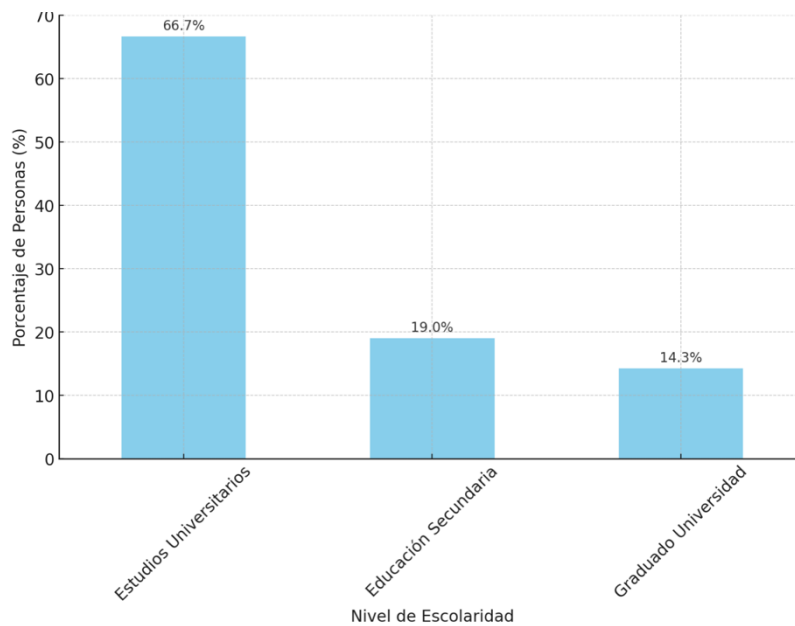
El rango de edad de los entrevistados fue bastante amplio, con edades de entre 21 años y 56 años (Ver en Ilustración 9). Para las personas que ya no trabajan en la industria del call center, se les preguntó por su edad al salir del call center. Sobre el nivel educativo, se le pidió a los entrevistados indicar su nivel de escolaridad más alto (Ver en Ilustración 10) y el tipo de escolaridad que recibieron. Sobre el tipo de escolaridad, el 76% reportó haber tenido educación privada en el nivel medio y nivel superior –para los casos que tuvieron educación superior–, y el 24% recibió educación privada a nivel medio, y pública a nivel superior –para los casos que tuvieron educación superior–. Sobre los niveles de escolaridad, el 66.7% de los entrevistados reportó tener estudios universitarios, el 19% alcanzó la educación media, y el 14.3% son profesionales universitarios graduados. Es importante resaltar que la mayoría de la población de call center son personas que están terminando los estudios universitarios. Esta población entrevistada, y también los profesionales graduados, mencionaron las áreas profesionales de Ciencias y Humanidades, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas, Mercadeo y Artes.

Ilustración 9. Rango de edades



Fuente: elaboración propia según datos de entrevistas a agentes y supervisores de call center en Ciudad de Guatemala (n=25).

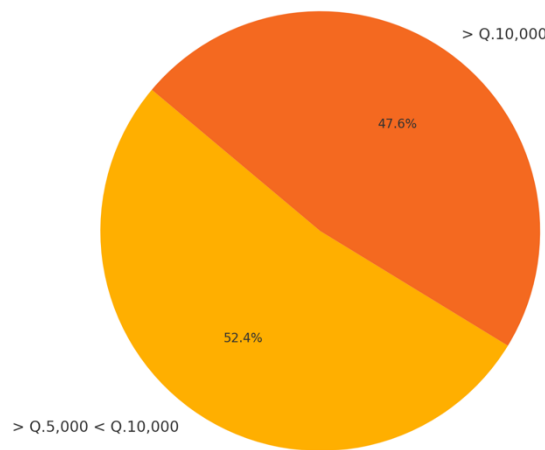
Ilustración 10. Porcentajes según nivel de escolaridad



Fuente: elaboración propia según datos de entrevistas a agentes y supervisores de call center en Ciudad de Guatemala (n=25).

El rango salarial de los trabajadores entrevistados varía según los tipos de cuentas de la que son encargados, el idioma de la cuenta, la jornada de trabajo y los horarios, y también del puesto que ocupan en la jerarquía organizacional. Para efectos de la caracterización, y con base en la información documental recopilada sobre el rango salarial en la industria de call center, el rango se dividió en 3 rubros: menos de Q.5,000 quetzales, entre Q.5,000 y Q.10,000 quetzales y más de Q.10,000 quetzales. De los trabajadores entrevistados ninguno reportó tener un ingreso base menor a Q.5,000 quetzales. En cambio, mencionaron que, en las empresas de mayor tamaño, el salario base suele ser más alto que ese monto. Por otro lado, los trabajadores de algunas “cuentas premium” (ver en siguiente sección) reportaron un salario base de Q.10,000 y con la ventaja de tener las bonificaciones garantizadas (solo para algunas cuentas *premium*), por lo que algunos se ubicaban en el tercer rango. Las cuentas en un idioma diferente al español y al inglés también reportaron estar en el segundo rango. Finalmente, los supervisores mencionaron estar dentro del tercer rango, a partir de su salario base, pero cuentan con menos posibilidades de obtener bonificaciones significativas.

Ilustración 11. Porcentajes por rangos salariales

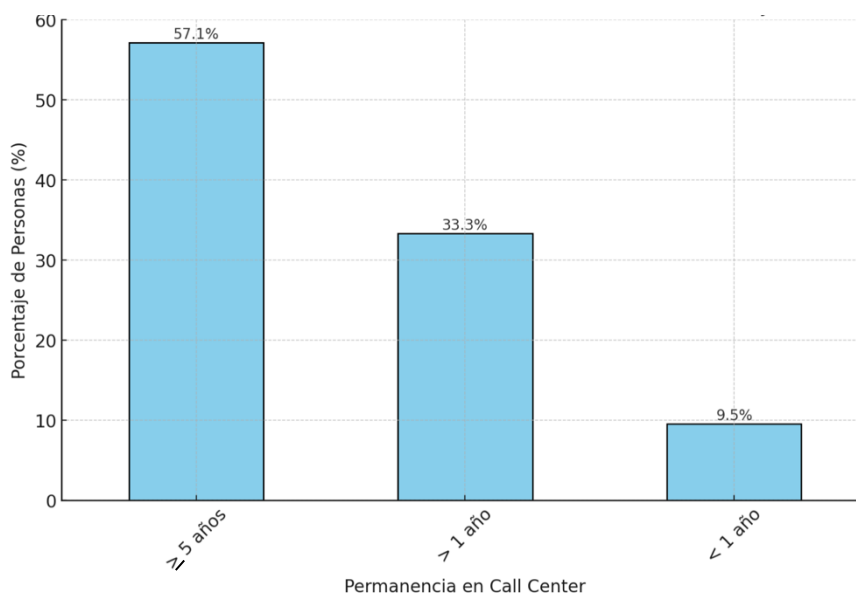


Fuente: elaboración propia según datos de entrevistas a agentes y supervisores de call center en Ciudad de Guatemala (n=25).

La permanencia en call center también formó parte de la sección demográfica, dada la incidencia en la literatura sobre el tema de la alta rotación de personal como una característica de los call centers (ver en siguiente sección). De los trabajadores entrevistados, el 71% permanecía trabajando en call center y el 28% había salido de la industria. Además, se crearon rangos de tiempo para estimar la cantidad de tiempo que los entrevistados habían trabajado en la industria, por ello, la distribución de los rangos de tiempo se realizó posterior a las entrevistas. Los rangos se establecieron de la siguiente forma: menos de un año, más de un año y más de cinco años. Es importante destacar que el trabajador que más años había trabajado en la industria tenía 12 años de experiencia, pero no había permanecido en una sola empresa de

call center. La mayoría de los trabajadores, un 57%, se ubicaba dentro del rango de menos de 5 años, seguido de un 33.3% en más de un año y un 9.5% en menos de un año.

Ilustración 12. Porcentaje de permanencia del trabajador en call center



Fuente: elaboración propia según datos de entrevistas a agentes y supervisores de call center en Ciudad de Guatemala (n=25).

3. Características de los call centers en Ciudad de Guatemala mencionados en el estudio

Como parte de la caracterización de los perfiles de los trabajadores de call center, también se consideró la información sobre las empresas que fueron mencionadas durante las entrevistas. Para ello, se tomó en cuenta las sedes en las que operan las empresas en Ciudad de Guatemala, el origen del capital y los servicios ofrecidos. Si bien, sería de mucha relevancia para esta investigación conocer información adicional, como el tamaño de las empresas (número de trabajadores), las tasas de rotación de cada empresa, o la cultura organizacional, a la fecha esa no es información de dominio público. Sumado a esto, en esta investigación se ha priorizado la información que ha sido brindada desde los trabajadores, por lo que estos datos serían complementarios únicamente para el contexto en el que desempeña el trabajo de los agentes de call center. La información presentada fue extraída de bases de datos internacionales y de dominio público que ofrecen los datos para posibles inversionistas, así como de las páginas oficiales de las empresas.

Tabla 8. Revisión documental para empresas (código aleatorio) mencionadas en el estudio.

Nombre de la empresa (código aleatorio)	CC6578	CC6191	CC9322	CC8270	CC7265
Sedes en Ciudad de Guatemala (sedes y oficina central)	HQ: Zona 10. Sedes: z.4.	HQ: Zona 10 Sedes: zona 13.	HQ: WTC zona 13. Sedes: zona 11.	HQ: Zona 13 Sedes: zona 9.	HQ: Av. Hincapié. Sedes: Zona 13 y Villa Nueva.
Origen del capital	Guatemala e inversión extranjera.	Estados Unidos.	Estados Unidos (Bain Capital) y España.	Estados Unidos.	Singapur e inversión de Canadá (Brookfield Business Partners)
Servicios ofrecidos	Back Office Solutions, Help Desk Services, Global Customer Care, Sales and Customer Operations.	Customer Care, Technical Support, Revenue Generation, Account Resolution.	Customer Care, Ventas B2C, Moderación de contenidos, Back-Office, Cobranza.	Customer Experience Management, Claims Management Solutions, Human Capital Solutions, Healthcare Payment Solutions.	Customer Service, Technical Support.

Tabla 7. Revisión documental para empresas (código aleatorio) mencionadas en el estudio.

Nombre de la Empresa (código aleatorio)	CC1860	CC1466	CC6390	CC2685	CC6734
Sedes en Ciudad de Guatemala (sedes y oficina central)	HQ: WTC zona 13. Sedes: Zona 13.	HQ y sede: Zona 10.	HQ y sedes: Zona 10.	HQ y sede: Zona 10.	HQ: Zona 14. Sedes: zona 14 y zona 12
Origen del capital	Canadá.	Francia.	Canadá.	Estados Unidos.	Estados Unidos e India.
Servicios ofrecidos	Omnichannel customer care, brand trust and safety, and performance engagement services	Back-office processing, Integrated sales. Finance and accounting, Smartshoring, Rebadging solutions.	CX Management Services.	Cost Management, Customer Service and Care, Customer Retention.	CX Management, Customer Service.

Fuentes: *Crunch Base, Dun & Bradstreet, LinkedIn, Sitios Web Oficiales.*

B. Dinámicas de trabajo en call center en Ciudad de Guatemala

El segundo capítulo de resultados está orientado a explorar las dinámicas de trabajo que estructuran la experiencia de los agentes, siendo trabajadores del sector de call centers en Ciudad de Guatemala. Entre estos aspectos se explora el ambiente laboral, las presiones asociadas al empleo en call center, las relaciones laborales y las ambigüedades descritas por los trabajadores del sector.

1. Ambiente Laboral: Condiciones físicas y emocionales del trabajo en Call Center

El espacio, sea físico o virtual, en el que se desarrolla el trabajo encuadra la manera en la que el agente se desempeña y las relaciones entre los compañeros de trabajo, es decir el ambiente laboral. Habitualmente el trabajo de call center había sido desempeñado en los *sites* o pisos, los cuales están ubicados en grandes edificios en zonas industriales de la Ciudad de Guatemala. Sin embargo, desde antes de la pandemia de Covid-19 la modalidad del teletrabajo se había ya popularizado en una diversidad de industrias. El trabajo en casa se consolidó como una modalidad regular de trabajo con la llegada de la pandemia, por la necesidad que impuso de trabajar de manera remota para garantizar la salud física. Actualmente el trabajo de call center se sigue desarrollando en los llamados *sites*, pero también ofrece a una multiplicidad de sus trabajadores la opción de hacer el trabajo desde casa. Esta situación ha significado una reconfiguración en el ambiente laboral del sector call center, y que hace parte de las transformaciones recientes que se han experimentado en la industria de las telecomunicaciones, a raíz de la integración de las tecnologías digitales.

a. El *site*: espacio físico y vigilancia

En la experiencia de los trabajadores, los *sites* de las distintas empresas de call center de Ciudad de Guatemala tienen disposiciones diferentes del área de trabajo, entre estas varían las decoraciones, servicios e incluso amenidades. Algunos *sites* se describen como más cómodos y amigables al trabajador, en otros, la disposición del espacio está pensada exclusivamente para alcanzar la maximización del trabajo, y no sobre la comodidad del trabajador, aunque esto no siempre garantiza la funcionalidad y eficiencia del *site*. A pesar de las particularidades que ofrecen las distintas empresas sobre el diseño de sus pisos y *sites*, hay características que contribuyen a crear una experiencia generalizada del “estar en site”. En los pisos se concentran varios agentes que ocupan pequeños cubículos, ellos están en proximidad con sus compañeros de trabajo porque los espacios entre una persona y otra son bastante reducidos. Además, suele haber falta de luz y aire natural, para el resguardo de los equipos tecnológicos. Estos, entre otros factores, crean en los *sites* una sensación de encierro para los trabajadores.

"No me gusta el espacio del site. No tanto por el edificio o por el piso en el que estés, sino por los cubículos, yo me siento como muy encerrada. Por ejemplo, al tener tanta gente alrededor me distrae mucho. Entonces siento que no le estoy poniendo la atención al cliente como debería." -Supervisora, 27 años.

Por otro lado, en la experiencia de los entrevistados, la presencia de servicios o de amenidades, que los call centers muestran cómo uno de los atractivos de la industria, y también para atraer a un perfil de trabajador joven, parecen no ser relevantes para la mejora del ambiente laboral. Hay varios factores que limitan el uso de estos servicios o amenidades que ofrecen los *sites*, estos se tratan de los horarios y tiempos de descanso, dado que estos son altamente restrictivos. Lo restrictivo de los horarios y *breaks* es facilitado por las tecnologías digitales, las cuales permiten llevar un registro bastante exacto de los tiempos de productividad y descanso; cómo mencionan varios entrevistados, "todo queda registrado en la compu".

Los trabajadores mencionaron que, por el ambiente que se crea en el *site* y la presión del trabajo, durante los tiempos de descanso ellos priorizan salir a espacios abiertos y no permanecer en el *site* haciendo uso de alguna de las amenidades. Los agentes prefieren no pasar más tiempo que el horario de trabajo en el *site*, a pesar de los servicios que estos pueden ofrecer, lo que refuerza la percepción de los *sites* como espacios de trabajo poco amigables para los agentes de call center.

"No tiene nada que ver si una empresa tiene amenidades, eso casi que no es tan importante. Al final de cuentas ni siquiera uno tiene espacio ni tiempo para disfrutarlos. A menos que uno llegue tres horas antes, o se vaya tres horas después, uno puede realmente disfrutar las amenidades." - Agente telefónica, 26 años.

"Cuando estaba en el site y tenía breaks o cualquier oportunidad de salir de ahí, salía casi que corriendo a tomar aire. Siento que, en el aspecto del ambiente y el ambiente físico, como tal, era mucho más desgastante estar en el site." - Agente telefónico, 27 años.

Sumado a las condiciones físicas del espacio de trabajo, el agente que se encuentra desde el *site* se enfrenta también a desafíos que están asociados al contexto y entorno de Ciudad de Guatemala. Para muchos trabajadores, los desplazamientos diarios hacia los *sites*

representan un desafío, considerando el denso tráfico de la Ciudad de Guatemala. Para aquellos que se movilizan en vehículo propio, desplazarse hacia el *site* representa un gasto adicional en combustible y parqueo. Incluso, algunos trabajadores mencionaron que, e se ha sido un factor que considerar en su decisión de elegir entre un call center y otro. Además, algunos call center publicitan el parqueo gratuito como un servicio que les hace competir por sobre las demás empresas ante la oferta laboral.

Los agentes que trabajan en modalidad remota expresan sospecha sobre las “llamadas para ir a site”, esto sucede cuando los supervisores les piden a los agentes en modalidad remota que cambien a modalidad presencial para regular sus métricas, o bien, cuando hay un problema técnico con los equipos. Esta acción es empleada como un mecanismo de las empresas de call center para sancionar a los trabajadores que no alcanzan el nivel de desempeño esperado según las métricas. No obstante, en situaciones particulares los agentes admitieron que el uso repetido de esta sanción se percibe como un mecanismo para motivar la renuncia del trabajador, más allá de sancionarlo por su desempeño. Sobre todo, en el caso de aquellos agentes que prefieren adoptar la modalidad presencial porque viven lejos del site.

“Imaginate, si estuviera en site, tendría que salir lo más tarde a las 05:10am de mi casa para poder llegar a las 07:00am. Es un gasto de tiempo y gasolina. Entonces, si no cumples tus métricas, tus tiempos de llamada, y así, te llaman la atención o te mandan un tiempo al site, como castigo. Pues, no te lo dicen, pero eso es”. - Agente de back office, 43 años.

Si bien, las herramientas tecnológicas facilitan la supervisión y vigilancia en cualquier modalidad de trabajo (presencial o remota), porque “todo queda registrado en la computadora”, el espacio físico de los *sites* contribuye grandemente a la sensación de vigilancia que experimentan los trabajadores. Los agentes mencionan que la vigilancia es una constante del trabajo en call center, y que viene de múltiples canales. Los supervisores ejercen el rol de vigilancia, al monitorear el contenido de las llamas, así como los tiempos. Para los call centers la vigilancia tiene un impacto directo sobre la productividad, sin embargo, desde la experiencia de los agentes esta se vuelve un factor que determina el estado de ánimo del trabajador y que tan cómodo se siente para desempeñar el trabajo.

"No me gusta sentir que me están vigilando, porque sí, hay una vigilancia que se siente." - Agente telefónico, 26 años.

"Sí, en site los supervisores están más pendientes de uno porque obviamente los tienen a todos ahí, los controlan a todos por igual, viendo literalmente su performance. Entonces sí se siente más presión." - Agente telefónico, 22 años.

La experiencia de los agentes de call center en los sites de Ciudad de Guatemala está marcada por varios factores: espaciales, tecnológicos y organizacionales. A pesar de las diferencias entre los sites de las distintas empresas sobre este espacio de trabajo prevalece una percepción compartida de los sites como espacios con una arquitectura restrictiva y que facilita la vigilancia. En general, se describe este ambiente laboral como poco amigable al trabajador.

b. Trabajo en casa: flexibilidad y aislamiento

Sea para un trabajador de la industria de call center, o para cualquier otro trabajador cognitivo en red (Berardi, 2003), el teletrabajo reconfigura significativamente la experiencia laboral. El trabajo desde casa se presenta como un factor que permite caracterizar a esta industria como una de amplia flexibilidad, porque permite a los trabajadores tener un mayor control sobre el tiempo y espacio en el que desempeñan sus labores. Opuesto a lo que se experimenta trabajando desde el *site*.

En Ciudad de Guatemala trabajar en modalidad remota representa una ventaja significativa porque reduce el tiempo y costo del desplazamiento de trasladarse hacia el *site*, reduciendo también el estrés asociado a la movilidad en la ciudad. Asimismo, permite a los trabajadores gestionar de manera más eficiente los tiempos de *break* y sus actividades de la vida personal. A pesar de los claros beneficios que ofrece desempeñar el trabajo de call center desde casa, también supone distintos retos que pueden resultar en desgaste físico y mental. Se advierte que una particularidad del trabajo en casa es la eliminación de barreras entre el entorno de trabajo y el espacio de la vida privada. Específicamente, para el caso de los supervisores, se menciona que el trabajo en casa también significa una extensión en los horarios de trabajo.

"En casa soy más productiva, porque no tengo distracciones. Pero, también he notado que en mi casa trabajo más tiempo, más horas. Por ejemplo, yo salgo a las 3 de la tarde y hay

veces que me dan las 6 de la tarde ahí sentada, haciendo cosas, adelantando, terminando, ayudando.” - Senior supervisor, 31 años.

El trabajo en casa también transfiere varias responsabilidades a los agentes, que de trabajar en *site*, no deberían ser asumidas por ellos. Por ejemplo, el gestionar la infraestructura tecnológica necesaria para llevar a cabo el trabajo, aunque en algunas empresas se brinda el equipo de trabajo, en otras es un aporte personal del trabajador. Entre las problemáticas que resaltan los entrevistados está la falta de una conexión a internet adecuada para el trabajo, la falta de equipo de trabajo, y otros factores ajenos a ellos, como los cortes de electricidad en la ciudad. Algunas de estas son situaciones del contexto dónde desarrollan su trabajo, y que pueden ser ajenas a ellos, pero tienen una repercusión directa en su desempeño laboral.

Por otro lado, se menciona que la asistencia de los supervisores es menos eficaz al estar en casa, y eso puede afectar su desempeño en llamadas y en el cumplimiento de las métricas. Finalmente, algunos perfiles de trabajadores resaltan el aislamiento y la falta de interacción social como una carga emocional asociada al trabajo en casa. Sobre todo, tomando en cuenta que el trabajo de call center requiere de constantes interacciones digitales con clientes, y en el trabajo en casa se suma la interacción digital con compañeros de trabajo y jefes. Además, para algunos trabajadores esta interacción digital no reemplaza las interacciones cara a cara en *site*.

“Cuando trabajas desde casa estás solo, aunque tienes que comunicarte con tus supervisores a través de Zoom, pero no siempre están disponibles cuando necesitas respuestas o asistencia. Y estás esperando y esperando. El trabajo en casa también me pareció demasiado solitario porque vivo solo en mi apartamento.” - Agente de back office, 43 años.

El trabajo remoto ha transformado la experiencia de los trabajadores, generando un espacio de trabajo con mayor flexibilidad, frente al ambiente laboral más tradicional de los *sites*. Esta flexibilidad implica otras responsabilidades y desafíos en el desempeño laboral de los agentes, sobre todo, aquellos que están asociados a la disolución entre las fronteras de la esfera laboral y la esfera de la vida privada.

a. Presiones en la dinámica de trabajo en los Call Center

“Ahí les dije, me voy a desconectar y arranqué los cables de la compu”.

El núcleo del trabajo en call center son las llamadas y las interacciones con los clientes para los que la empresa brinda el servicio al cliente, de ventas, atención técnica, o cualquiera de los servicios que requieran las cuentas para las que ofrecen el servicio de llamadas o contacto. Para llevar a cabo estas labores, las empresas de call center imponen expectativas rigurosas sobre la producción de los servicios que prestan los agentes. La productividad se mide a través de estadísticas cualitativas que se vinculan con el tiempo y número de llamadas, así como con factores cualitativos que evalúan la calidad de las llamadas y la satisfacción de los clientes. El cumplimiento de estas expectativas se vuelve una fuente de presión para los trabajadores porque están estrictamente vinculadas con el salario, dada la estructura de bonos que manejan estas empresas. Las expectativas sobre los niveles de productividad imponen a los trabajadores un ritmo de trabajo y un entorno físico que también puede ser muy restrictivo y que contribuye a crear presiones en la dinámica cotidiana de trabajo. En esta sección se examinan esos aspectos que los agentes describen como fuentes de presión en la dinámica de trabajo.

“Sí, el aspecto que le veía más en contra a ese tipo de trabajo es que es realmente muy demandante, porque no hay momentos en los que no tienes libertad ni siquiera para tomar agua o levantarte al baño. Estás sentado en la computadora y no te puedes mover de ahí, y ese tipo de cosas sí me frustraba mucho, y sentía yo que estaba encadenado al escritorio. Lo sentía un poco hasta deshumanizante en ciertos momentos, porque literalmente sólo podía ver mi pantalla, y entendía el por qué, pero, dentro de mi cabeza no me terminaba de cuadrar el estar así.” -Agente telefónico, 27 años.

1. Tipos de cuenta: métricas y estructura de bonos

En la industria de call center las empresas manejan varios clientes a los que ofrecen sus servicios tercerizados, estos clientes son conocidos como cuentas. No todas las cuentas son iguales; algunas pueden ser más exigentes en términos de tiempos de respuesta, nivel de inglés, nivel de dificultad en las consultas de los clientes o en la resolución de los problemas. Incluso en la industria se maneja una “jerarquía” de cuentas. Los trabajadores hablan de cuentas *premium*, y las describen como cuentas en las que las interacciones son sencillas, no escuchan demasiados reclamos, y aunque la carga de llamadas puede ser pesada, se compensa con la alta

remuneración salarial, pues ofrece un salario de base más alto que el promedio de cuentas y también bonos más significativos. Las cuentas que no son catalogadas como *premium* también tienen estándares de tiempo y calidad que obligan a los trabajadores a cumplir con cierto nivel de métricas. Algunos de los factores más importantes para la productividad del call center es el tiempo que tarda el agente en la llamada y el *auto-in*, o el tiempo en el que recibe una llamada después de otra.

“Prácticamente recibo 200 llamadas al día en un horario de 10 horas, porque son llamadas que duran de 2 a 3 minutos. Entonces sí, tienes que cumplir métricas, tienes que hablar rápido con los clientes, tienes que satisfacerlos y todo en un tiempo limitado, ahí viene lo pesado, porque no puedes tener un tiempo para descansar entre un cliente y otro, sino que te dan 30 segundos y ya te está cayendo otro cliente.” -Agente telefónico, 26 años.

En la mayoría de las empresas el tiempo de *auto-in* está automatizado, imponiendo a los trabajadores altas cantidades de llamadas durante la jornada de trabajo. El corto tiempo entre una llamada y otra representa un desgaste físico, por ejemplo, en el uso de la voz, pero también emocional, por el requerimiento a los agentes de implicarse y ser empáticos en resolver el problema del cliente en un corto tiempo, para luego pasar en unos minutos a la siguiente llamada. Las cuentas con poco tiempo de *auto-in* se describen cómo las más pesadas, y para algunos agentes es incluso un factor en la decisión de cambiar de cuenta o de trabajo.

“Esas son cuentas pesadas porque estás recibiendo llamadas una tras otra, una tras otra y casi siempre lo que manejas son reclamos, son mentadas de madre, por decirlo así.” - Agente telefónico, 55 años.

“En los lugares donde más espacio tenían entre llamadas, por default, que no dependía necesariamente del flujo de llamadas, hacía que fuéramos mucho más productivos. Y cuando hay mucho flujo de llamadas es una ola intermitente de llamadas que no para durante todo tu shift, o sea, horas. Esto hace que nos desgastemos más rápido.” -Agente telefónico, 26 años.

Otro aspecto central en las métricas es la calidad del servicio, la cual se mide por las encuestas de calidad, incluso dentro de la jerarquía organizacional de los call center hay un puesto de supervisor dedicado al *Quality Assurance* (QA). Las *surveys* o encuestas de QA

miden aspectos como la empatía con el cliente, la precisión de la respuesta y la resolución efectiva del problema. Los trabajadores describen que en estas evaluaciones no se toma en cuenta que el cliente no distingue entre el servicio de la empresa con la que tienen el reclamo y el servicio del agente de call center al momento de llenar las encuestas de calidad. Esto afecta negativamente a los agentes, dada la relación directa entre el pago de los bonos y los resultados de las evaluaciones de QA.

“Lo más heavy, yo diría las famosas surveys, porque hay compañías en las que tú trabajas ahí, pero cuando le mandas la encuesta al cliente él va a dar la opinión de la compañía y no de tu servicio al cliente. Lo que hacen es que ponen lo que piensa el cliente de la compañía y no de tu customer service”. -Agente telefónico, 21 años.

Sobre este tema, una de las agentes entrevistadas mencionó una experiencia en la que la rigidez de las métricas relacionadas al *Quality Assurance* la llevó a renunciar de la empresa de call center, porque la pérdida de ese bono significaba una reducción significativa en su remuneración mensual. Además, ella describe este episodio como un punto de quiebre en su relación con la empresa en la que trabajaba.

“Pero hubo un punto en el que estaba teniendo muy buenas métricas, pero me dijeron que no llegaba al bono porque la gente no me estaba tomando la encuesta al final de la llamada. Y yo dije, ¿qué culpa tengo que la gente no tome la encuesta? Y ahí, exploté, arranqué los cables de la compu. O sea, te juro que llegué a un punto de estrés, un punto de quiebre. Y dije, no, no más, yo no voy a estar mendigando mi dinero. Entonces, renuncié.” - Agente telefónico, 26 años.

Los demás trabajadores también manifiestan inconformidad hacia la manera en que se estipulan las métricas por parte de las distintas compañías, ellos mencionan que en algunas empresas hay constantes cambios en las expectativas sobre las métricas para alcanzar los bonos. O bien, que se crean mecanismos para dificultar que los agentes alcancen el cumplimiento de estas. Entre estos mecanismos mencionados se destaca la estructura de quintiles que utilizan algunas pocas empresas. En esta estructura se dividen a los trabajadores por grupos según sus resultados en las métricas, y en función del puesto que ocupen en el grupo en el que estén se paga una cantidad más alta o baja de bonificación. En esta estructura no importa el haber

cumplido con las métricas, sino haber superado el desempeño de los demás trabajadores. Esta estructura de bonos se mencionó que ha llevado a varios agentes a buscar un cambio de empresa, pues imposibilita a un amplio grupo de trabajadores el poder obtener completamente los bonos.

2. Interacciones en llamada entre agentes y clientes

Las interacciones de los agentes con los clientes son la parte central del trabajo en call center. Dada la naturaleza de las llamadas, que habitualmente se inclinan hacia los reclamos de clientes molestos e insatisfechos con un servicio de una tercera empresa, los trabajadores de call center experimentan cargas de trabajo, a las que se les atañen exigencias emocionales. Estas dinámicas mencionadas anteriormente y la vigilancia sobre las interacciones generan condiciones de trabajo que pueden llegar a imponer una alta presión sobre los trabajadores.

Una de las demandas que se les hace a los agentes en las interacciones con clientes es generar empatía, incluso cuando las interacciones son tensas. Para el agente esto implica una gestión emocional no solo propia, sino también del cliente, con el objetivo de garantizar una buena experiencia y servicio de calidad. La capacidad del agente de generar empatía con el cliente se ve obstaculizada por las respuestas ya preestablecidas o “guionizadas” a las que están sujetos, y que les dejan un margen de acción bastante reducido en la resolución de los problemas del cliente, este se menciona cómo un factor importante a tomar en cuenta sobre el “sentido del trabajo” del agente telefónico en call center. Sobre este tema, varios de los agentes entrevistados manifestaron no sentir que su trabajo tiene un impacto sobre el bienestar de otras personas, es decir, los clientes. Algunos agentes mencionaron que la falta de herramientas suficientes para resolver los problemas de los clientes, junto con la naturaleza repetitiva de su trabajo, que hace que deban escuchar constantemente quejas y reclamos, puede hacer que el empleo se sienta deshumanizante.

“Esto es robotizado, pues me dan un prompt y solo tengo cierto margen de respuesta para dar, obviamente yo le puedo poner emoción, pero tampoco es como que haya mucho para agarrarse”. -Agente telefónico, 25 años.

“La parte de deshumanizarte, hasta cierto punto, creo que es lo más complicado de la industria, porque es como, ‘¿por qué se canceló mi vuelo?, necesito llegar porque, no sé, se

enfermó mi mamá, o acaba de fallecer un familiar’, o ese tipo de cosas, y uno como humano suele ser muy empático, pero en esta industria llegas a un punto que es como, ah, sí, lo siento, pero no se puede”. -Supervisora, 27 años.

La mayoría de los agentes en Ciudad de Guatemala desempeñan su trabajo en el idioma inglés, y solo algunos lo hacen en español o en un tercer idioma. Sin embargo, para muchos de los agentes su primer idioma no es el inglés. Y, si bien, la mayoría de las agentes tiene un alto manejo del idioma, ya sea por formación previa o dentro del call center, sigue habiendo cuestiones del idioma que “delatan” que no son nativos. Esto puede llegar a ser un motivo de discriminación por parte de los clientes, y un detonador de llamadas que deben ser “escaladas” o desestimadas, según los protocolos de las empresas. Sobre todo, en aquellas llamadas que el ataque no se dirige a la empresa, sino directamente al agente. Las discriminaciones durante las llamadas pueden llegar a ser tan frecuentes en los call center que incluso se normalizan como parte de la experiencia de trabajar en call center.

“Mi nivel de inglés es C1, es casi nativo. Y sí me decían, mira, hay ciertos temas que te delatan que no sos de aquí, que sos latino. Y así como me servía para bromear en ciertos contextos, también había algunos que sí me hacían de menos. O cuando las cosas no salían bien, o como el cliente esperaba, sí servía para discriminarlo a uno.” -Agente telefónico, 25 años.

“Ay, a eso sí ya ni le pongo atención, pero me acuerdo que al principio sí me hacían sentir feo, porque tenía mi acento bien marcado y siempre me decían, ¿De dónde sos?”. - Agente telefónico, 26 años.

A pesar de que trabajar en un idioma extranjero puede significar retos en cualquier industria, en call center supone grandes retos a nivel cognitivo, tanto como a nivel emocional. Estos desafíos sobre todo se expresan en las interacciones en las que se vive discriminación, sin embargo, algunos trabajadores mencionan que después de un tiempo se alcanza un alto grado de asimilación, o como lo denomina Luis Pedro Meoño (2011), de éxito en el *performance* cultural. El *performance* implica un uso de un amplio vocabulario, un acento que parezca nativo, expresiones del habla, y otros factores del desenvolvimiento del agente en

llamada. Esa asimilación la alcanzan principalmente los agentes que han permanecido por años en la industria de call center.

“Eso es como lo más complicado al principio, acostumbrarte al idioma. Luego ya te convertís en esa gente que sale de los elevadores hablando inglés”. -Supervisora senior, 31 años.

“Yo tengo la ventaja de que mi nombre es americano, entonces ellos dicen, ‘ah, de seguro es él sí es americano’, y hasta te hablan distinto”. -Supervisor, 26 años.

En el caso de los agentes cuyo idioma materno es el idioma inglés, el trabajar en ese idioma no se percibe como una presión, sino cómo una ventaja por sobre los compañeros. Entre los perfiles entrevistados estaba un migrante retornado de Estados Unidos, él exploró su percepción sobre cómo sus compañeros de trabajo experimentan mayor estrés por las interacciones en las llamadas al verse limitados por el desenvolvimiento en un segundo idioma. En cambio, él, que tiene un manejo nativo del idioma, tiene incluso la capacidad de poder reconocer los acentos de los clientes y adaptar su vocabulario al perfil del cliente, lo que influye en su rendimiento y eleva la calidad de sus llamadas. Aunque, según los supervisores, para otros migrantes retornados la proximidad con la clientela y el uso de vocabulario informal también ha sido un problema en las evaluaciones de *Quality Assurance*. Uno de los supervisores entrevistados describió cómo en su experiencia ha mediado su empresa con casos en la que la proximidad cultural resulta en un problema de calidad de las llamadas.

“Hasta cierto punto la cuenta se beneficia de este tipo de personas, porque su inglés es lo que se conoce como nativo. A esa persona, uno, no le vas a tener que estar dando refuerzo de como decir ciertas palabras, porque es natural, y dos, en su proceso de tomar llamadas nunca va a tener problemas porque un gringo nunca le va a decir ‘pásame con alguien de Estados Unidos’, porque literalmente se entienden al 100%.” -Supervisor, 26 años.

“Con él tuve que tener una reunión con HR porque se topó con que alguien que era de la zona donde él vivía, entonces empezaron a hablar en slang. Entonces ya no se escuchaba como una llamada en call center, sino como una llamada a su cuate”. -Supervisor, 26 años.

Las interacciones entre los agentes y los clientes son el centro del trabajo en los call center, y dónde se produce el valor del servicio que ofrecen estas empresas. Las diferentes dificultades asociadas al desempeño de las llamadas hacen que las interacciones se vuelvan una de las fuentes de presión emocional y cognitiva para los agentes.

3. Relaciones laborales: jerarquías ambiguas y dinámicas de poder

En la industria de call center las relaciones laborales están atravesadas por las distintas jerarquías, y el poder que estas asignan a los puestos más altos en la jerarquía organizacional. Las jerarquías no están estandarizadas en la industria del call center, sino que cada empresa tiene la propia. Por ejemplo, hay varios puestos de asistentes del supervisor que se encargan de tareas o revisiones específicas relacionadas a la calidad de las llamadas de los agentes. En otras empresas, también se describe como una práctica común que los supervisores ocupen sus puestos solo temporalmente, aunque esto tiene mayor vinculación con que algunas empresas tienen prácticas laborales irregulares. Sin embargo, la diversificación y temporalidad de los puestos de supervisión también provocan ambigüedades en los puestos de poder, así como también, sobre los roles de quienes ocupan estos puestos frente a los demás agentes.

a. Heterogeneidad de los perfiles de los trabajadores

La heterogeneidad de los perfiles es una característica del sector de call center en Guatemala. Esta diversidad se expresa en términos de edad, experiencia, formación académica y contexto socioeconómico. Si bien, en la contratación de agentes esto se presenta como una ventaja, porque una pluralidad de perfiles puede optar a los puestos, en cuanto al ambiente laboral puede significar desafíos para la gestión de los equipos de trabajo. La heterogeneidad de los trabajadores también es un rasgo característico de los empleos desterritorializados (Castells, 1996), porque permite a una diversidad de personas acceder a ellos, sin estar precisamente en el territorio físico donde se demanda el servicio.

“En particular, en un call center uno ve la convergencia de gente de todos los ámbitos sociales. Que lo único que muchas veces los une es el hecho de que hablamos inglés.” -Agente telefónico, 25 años.

Uno de los factores resaltables es la diferencia de edad y experiencia entre los trabajadores. Las empresas de call centers tienen una amplia población de trabajadores que son jóvenes recién graduados de la educación secundaria o que están realizando estudios universitarios. Sin embargo, entre los perfiles que contratan los call centers, también hay personas más mayores que entran a esta industria buscando un salario que les permita cubrir responsabilidades económicas, como el sostenimiento propio o el de varios dependientes. Así también, convergen en los call centers adultos que están buscando reinsertarse en el mercado laboral. Los supervisores destacan los retos de gestionar a equipos con una pluralidad de perfiles, sobre todo asociados a los rangos de edades.

“Entrenar a los nuevos es lo más difícil, porque te puede tocar un señor de 70 años o un chavito de 17.” -Supervisora Senior, 31 años.

“Es parte de la locura, porque, así como te puede tocar agentes que son menores que tú, hay agentes que son de tu edad, y hay otras personas que sí son mayores, y con ellos también depende de la mentalidad que tengan, porque, cuando son mayores que tú, piensan que tú sos un güiro y no te van a hacer caso”. -Supervisor Senior, 31 años.

Otra de las dimensiones de la heterogeneidad se expresa en la formación académica y en las competencias lingüísticas de los trabajadores de call center. Los agentes son seleccionados por los varios tipos de cuenta en función de su capacidad para manejar el idioma de la cuenta, que, a excepción de algunos casos, es típicamente el idioma inglés. Las competencias de los agentes sobre el idioma provocan una división simbólica entre aquellos que el idioma que se utiliza en la cuenta es su lengua materna y los que no.

“Y a veces es difícil para mí, aunque soy capaz de desescalar la situación y puedo brindarles ayuda, pero siento que es debido a mi vocabulario, tengo un buen vocabulario en inglés. En cambio, he notado que mis compañeros de trabajo que no son nativos terminan teniendo mucho estrés. Este es, en general, un trabajo estresante, pero muchos de ellos me han expresado que tienen mucha ansiedad al hablar con los clientes”. -Agente de back office, 43 años.

Los call center se presentan como lugares de trabajo que albergan a una diversidad de perfiles de trabajador, cuya característica en común es típicamente el dominio del idioma inglés o de un tercer idioma. Los supervisores expresan que la gestión de equipos de trabajo heterogéneos puede significar un reto, sobre todo, para estandarizar la producción de los agentes.

b. Relaciones entre agentes y agentes con supervisores

En el entorno de los call centers las relaciones entre agentes se enmarcan por el espacio de trabajo, que puede ser en *site* o virtual, los horarios de trabajo –AM, PM y *GraveYard* (media noche)– y las expectativas de producción de las empresas. Si bien, el último factor puede contribuir a crear un ambiente de competitividad entre los agentes, en las experiencias recopiladas se destaca el compañerismo como un elemento importante para mediar la presión diaria de trabajo. Y, si bien, en las entrevistas realizadas no se mencionó ningún tipo de organización sectorial de parte de los trabajadores, sí se mencionaron varios grupos de Facebook de trabajadores de call center en Guatemala en los cuales se publican referencias de las empresas en las que han trabajado, como una manera de apoyar a quienes están buscando entrar a la industria, o bien cambiar de empresa.

“El hecho de estar con más personas que están sufriendo lo mismo que tú, pues, quiera que no, hace la situación un poco más llevadera”. -Agente telefónico, 26 años.

Por otro lado, las relaciones entre agentes y supervisores están atravesadas por tensiones propias de la organización jerárquica y la estructura de supervisión. El rol del supervisor se centra en la gestión de los equipos de agentes que atienden a los clientes; ellos examinan aspectos de *performance* o del cumplimiento de las métricas, y los estándares de calidad que establece la empresa que requiere el servicio del call center. Además, los supervisores también están encargados de la asistencia y apoyo a los agentes en las interacciones con los clientes, como en el caso de llamadas escaladas. En cuanto a los agentes que trabajan desde casa, la experiencia con los supervisores es de una sensación de menor vigilancia, en relación a aquellos que están en *site*, pero la asistencia no es tan eficaz e inmediata como puede ser en *site*. No obstante, los agentes que están en *site* también tienen experiencias diversas en cuanto como median sus supervisores entre el rol de control y el rol de asistencia a los agentes.

“Realmente el apoyo de los supervisores no existía, porque los supervisores estaban solo para para exigirle a uno, pero no para dar la cara por el agente. En otros lados sí yo he tenido supervisores que han sido muy responsables.” -Agente telefónico, 55 años.

Las desigualdades de género fueron abordadas en todas las entrevistas realizadas, tanto desde la experiencia de agentes, como de supervisores. Es importante considerar que, esta puede ser también una situación contextual que se expresa en un mercado laboral precarizado, como lo es el caso de Guatemala (Cisneros, 2023), pero debe considerarse como se expresa en particular en esta industria. En el caso de las supervisoras, ellas mencionaron las diferentes barreras a las que se enfrentan al momento de querer escalar laboralmente, así como en el momento de ejercer su rol. En general, se mencionó en repetidas ocasiones que el compadrazgo es fundamental para ascender de puesto en el sector call center y que cuando se le suma la dimensión del género se vuelve aún más complejo escalar. Esta desigualdad resulta ser aún más significativa en el momento de desempeñar las tareas de supervisión, pues en ocasiones las supervisoras reciben faltas de respeto y desmerecimiento de su trabajo por su género.

“El señor era muy machista, entonces era como, ‘yo no quiero hablar con una supervisora, yo quiero un supervisor’ ... Llegó a tal punto que yo ya no le daba las retroalimentaciones, sino que se la daba la manager, para su suerte, el manager y el senior manager también eran mujeres. Fueron tantas las faltas de respeto hacia las tres, que al final sí se le dio la carta de despido”. - Supervisora senior, 31 años.

Por otro lado, las agentes también evidenciaron que el rol de supervisor puede prestarse para generar dinámicas de acoso laboral. Tanto las mujeres, como algunos hombres, mencionaron situaciones de acoso sexual, hacia ellas mismas o hacia sus compañeras, en el caso de los hombres. El acoso venía principalmente de los supervisores, y se atribuye a las dinámicas de poder que se generan en torno a este puesto, por su implicación directa en el trabajo y remuneración de las agentes. Si bien, en algunas empresas se mencionó que hay, y que se dan a conocer, los protocolos establecidos para denunciar estas situaciones, también se mencionó que hace falta visibilizar el acoso como una problemática actual de la industria de call center. En las palabras de las agentes:

“Primero, hubo varias situaciones que a mí no me agradaron, por ejemplo, temas de acoso laboral, y ver que no había realmente una media disciplinaria consecuente a estas situaciones.” -Agente telefónico, 25 años.

“Sí, creo que hay un poco de... como de límites que a veces no se cumplen. Siendo mujer, en cualquier industria, en cualquier área. Pero definitivamente pienso que el tema de coqueteos, comentarios, etcétera, de algunas personas, sí sucede mucho en call center.” - Agente telefónico, 26 años.

“Es algo que se habla entre amigas, se normaliza también. ‘Mira me escribió el sup’, ‘pero no le respondas’. -Agente telefónico, 23 años.

“Lo más común era supervisor a agente, definitivamente. Después las personas en posiciones como de management y así no se la querían jugar tanto, pero igual siempre pasaba.” -Agente telefónico, 26 años.

“Definitivamente se vive también en los Call Centers. Por todos lados, pero específicamente en la industria del Call Center pasa bastante, más que todo por los roles de las personas que trabajan ahí. Como que sí hay mucho de dinámicas de poder.” -Agente telefónico, 26 años.

Visibilizar el problema del acoso en la industria ha sido para las agentes entrevistadas de suma importancia, sobre todo porque ellas demandan de las empresas mejores protocolos y procesos disciplinarios de parte de las empresas. Incluso, una de las agentes entrevistadas habló positivamente de aquellas empresas que sí tenían protocolos claros y eficaces. Y mencionó que eso era un factor que ella había tomado en cuenta para permanecer más tiempo en esa empresa.

c. Los supervisores y la tercerización

Entre las varias funciones que desempeñan los supervisores, está el rol de intermediarios entre el call center y la empresa-cliente, es decir, la empresa a la que el call center le brinda sus servicios. Los supervisores reciben de la empresa-cliente las expectativas sobre la producción, que están asociada al cumplimiento de las métricas, y que deben trasladar

a sus equipos de trabajo. Posteriormente, los supervisores comunican a la empresa-cliente el rendimiento de sus equipos, y los que ellos definen como “áreas de mejora” sobre la producción, y piden asesoría a la empresa para dar seguimiento a los agentes. Además, los supervisores son quienes actualizan a los agentes sobre los productos y las asistencias que ofrecen.

“Tengo la computadora que uso para dar support, y con la computadora que puedo ver el chat que tengo con los demás jefes, con los gringos. “Ya empezando el día hoy con tal número, como cuenta en general, y mi team empezó con tal número”. Después ya ver como terminé el día anterior, siempre es así, nuestro trabajo como customer service siempre es, hubo buen servicio o mal servicio. Entonces ya ver quien lo hizo mal y que agentes les pusieron reviews negativas, y empezar a darles feedback.” -Supervisor, 26 años.

Por otro lado, los supervisores también deben responder a las expectativas del call center, con relación a la gestión de los equipos: training, contrataciones, procesos laborales y algunos otros procesos administrativos. Para los supervisores esta parte del trabajo implica una responsabilidad que para varios es una preocupación, ellos mencionan que, al asumir el rol de supervisores ya no solo son responsables del propio desempeño, sino también del de sus agentes. Sumado a ello, la buena gestión de su equipo también está relacionada con la remuneración salarial, pues los supervisores reciben las bonificaciones con relación al desempeño de los equipos que tienen a su cargo. Varios de los entrevistados mencionaron que el rol de supervisor trae responsabilidades que no siempre son recompensadas salarialmente.

“Y después el hecho de que ahorita tengo 17 personas a mi cargo, y el trabajo de esas 17 personas va a verse afectado por mis decisiones. No lo miras igual que antes. Sí cuando era support, el equipo dependía de mí, pero no así de que a alguien no le van a pagar sus bonos porque yo le dejé pendiente dos minutos de su missing time”. -Agente telefónico, 26 años.

“No pensaba que valiese la pena la cantidad de trabajo que hacen por la compensación. También estaba muy desvirtuado el puesto, en términos de salario. Tengo más responsabilidades, pero tengo agentes que ganan más que yo. No valía la pena hacer tanto

chance por ganar menos, sin opciones a ahora extras. Pero me agarraron cansada, en tiempo pandemia, y fue como, bueno, pues voy a aceptar.” -Supervisora senior, 31 años.

Es en la labor de mediación que realizan los supervisores, sobre los requerimientos de ambas empresas, que se expresan los mecanismos de la tercerización. Algunos agentes describen la convivencia de ambas jerarquías como una cuestión simple, en la que una empresa es a la que le reportan resultados, y la otra es la que paga su salario. Aunque otros supervisores lo perciben como una situación más compleja, porque su trabajo influye directamente en la relación de la empresa-cliente con el call center.

“Porque al final yo trabajo para el call center, no trabajo para la cuenta. Entonces hay cierto tipo de información, como los procesos que tenemos, o si mis agentes no tienen buenos números, por ejemplo, eso no se puede decir a la cuenta. Si reclutamiento me contrata a gente que no sabe hablar inglés, pero ellos, la cuenta, tiene unos requerimientos donde yo necesito tener 35 agentes más, los contrato. Entonces, yo no le puedo decir eso a la cuenta. El manejo de la información se vuelve más delicado.” -Supervisora senior, 31 años.

“Ya estos meetings a veces se extienden como una hora literalmente con los directivos del call en la India. Entonces estás conectado con la India y también con los americanos, y vos dandoles números a ellos. Les tengo que recordar tal desperfecto en el sistema, por favor no sé quién de ustedes dos podría ver que esto se arregle, porque hay ciertos sistemas que vienen de la India y hay ciertos sistemas que vienen de Estados Unidos. La interacción se vuelve un poco más formal, ya no puedes usar el mismo tipo de inglés o spanglish.” -Supervisor, 26 años.

El rol de los supervisores en los call centers en Ciudad de Guatemala es central en la mediación entre la empresa cliente y la empresa de call center. Este rol revela las tensiones propias de la tercerización asociadas a la gestión de resultados y las dinámicas en empresas de *outsourcing* que operan en una escala multinacional.

4. Percepciones de los agentes y supervisores sobre la gestión del trabajo en call center

a. Rotación de personal en call center

La alta rotación de los trabajadores es una de las características que identifica a la industria de call center a nivel mundial. Para el caso de Guatemala, la estadística más reciente sobre la rotación promedio del personal de las empresas de call center es de 26.1% (Pronacom, 2023: 25), sin embargo, hay empresas con un número mucho más alto. Durante las entrevistas se les preguntó a los trabajadores si la estabilidad laboral era una preocupación para ellos, la mayoría de los trabajadores contestaron que la estabilidad no era una preocupación. Algunos lo justificaron en que percibían su remuneración salarial como un “ingreso extra”, y que no era vital para cumplir con sus responsabilidades económicas. Por el contrario, otros trabajadores comentaron que no era una preocupación para ellos, dado que no se consideraban parte del perfil de trabajadores que rotaban en la industria, los llamados *jumpers*. Los *jumpers* son trabajadores que permanecen cortos períodos de tiempo en la empresa, algunos incluso se quedan solamente durante las semanas de entrenamiento que son pagadas. Y también están los trabajadores que tienen una amplia experiencia en call center, por lo que están en búsqueda de las mejores condiciones de empleo en la industria.

“O hay otros que son conocidos como jumpers, que lo que hacen es ingresar al call center para hacer únicamente el entrenamiento, que se les paga el training el primer mes, y luego renuncian. Entonces es una de las razones de por qué hay tanta rotación en la industria, porque sabemos que dentro de un call center, no es como que después no te van a contratar, porque igual necesitan el personal, en especial en temporada alta.” -Agente telefónico, 27 años.

“Yo sí prefiero mi paz mental, entonces sí me voy cuando es muy desgastante, pero cuando encuentro algo que me gusta sí me preocupo por ser buena y quedarme suficiente tiempo. También es importante la estabilidad laboral, porque este tipo de cuentas ya no les gusta que sea tan rotativo el personal.” -Agente telefónico, 23 años.

“Esta es la primera cuenta que me quiero salir así tan rápido, te digo de todos los que entramos al training ya no estamos ni la mitad, y el training empezó en abril. Ellos tienen que manejar eso como pérdida, puede ser por situaciones disciplinarias o porque la gente renuncia.” -Agente telefónico, 55 años.

Sumado a las razones que se menciona en la experiencia de los *jumpers*, los demás trabajadores también mencionaron la falta de incentivos para permanecer en la industria, entre las que se mencionan ambigüedades laborales que también serán exploradas. Si bien, en la experiencia de los agentes y supervisores, las percepciones sobre la rotación laboral son bastante diversas, la rotación sigue siendo percibida como un problema particular de esta industria.

b. Estructura interna de las empresas de call center

Llegada la etapa de entrevistas con supervisores, comenzaron a aparecer en la investigación perspectivas con críticas y quejas sobre la estructura de la industria de call center. Esto, dado que hay supervisores y algunos agentes que han construido una amplia carrera en call center, y son quienes más tiempo han permanecido en esta industria, siendo observadores de las transformaciones que la misma ha experimentado a lo largo de los años. Para ellos, las presiones más significativas asociadas a la dinámica de trabajo vienen, no de las interacciones con los clientes o de las métricas, sino de la gestión interna del sector de call center. Y sobre cómo esta crea condiciones de desigualdad para los trabajadores, que afectan tanto a los agentes como a los supervisores.

Entre los temas que se mencionaron por los trabajadores estaban los cambios repentinos de las bonificaciones. Algunos agentes han percibido que los salarios reportados a las instituciones gubernamentales, como el IGSS, solamente toman en cuenta el salario base y no las bonificaciones. El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) establece que los patronos deben aportar al régimen de seguridad social basándose en la totalidad del salario devengado por sus trabajadores. En este rubro se incluye tanto el salario base como las bonificaciones y cualquier otra remuneración. Esto se especifica en el Acuerdo Número 1529 de la Junta Directiva del IGSS, donde se indica que “Todo patrono desde que inicia actividades está obligado a descontar de la totalidad del salario que devenguen los trabajadores ...” (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, 2023, art. 7). Esta práctica, sobre todo afecta a los trabajadores cuando se dan casos de suspensiones por enfermedad; en el cálculo del pasivo laboral; y en el pago de prestaciones, pues todos estos no toman en cuenta la totalidad de su ingreso.

“Imagínate, te suspenden un mes y te van a pagar el 65% de sueldo base reconocido por ley. Entonces mucha gente no sabe hasta que te encuentras que te suspendieron y cuando miras el cheque que te da el IGSS y ves que ahí no está tu sueldo completo. Fue una de las cosas que a mí no me parecieron, porque ya a la hora de una emergencia, te encontrás con que estás sacando casi nada y no te alcanza.” -Agente telefónico, 55 años.

“Por supuesto, hay un montón de irregularidades que se cometen todos los días. Tanto de salario, como de los horarios, como los tiempos de descanso, por ejemplo. Pero la gente no lo sabe.” -Supervisora senior.

También, los trabajadores mencionaron como una preocupación la ambigüedad de algunas empresas de call center frente a las normas de trabajo. Debido a la naturaleza globalizada y tercerizada de las empresas de call center, los agentes perciben que hay poca claridad en la comunicación sobre qué leyes laborales se aplican y qué derechos tienen los trabajadores en términos de prestaciones, feriados y protección contra abusos.

“Son meros raros, en cómo manejan los procesos con el Ministerio de Trabajo de aquí, sabemos que hay algunos que... sí, siguen las leyes de Guatemala, así como en mi caso. Pero hay otros que dicen, ‘como nosotros no estamos en Guatemala vas a seguir las leyes de Estados Unidos’, entonces es bien raro. Sí, imagínate mucha ambigüedad respecto a eso, ¿a quién se rigen?, ¿qué feriados te dan? ¿qué feriados no te dan? ¿qué prestaciones te pagan.” - Supervisor, 27 años.

La precarización del empleo se caracteriza por crear inseguridad e incertidumbre sobre el trabajo (Standing, 2011). Si bien, no se puede generalizar que estas prácticas están presentes en todas las empresas de call center en Ciudad de Guatemala, sí se describen cómo un problema asociado a esta industria. Estas situaciones en la gestión del empleo son percibidas y expresadas por los agentes y supervisores entrevistados como una gran preocupación porque desprotegen a los trabajadores frente a situaciones como el despido o la incapacidad. No obstante, se debe resaltar que varios entrevistados mencionaron que, de resolverse estas ambigüedades, y gestionarse de mejor manera el trabajo en esta industria, ellos se verían motivados a permanecer en ella.

C. Trayectorias laborales de trabajadores de call center en Ciudad de Guatemala

En este tercer capítulo de resultados se exploran las motivaciones y aspiraciones profesionales de los distintos trabajadores de call center entrevistados, y en línea con la previa caracterización del perfil sociodemográfico, se determinaron varios tipos de perfiles de trabajador. Posteriormente, se exploran las trayectorias laborales en call center que corresponden a los perfiles sociodemográficos encontrados en este estudio. Los perfiles no reflejan una sola experiencia en particular, más bien, agrupan experiencias con trayectorias laborales similares en call center. Para ello, se determinaron tres momentos claves en la trayectoria de todo trabajador de call center: 1) la inserción en la industria (motivos para entrar), 2) las motivaciones para permanecer en la industria y 3) la decisión de salir versus hacer carrera en call center. Para las trayectorias se tomó en cuenta solamente la inserción y salida de la industria, y no el desplazamiento de una empresa de call center a otra. Asimismo, se exploró el sentido del trabajo que atribuyen cada uno de estos perfiles al empleo en call center, centrándonos en la percepción de si es un empleo temporal o permanente en su trayectoria laboral más amplia. Finalmente, esta tipología de trayectorias busca reflejar las motivaciones y aspiraciones de los perfiles más recurrentes en las entrevistas, pero, que también coinciden con los perfiles que se describen en la información estadística y literatura publicada sobre la industria de call center en Ciudad de Guatemala.

1. Perfil 1: Estudiantes universitarios

Los jóvenes entre 20 y 30 años y que son estudiantes universitarios son la población más amplia que integra los call centers en Ciudad de Guatemala, porque son personas que tienen una formación significativa en idioma inglés (en Pronacom, 2023 y Meoño 2015). Las principales motivaciones de este perfil son cubrir gastos de estudio y obtener mayor independencia económica con sus ingresos. La mayoría de las personas que corresponden a este perfil percibe el empleo en call center como transitorio, por ser un medio para pagar los estudios, más no un campo en el que crecer laboralmente y “hacer carrera”. No obstante, en algunos casos en los que han ascendido a supervisor o a posiciones de *management* la permanencia en la industria no se descarta.

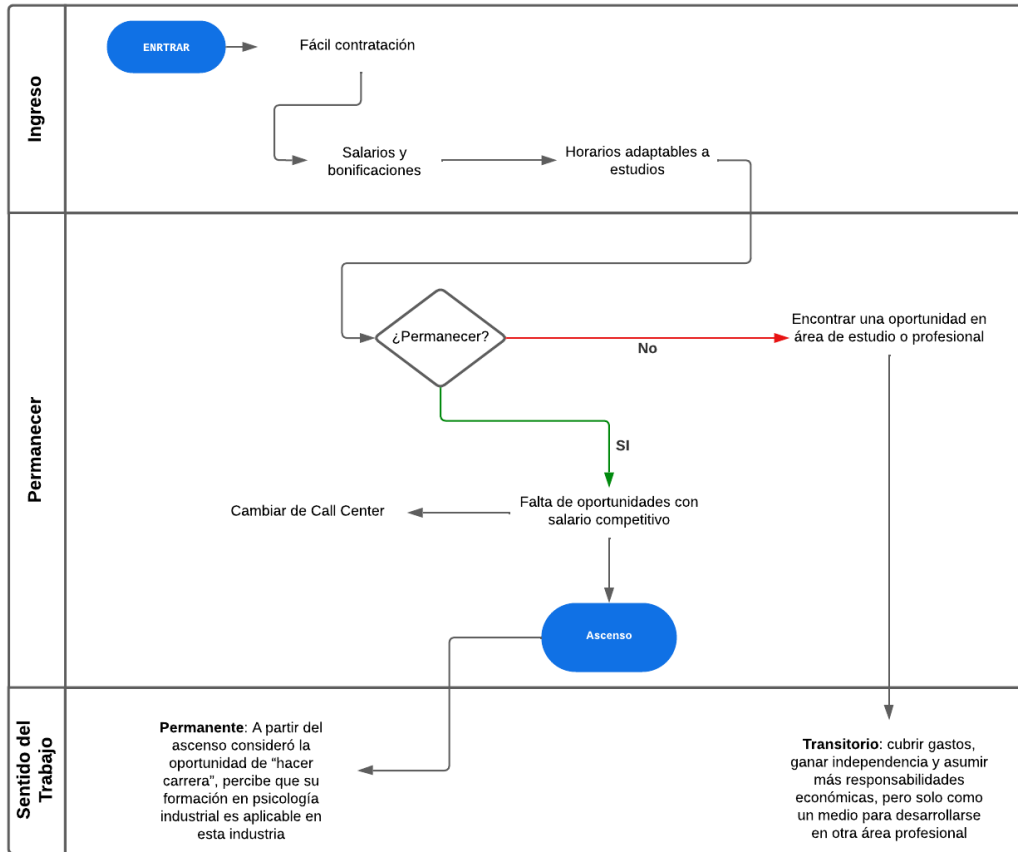
Tabla 8. Trayectoria laboral en call center. Perfil de estudiante universitario #1.

Trayectoria laboral	<p>Silvia. 25 años, independiente. Estudiante de Psicología Industrial (5to año). Agente de customer service por 6 años.</p>		
	<i>Entrar</i>	<i>Permanecer</i>	<i>¿Salir o hacer carrera?</i>
	<p>Se enteró del trabajo a través de redes sociales. La motivó a entrar a call center la fácil contratación (para estudiantes sin experiencia laboral previa), y los horarios que se adaptaban a su jornada de estudios.</p> <p><i>“Tenía que buscar una forma de ingreso para pagar mis estudios. Entonces, empecé como part-time, para tener más tiempo para la universidad también.”</i></p>	<p>La falta de oportunidades con un salario competitivo y con flexibilidad de horario en su área de estudio la han motivado a permanecer en call center. Además, una oportunidad de ascenso a supervisor también la ha incentivado a quedarse en la industria.</p> <p><i>“Ya no me gustaba mucho la idea de seguir tomando llamadas, ahora busco algo más relacionado con mi carrera.”</i></p>	<p>Se siente cómoda en su actual empleo, pero no descarta la opción de encontrar una oportunidad en su área de formación.</p> <p><i>“La experiencia que yo tengo es en el área de psicología, pero la mayoría de los empleos en mi área ofrecen un menor salario y se trabajan más horas.”</i></p>
Sentido del trabajo	<p>Al principio percibía el empleo en call center como algo transitorio, pero a raíz del ascenso consideró la oportunidad de “hacer carrera” en el call center. Incluso, percibe que su formación en psicología industrial es aplicable en esta industria.</p>		

Tabla 9. Trayectoria laboral en call center. Perfil de estudiante universitario #2.

Trayectoria laboral	Julián. 27 años, independiente. Licenciatura en Marketing. Fue agente de call center en customer service y ventas durante 4 años, mientras estudiaba en la universidad.		
	<i>Entrar</i>	<i>Permanecer</i>	<i>¿Salir o hacer carrera?</i>
	<p>Un amigo lo refirió en el call center que trabajaba; el salario y los horarios le parecieron atractivos. La persona que lo refirió recibió una comisión.</p> <p><i>“La primera vez que me tocó buscar un trabajo, yo era bastante reacio a trabajar en call center, tuve un par de trabajos antes de, pero el origen fue esa misma necesidad, que tenía la convicción de querer estudiar”.</i></p>	<p>Trabajó en varias empresas de call centers durante sus estudios universitarios y algunos meses después de graduarse.</p> <p><i>“Me cuestionaba si valía la pena salir de la industria y meterme a hacer otra cosa, porque si comparamos el salario, podría estar ganando entre 7 y 8 mil pesos al mes, versus un salario de oficina que me van a pagar 3 o 4 mil, eso sí cambiaba mi motivación para seguir ahí”.</i></p>	<p>Salió de call center al obtener trabajo en su área profesional.</p> <p><i>“Y de ese lugar, renuncié, porque me habían ofrecido otro trabajo, que ya no era un call center, y como te digo, realmente no era como que necesariamente me gustara trabajar en call centers.”</i></p>
Sentido del trabajo	Durante toda su estadía en call centers consideró el empleo como transitorio ; el salario le permitía cubrir gastos, ganar independencia y asumir más responsabilidades económicas, pero percibía el empleo solo como un medio para desarrollarse en otra área profesional.		

Ilustración 13. Diagrama de flujo de las trayectorias laborales del Perfil 1



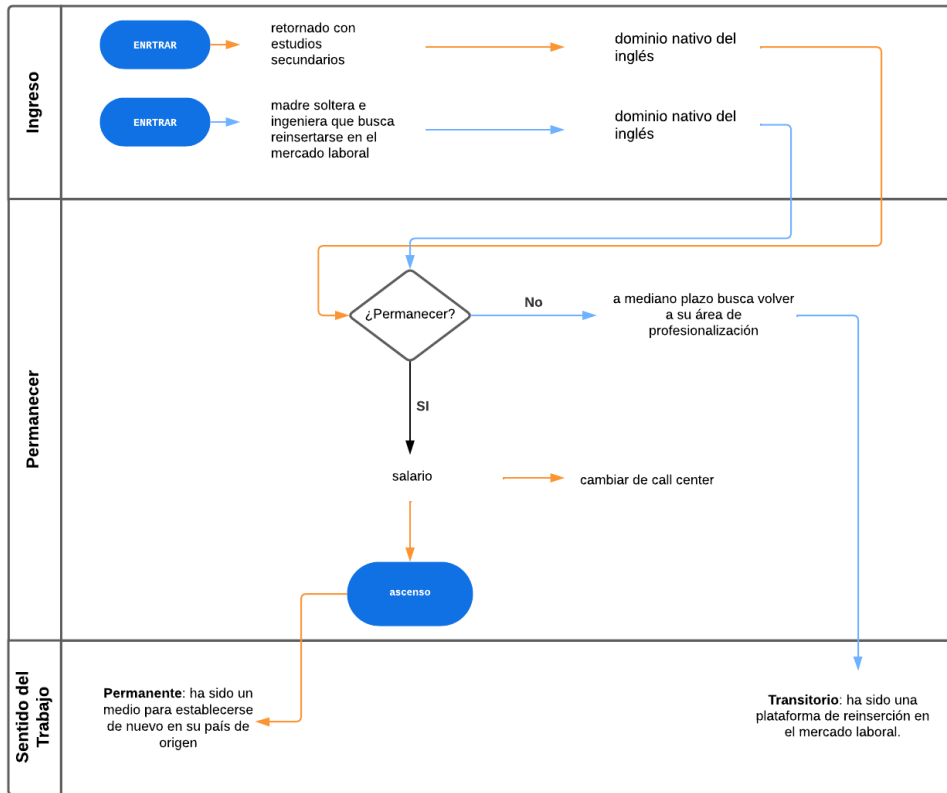
2. Perfil 2: Personas con dependientes económicos

A diferencia de los estudiantes y recién graduados, las personas que ingresan al empleo en call center con mayores responsabilidades económicas, como la presencia de dependientes económicos, buscan que su empleo sea permanente. Estas personas tienen las trayectorias más largas en call center, si bien, por los altos niveles de rotación, no suelen permanecer en una sola empresa, sí han permanecido en la industria por varios años. Entre este perfil también se encuentran jóvenes que tienen una responsabilidad económica con su familia inmediata, más allá de los gastos propios. Si bien, en este perfil las motivaciones para quedarse en este empleo tienen mayor peso que las motivaciones para salir, también hay personas que buscan moverse a una industria que sea menos demandante. Las posibilidades de crecimiento en la jerarquía organizacional son un gran incentivo para este perfil, por las ventajas salariales que ofrece y la mayor estabilidad que se alcanza en cuanto a riesgo de rotación de personal.

Tabla 10. Trayectoria laboral en call center. Perfil de persona con dependientes económicos

Trayectoria laboral	Pablo. 55 años y padre de familia. Técnico en Dibujo Industrial. Agente de customer service durante 12 años.		
	<i>Entrar</i>	<i>Permanecer</i>	<i>¿Salir?</i>
	<p>Optó por trabajar en un call center porque no encontraba trabajo en su área de formación técnica, y tenía buen dominio del inglés. Escuchó el anuncio de la plaza de trabajo en Transactel en la radio.</p> <p><i>“Entonces yo me quedé desfasado de la industria, todos solicitaban autocad y eran cursos de 3.000 a 5.000 quetzales, en esa época era un pistol. Entonces me tiré al Call Center, ahí en Transactel fue donde probé y empecé en una cuenta.”</i></p>	<p>Por el largo tiempo que ha permanecido en la industria ha adquirido conocimiento de cómo funciona, lo que le permite buscar plazas y tipos de cuentas que mejor le convengan.</p>	<p>Ha sido despedido y ha renunciado de varias empresas de call center, pero sigue buscando trabajo en la misma industria. Ha permanecido por sus responsabilidades económicas.</p>
Sentido del trabajo	<p>Percibe el trabajo en call center como un empleo permanente, si bien, no en una empresa en específico, sí en esta industria. Menciona que ha habido cuentas en las que se ha sentido muy cómodo, pero ha tenido que moverse por las rotaciones de personal o el cierre de cuentas.</p>		

Ilustración 14. Diagrama de flujo sobre las trayectorias laborales del Perfil 2



3. Perfil 3: Reinserción laboral

Finalmente, se determinaron dos casos en los que la falta de experiencia laboral reciente en su área de especialización profesional y técnica los llevó a buscar empleo en call center. El factor común de ambos perfiles es ser nativo en el idioma inglés, siendo esta su principal competencia para desarrollarse en call center. En este perfil no hay consenso sobre la naturaleza del trabajo, sí se determina como clave para lograr la reinserción laboral en dos contextos distintos.

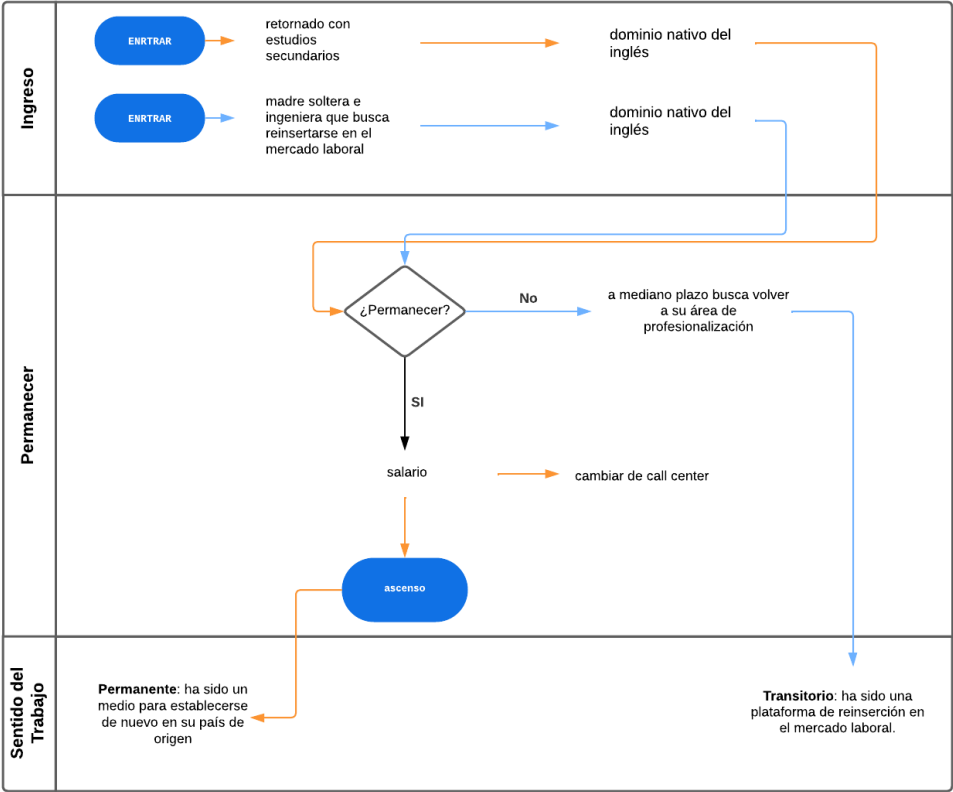
Tabla 11. Trayectoria laboral en call center. Perfil de reinserción laboral #1

Trayectoria laboral	Andrés. 34 años, independiente. Migrante retornado de Estados Unidos. Agente de customer service por un año.		
	<i>Entrar</i>	<i>Permanecer</i>	<i>¿Salir?</i>
	<p>Al retornar a Guatemala una organización que apoya personas retornadas lo refirió a un call center. Su perfil era idóneo porque tenía estudios secundarios y un dominio completo del inglés.</p> <p><i>“Los conocí en el aeropuerto, ellos ayudan a todos los que regresan a Guatemala desde los EE. UU. a reintegrarse en la sociedad. Ellos fueron quienes me ayudaron a entrar al call center. Ellos organizaron la reunión y la entrevista para que pudiera trabajar allí, también mi currículum y todos los documentos que necesitaba para ser contratado.”</i></p>	<p>El trabajo en call center le ha permitido establecerse de nuevo en Guatemala. Si bien, tiene otras habilidades (plomaría y mecánica), el salario que ofrece el call center lo ha motivado a permanecer en la industria.</p>	<p>Se siente frustrado porque no ha podido ascender a supervisor. Aunque de no lograr ascender no descarta cambiar de empresa, sí quiere permanecer en la industria.</p> <p><i>“Debería estar en una posición más alta para este momento, aprecio a mi supervisor y a los gerentes, me agradecen y me felicitan. Así que aprecio el reconocimiento de ellos, pero no he avanzado y yo quiero escalar en la jerarquía corporativa”</i></p>
Sentido del trabajo	<p>El trabajo en call center ha sido un medio para establecerse de nuevo en su país de origen, se siente agradecido por haber podido encontrar un empleo en la industria. Si bien, ve el empleo como algo permanente, sí menciona que hay varias condiciones del trabajo que le gustaría que mejoraran y que lo incentivarían a permanecer en una sola empresa.</p>		

Tabla 12. Trayectoria laboral en call center. Perfil de reinserción laboral #2

Trayectoria laboral	Lucía. 50 años, madre soltera. Ingeniera en alimentos. Agente de customer service por un año.		
	<i>Entrar</i>	<i>Permanecer</i>	<i>Salir</i>
	Se dedicó al cuidado de sus hijos y recientemente buscó reinsertarse en el mercado laboral. Aunque le falta experiencia laboral reciente, el completo dominio del idioma inglés le permitió entrar a call center fácilmente. Vio el anuncio de la plaza de trabajo en redes sociales.	Ha permanecido en la industria durante un año, mientras busca empleo en su área profesional.	En sus proyecciones a mediano plazo está un empleo en su área profesional. <i>“Creo que ya cumplió su función, que yo me sintiera capaz de volver a trabajar, volver a usar la compu, la tecnología, etc. Pero no me puedo quedar aquí, tengo que dar el salto.”</i>
Sentido del trabajo	Describe el trabajo en call center como transitorio porque ha sido una plataforma de reinserción en el mercado laboral, pero está buscando moverse de nuevo hacia su área de especialización profesional.		

Ilustración 15. Diagrama de flujo sobre las trayectorias laborales del Perfil 3



VII. Discusión de resultados

El perfil sociodemográfico de los agentes de call center en Guatemala había sido descrito por Luis Pedro Meoño en el año 2011 y luego en 2015. Desde esa fecha, hasta la actualidad, ha transcurrido una década en la que el sector de los call centers en Guatemala se ha ampliado y diversificado, atrayendo a nuevos perfiles de trabajadores a esta industria. Asimismo, las empresas de call center que estaban presentes en el país en los años que se realizaron ambos estudios se han transformado, ya sea por el surgimiento de nuevas empresas que ingresan, o bien, a raíz de la inversión de capital extranjero en las ya existentes, otras han desaparecido por problemas en su gestión, y algunas otras se han retirados del país.

En la actualización sobre el perfil sociodemográfico que se realizó en este estudio se encontró que el perfil predominante en la industria sigue tendiendo a ser joven, urbano, clase media, bilingüe, y mayoritariamente, con estudios universitarios. Este perfil busca el trabajo en el call center como un medio para generar ingresos extras, o bien, para cubrir los gastos de la universidad. Además, se encontró que varios de estos estudiantes que trabajaban en call center, han permanecido en la industria una vez finalizados sus estudios universitarios. Las razones para permanecer apuntan a que el mercado laboral de Guatemala no ofrece oportunidades de salarios competitivos para profesionales graduados (Pronacom, 2023), y mucho menos de fácil acceso y contratación, que es cómo se describe el mecanismo de inserción laboral en los call center. Entre ellos, están los adultos mayores de cuarenta años, aunque no siempre profesionales graduados, que ingresaron más jóvenes al sector call center y que han decidido permanecer en esta industria para poder cubrir sus responsabilidades económicas.

Por otro lado, se determinó que el perfil de los migrantes retornados sigue estando presente en el sector call center. Y no es de extrañarse, pues de 2015 a la fecha, las deportaciones de guatemaltecos en Estados Unidos se han incrementado considerablemente. Según datos del Instituto Guatemalteco de Migración, las deportaciones aumentaron un 24% solo en el primer semestre del 2024, comparado con el mismo periodo de tiempo para 2023 (Villagrán, 2024). El perfil de los migrantes retornados que buscan las empresas de call center son aquellos que tienen un dominio nativo del idioma inglés, y que tienen estudios secundarios y/o de nivel medio. Los migrantes retornados son perfilados para las cuentas en las que la

clientela puede recibir un manejo más coloquial del idioma inglés por parte del agente. En cambio, en cuentas donde se requiere un vocabulario más profesional, este tipo de perfil es desestimado. Si bien, este es el perfil que realiza en menor medida un *performance* cultural (concepto en Meoño, 2011: 92), por su proximidad cultural con la clientela, sí es uno de los perfiles a los que más se les evalúa el manejo estético del idioma inglés. Mientras que, para los agentes que no son nativos, se prioriza la evaluación del manejo práctico del inglés.

Con relación a los nuevos perfiles encontrados en este estudio, están los adultos mayores de 50 años y las madres solteras. Para ambos casos, el trabajo en call center les ha permitido no solamente cubrir sus responsabilidades económicas, sino también la reinserción laboral, cuando en las industrias en las que se habían desempeñado tradicionalmente fueron desestimados. Por otro lado, las madres solteras ven atractiva la jornada laboral que ofrecen los call centers porque permiten compaginar la rutina del hogar y el cuidado de los hijos con un trabajo que les permite cubrir también sus responsabilidades económicas. Si bien, la flexibilidad del empleo en call center, sobre todo respecto al horario y la modalidad de trabajo remota, era atractivo para los jóvenes (Meoño, 2011), estos nuevos perfiles también lo perciben como un incentivo para trabajar en la industria de call center.

Los perfiles predominantes en el sector de call center en Ciudad de Guatemala se han mantenido, a pesar de las transformaciones que ha experimentado la industria en la última década. No obstante, se han integrado nuevos perfiles, con motivaciones y aspiraciones personales y profesionales distintas a los perfiles que con anterioridad se habían descrito. Esto responde no solo a la expansión de la industria en el país, sino también sugiere que este sector puede estar absorbiendo a trabajadores, que por razones salariales o de otro tipo, ya no quieren permanecer en otras industrias donde tradicionalmente se habían desempeñado. Sobre esto se debe indagar más, tomando como sujeto de análisis a los trabajadores de los call center, pero situándolos en el contexto más amplio del mercado laboral de Guatemala, pues el trabajo de agente ya no es endémico de la Ciudad de Guatemala, sino que se ha expandido a otras áreas urbanas del país, tanto por la ampliación de las empresas a otras ciudades, como por la posibilidad de realizar el trabajo de manera remota.

La dinámica de trabajo para agentes y supervisores de call center en Ciudad de Guatemala fue explorada a través de factores claves que han sido determinantes en estructurar

la experiencia de los trabajadores. El primero de esos factores es el ambiente laboral, que determina tanto las condiciones físicas del trabajo, así como los estados emocionales que se atraviesan durante la jornada de trabajo. La experiencia de estar en *site* ya había sido explorada previamente por otros autores (en Meoño, 2011, Micheli, 2012, Romero, 2021), dado que, hasta hace algunos años, había sido el espacio donde típicamente se desarrollaba el empleo de call center.

La sensación de encierro y vigilancia son dos factores clave de la experiencia estando en el *site*, pues el espacio físico permite que los supervisores y managers puedan observar de cerca el trabajo de los varios agentes que convergen en el piso. Entre los factores clave de la experiencia, surgieron también situaciones que tienen que ver con el contexto de Ciudad de Guatemala, y es que en los últimos años se ha incrementado el tránsito vehicular en la ciudad, así como en los municipios aledaños a la misma. Para los trabajadores de las distintas industrias que están presentes en la ciudad el denso tránsito dificulta el desplazamiento de las personas hacia sus empleos.

La posibilidad de trabajar desde casa abre a los trabajadores una alternativa de trabajo que no requiere desplazamientos hacia los *sites*, los cuales están ubicados en las zonas más industriales de la ciudad y donde hay mayor afluencia vehicular. El trabajo en casa está asociado a la flexibilización laboral de los empleos, porque permite a los agentes disponer de su propio espacio de trabajo, y en buena medida, también del tiempo. Sin embargo, este espacio de trabajo transfiere responsabilidades a los trabajadores que normalmente son cubiertas por la empresa cuando el trabajador se encuentra en *site*, por ejemplo, el acceso a equipos de trabajo óptimos y la conexión a la red adecuada. Esta transferencia de responsabilidades, a través de la flexibilización de las condiciones de trabajo, hace parte de la precarización del empleo, según menciona Guy Standing (2011) en su teoría del *precariado*, porque implica que el trabajador asuma riesgos que corresponden a las empresas. Los agentes perciben esta vulnerabilidad cuando por un error de la red o del mismo sistema, son sancionados por la empresa y afectados directamente en las condiciones de trabajo. Por un lado, esto puede darse a través de la pérdida de los bonos por cumplimiento de métricas, o bien, a través de una llamada para regresar a desempeñar su trabajo en *site*. Si bien, la flexibilidad permite al trabajador de call center adaptarse de mejor manera a las condiciones viales y de movilidad en Ciudad de Guatemala, supone también asumir más riesgos en el desempeño de su trabajo.

Otro factor determinante en la dinámica de trabajo son las distintas presiones que están asociadas al empleo en call center, entre ellas se destaca el cumplimiento de las expectativas sobre la producción. La relación directa entre la productividad del agente y la remuneración salarial por bonos refleja un tipo de estructura salarial que está ligada a la precarización laboral (Standing, 2011 y Cuevas, 2015), ya que el ingreso económico del trabajador depende de su capacidad para cumplir con altos estándares de eficiencia y productividad, que son impuestos por lógicas digitales (métricas medidas y estandarizadas a través de la tecnología). El cumplimiento de estos estándares está apoyado por la vigilancia que permite la tecnología, y que es mediada a través del rol de los supervisores. Si bien, la supervisión es distinta para los trabajadores que están en *site* versus los que están en casa, en las entrevistas se evidencia que la vigilancia de los trabajadores remotos no se reduce significativamente, dado que las tecnologías digitales permiten realizar este proceso en línea, aunque sí se reduce un poco la supervisión humana. Por otro lado, aunque en línea con el factor de la reducción de las interacciones presenciales en el trabajo en call center, entre los efectos emocionales adversos de la modalidad remota se mencionó la soledad y la falta de interacciones no digitales.

Sumado a ello, la desterritorialización del trabajo en call center supone presiones en las interacciones entre agentes y clientes; los agentes que trabajan en empresas de Ciudad de Guatemala están inmersos en una estructura global que asigna jerarquías a ciertos territorios y sus habitantes, típicamente dentro de la estructura Norte y Sur Global (conceptos en Escobar, 1995; De Sousa, 2014). Por otro lado, la desterritorialización de los empleos también permite la apertura del trabajo a personas con perfiles heterogéneos (Castells, 1996), porque permite a una diversidad de personas acceder a ellos, sin estar precisamente en el territorio físico donde se demanda el servicio. Sin embargo, el *outsourcing* y la desterritorialización del trabajo de call center sigue imponiendo presiones a los trabajadores, dado que no se ha logrado eliminar las desigualdades estructurales asociadas a estas jerarquías.

Entre los efectos adversos de ambos fenómenos se encuentran las interacciones que contienen abusos verbales y discriminaciones por la procedencia de los agentes, y que siguen siendo una constante en la dinámica de trabajo en call center. El incumplimiento de feriados y pagos de prestaciones que señalan los trabajadores de call center, excusados en la procedencia extranjera de las empresas hace parte también de los efectos adversos de ambos fenómenos.

Las relaciones entre la jerarquía organizacional de los call centers determinan la dinámica de trabajo, sobre todo en cuanto a la cuestión del poder. Si bien, en el rol de supervisor se desarrollan labores tanto de control como de asistencia a los agentes, este también puede prestarse a abusos de poder. En la experiencia de los agentes entrevistados, los abusos de poder están marcados por la dimensión del género; se resalta que el acoso de supervisores hacia las agentes mujeres es una dinámica común en las empresas de call center.

Si bien, el acoso puede enmarcarse como una práctica del contexto más amplio del mercado laboral de condiciones precarizadas de Ciudad de Guatemala (Cisneros, 2023), se describió por las agentes como una problemática particular de la industria. Según Hernán Cuevas (2015), quien ha desarrollado el concepto de *precarizado* de Guy Standing en el contexto de América Latina, los mecanismos de precariedad laboral adquieren formas particulares en contextos de trabajo específicos, y como resultado relaciones de trabajo territorializadas. En el caso de Ciudad de Guatemala, el acoso es uno de esos factores que contribuye a generar una dinámica particular de precarización del empleo para las mujeres que se desempeñan como agentes de call center. Para las agentes es importante visibilizar el problema para demandar procesos disciplinarios y protocolos más eficaces, no solo para la resolución de los casos, sino también para la prevención de estos.

En otra dimensión del rol de los supervisores, los resultados reflejan que son ellos quienes en gran medida deben lidiar con los efectos de un empleo transnacional y tercerizado. Ellos lo describen como la mediación con dobles jerarquías de poder, es decir, que ellos responden sobre la producción, al call center tanto como a la empresa que es cliente del call center. Estas dobles jerarquías de las que hablan los supervisores son una manifestación de la desterritorialización del trabajo de la que habla Manuel Castells (1996), ya que la estructura organizacional, no solo se extiende más allá de un espacio físico, sino que también abarca las expectativas de dos empresas distintas que operan a nivel global, facilitado por las tecnologías digitales. En la dinámica de trabajo este fenómeno se expresa en las directrices que recibe el supervisor, por un lado, debe responder a las necesidades y contexto de una clientela extranjera, mientras que debe gestionar el cumplimiento de estas desde su contexto de trabajo local. Los supervisores, en su rol de mediadores, deben lidiar con las ambigüedades que generan las jerarquías desterritorializadas y tercerizadas.

La alta rotación y la escasa estabilidad del empleo en la industria de call center ya habían sido descritas por varios autores (en Mirchandani, 2004; Hualde et al., 2014; Romero, 2021) como rasgos distintivos de la industria del call center a nivel global. En la actualidad, se le ha sumado la interpretación de que ambas características son mecanismos que contribuyen a crear relaciones precarizadas entre el trabajador y su empleo (ver en Cuevas, 2015 y Standing, 2011). Esto, en razón de que la falta de estabilidad laboral crea relaciones ambiguas entre el trabajador y su empleo, y además los desprotege a los trabajadores. Los agentes entrevistados expresaron su inconformidad hacia las varias ambigüedades laborales que crea esta condición de poca estabilidad; la falta de claridad sobre el monto salarial que se reporta ante la seguridad social y el incumplimiento de las normas de trabajo en Guatemala son situaciones que viven los trabajadores.

Guy Standing (2011) resalta que la reducción de las seguridades laborales y de las protecciones ofrecidas al trabajador son características distintivas de los empleos precarizados. En el caso de los call center en Guatemala, si bien no hay evidencia para sostener que todas las empresas realizan estas prácticas, a nivel de industria están puestas las condiciones para hacer de estos rasgos distintivos del sector call center en Guatemala.

En lo que respecta a las trayectorias laborales en call center, se evidencia que la alta rotación también encuentra causas en que el perfil predominante de la industria (jóvenes, urbanos, clase media, con estudios universitarios) percibe el trabajo en call center como temporal o transitorio para su trayectoria laboral más amplia. Si bien, algunos de estos jóvenes encuentran relación entre su trabajo en call center y su formación profesional –sobre todo para aquellos que estudian carreras de Psicología Industrial y Mercadeo–, ellos perciben al call center como un mecanismo para alcanzar su desarrollo profesional y no como un lugar en el que poder desenvolverse una vez alcanzado el título profesional.

Por otro lado, en las trayectorias de las personas que deciden quedarse una vez alcanzado el grado profesional, influyen dos factores. El primero son las responsabilidades económicas que pudieron haber adquirido, gracias al ingreso que les permitía el call center, y el segundo, la falta de salarios competitivos en su área profesional. La presencia de profesionales graduados en ámbitos distintos a su área de formación también evidencia la

precarización más amplia del mercado y las condiciones de trabajo en Guatemala, permitiendo al sector de call center ser una alternativa de trabajo más atractiva.

Finalmente, están los perfiles atípicos, como los migrantes retornados que buscan su reinserción al país, los adultos que también buscan la reinserción laboral o las madres solteras que buscan compaginar el trabajo del hogar con uno fuera de esa esfera. Según Alfredo Hualde y autores (2015), el análisis de trayectorias permite entender las restricciones y oportunidades de los mercados de trabajo y de las empresas en un contexto social, pero también histórico, en particular. Hualde et al. (2015) argumenta que algunas trayectorias llevan a la estabilidad laboral y otros a la inestabilidad permanente, como puede ser el caso de los *jumpers*, quienes han encontrado una industria en la que permanecer, más no una empresa. En general, las trayectorias elaboradas a partir de las experiencias de los trabajadores de call center permitieron un análisis de la movilidad sociolaboral de ciertos perfiles que integran el sector de call center en Ciudad de Guatemala.

Los resultados aquí discutidos brindan una panorámica de la experiencia de los trabajadores de los call centers en Ciudad de Guatemala, y subrayan sobre los temas y problemáticas que competen a este sector de la industria, a la luz de las transformaciones tecnológicas y del trabajo que han tenido lugar en la última década. Esta es una industria que se mueve al ritmo de las tecnologías digitales y comunicacionales, pero que sigue sumamente vinculada a las condiciones del contexto del mercado laboral de los países en los que se inserta. Es por ello, que es importante para los científicos sociales que les atañe el tema del trabajo, seguir de cerca las transformaciones de una industria que hoy en día es sumamente relevante para la economía de miles de trabajadores guatemaltecos.

VIII. Conclusiones

La categorización de la experiencia de trabajo en call center de las y los agentes en Ciudad de Guatemala, desde una perspectiva sociológica, evidencia que las dinámicas de trabajo globales y locales han dado paso a la transformación del sector call center en Guatemala. Estas transformaciones han influido en la experiencia de trabajo y en las trayectorias laborales de la población que hoy es la fuerza de trabajo de los call centers en Guatemala. Este estudio destaca que, si bien los perfiles predominantes de los agentes se han mantenido, a la industria se han incorporado nuevos grupos con motivaciones y necesidades diferentes, lo que refleja una ampliación y diversificación en la población que integra este sector de la economía guatemalteca.

Las dinámicas de trabajo en call center revelan que el empleo en este sector se caracteriza por la flexibilidad de sus condiciones laborales, y la precarización de estas. Las prácticas de vigilancia, la transferencia de responsabilidades y la dependencia hacia la productividad, son características del sector call center que salen del control de los agentes, pero que tienen un efecto directo en su remuneración salarial. Estos mecanismos de precarización son particulares de este sector, pero también reflejan un mercado laboral de país bastante precarizado y sobre el que debería seguirse explorando, si se quiere entender de manera más amplia cómo se producen y reproducen las prácticas de precarización del trabajo en el país.

Por otro lado, las trayectorias laborales de los agentes revelan tanto las oportunidades, como las restricciones que ofrece este sector en el país. Los call center han permitido la entrada a una diversidad de perfiles de trabajadores, lo que ha abierto la oportunidad a más poblaciones de encontrar empleo en el sector, aunque, también ha significado retos por la gestión de equipos heterogéneos. Entre las problemáticas que se evidencia es la retención de sus equipos de trabajo por largos periodos de tiempo y la alta rotación de ellos a lo interno de la industria, motivada por la búsqueda de mejores condiciones laborales.

Este sector se ha presentado como una alternativa de empleo ante las limitaciones de otros mercados laborales en Guatemala, sin embargo, no ha logrado resolver varias de las desigualdades y vulnerabilidades que tradicionalmente se viven en el contexto laboral

guatemalteco. Las condiciones locales, sumada a los fenómenos como la desterritorialización y la deslocalización del trabajo han contribuido también a crear ambigüedades y brechas en las condiciones laborales.

No obstante, algunos entrevistados con trayectorias largas en call center, pero que eventualmente dejaron la industria, mencionaron que una mejor gestión y administración de esta, y que diera como resultado condiciones de trabajo más justas, los habría motivado a permanecer más tiempo en call center. Este cambio beneficiaría a los trabajadores, pero también podría abordar el problema de la alta rotación que enfrenta este sector, y que ha sido una característica distintiva del trabajo en call center a nivel mundial.

La realidad es que los call centers en Guatemala son un sector clave para entender las transformaciones del mercado laboral de Guatemala, en un contexto más amplio y caracterizado por las tensiones entre dinámicas globales y locales. Debido a ello, se espera que este estudio pueda aportar al mejor entendimiento de este sector económico del país, poniendo el foco de atención en cómo vive su fuerza laboral las condiciones y dinámicas de este empleo. Y que esto también pueda visibilizar las motivaciones y las necesidades de los trabajadores del sector de call center en Ciudad de Guatemala. Así también, se espera que esta investigación abra camino para continuar la tan necesaria investigación social sobre el trabajo y el empleo en Guatemala.

IX. Recomendaciones

Este estudio partió de la voluntad de actualizar los estudios previos sobre un sector económico de actual crecimiento en Ciudad de Guatemala –los call centers–. En el curso de la investigación comenzaron a aparecer las transformaciones que había experimentado la industria en la última década, y desde la fecha en la que se había realizado la investigación más reciente sobre este sector. El cambio más evidente ha sido el avance de la tecnología utilizada en este empleo, o más bien la automatización de los procesos.

Los call center dejaron de llamarse así y pasaron a ser denominados *contact center*, por la multiplicidad de canales de comunicación que hoy ofrecen. A nivel mundial se integra rápidamente a esta industria los chats y llamadas automatizadas que cumplen la función de los agentes, sea de llamada o de *back-office* (chats y emails). Lo que sin duda en un futuro reducirá la cantidad de empleos que esta industria puede ofrecer. Ante esta situación, quedan más preguntas que respuestas sobre cuál debe ser el curso de las siguientes investigaciones sobre el sector de *contact center & BPO* en Guatemala.

Tomando en cuenta la problemática planteada en esta investigación y los resultados obtenidos, las sugerencias para futuros investigadores podrían ser en línea con entender las condiciones laborales y las experiencias de los agentes de manera más amplia, pues como se menciona en los resultados este ya no es un empleo endémico de Ciudad de Guatemala o de las áreas urbanas.

También podría recomendarse entender a profundidad la dinámica de las empresas en particular, pues el sector call center ha resultado ser tan heterogéneo como su fuerza laboral. Además, sería importante entender a este sector en su contexto más amplio, es decir el mercado laboral guatemalteco y cómo este se enfrenta ante las empresas transnacionales y la modalidad del *outsourcing*. Estas temáticas parecen arrojar futuras preguntas de investigación, sin embargo, ante la posibilidad de la automatización, parece que quedan obsoletas. Pues la prioridad será transferida a vislumbrar que el sector de la economía guatemalteca absorberá a los 48,000 agentes que hoy emplea el sector call center en Guatemala.

Aunque parece que la posibilidad de la automatización llegará más tarde a Guatemala, dada la alta inversión de infraestructura que requiere, como científicos sociales, y sobre todo a los que nos atañe el tema del trabajo, es importante anticipar las transformaciones sociales que tendrán repercusiones sobre los empleos.

X. Literatura citada

- Abramo, L., Montero, C. (2000). *Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina*, En E. De la Garza (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1ra ed., pp. 65 - 90).
- Aparecido, R., De Paula Leite, M. (2000). *Tecnologías y cambio tecnológico en la Sociología Latinoamericana del Trabajo*, En E. De la Garza (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1ra ed., pp. 95 - 118).
- Agexport. (marzo, 2020). *Protocolo del Sector Contact Center & BPO para Proteger la Salud y Seguridad de sus Colaboradores en las Empresas*. En Prensa Libre https://www.prensalibre.com/wp-content/uploads/2020/06/Protocolo-CCBPO-Proteccio%CC%81n-Salud-y-Seguridad-Colaboradores-Abril-2020_final_0.pdf%20
- Berardi, F. (2003). *El trabajo cognitivo en la red*. En *La fábrica de la infelicidad. Nuevas normas de trabajo y movimiento global*. Traficantes de sueños.
- Brown, D. (2002). *Going Digital and Staying Qualitative: Some Alternative Strategies for Digitizing the Qualitative Research Process*. Forum: Qualitative Social Research 3(2).
- Bolaños, R. (marzo, 2023). *El teletrabajo abrió oportunidades en los call center, por lo que más del 50% de empleados labora desde casa*. DPL News | Prensa Libre. <https://dplnews.com/guatemala-el-teletrabajo-abrio-oportunidades-en-los-call-center-por-lo-que-mas-del-50-de-empleados-labora-desde-casa/>
- Butina, M. (2015). *A Narrative Approach to Qualitative Inquiry*. Clinical Laboratory Science, 28 (3): 190.
- Caraballo, P. (2011). *Hacia un reposicionamiento de los estudios del trabajo: el desarrollo de la sociología del trabajo y sus principales debates*. En *Anuario de Estudios Centroamericanos*, Universidad de Costa Rica, 37 (pp. 307 - 325).
- Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (1era. ed., Vol. 1). Alianza Editorial.
- Castillo, J. (2000). *La Sociología del Trabajo hoy: la genealogía de un paradigma*. En *Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 3(2).
- Cisneros, A. (2023). *El mercado laboral en Guatemala a la luz de la ENEI 2021*. En Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (Eds.), *Revista Economía*, enero-marzo 2023 (235). Universidad San Carlos de Guatemala. <https://iies.usac.edu.gt/wp-content/uploads/2023/03/Revista-Economia-num.-235-enero-marzo-2023.pdf>
- Coronado, E. (mayo 2019). *Call centers o el divorcio entre el sistema educativo y la oferta laboral*. Plaza Pública. <https://www.plazapublica.com.gt/content/call-centers-o-el-divorcio-entre-el-sistema-educativo-y-la-oferta-laboral>
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches/John W. Creswell*. —3rd ed. p. cm.
- Cuevas, H. (2015). *Precariedad, Precariado y Precarización. Un comentario crítico desde América Latina a The Precariat. The New Dangerous Class de Guy Standing*. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, 14 (40), pp. 1-13. Universidad de Los Lagos. DOI: 10.4000/polis.10754
- Del Bono, A., Bulloni, M. (2008). *Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina*. En *Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 10 (9).
- De la Garza. (2000). *El papel del concepto del trabajo en la teoría social del siglo xx*. En E. De la Garza (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1ra ed., pp. 15 - 35)

- De Sousa, B. (2014). *Epistemologies of the South: Justice Against Epistemicide* (1st ed).
- Dubet, F. (1996). *Sociología de la experiencia* (Centro de Investigaciones Sociológicas Montalbán [CIS], Ed.; G. Gatti, Trans.; 1st ed.). (Obra original publicada en 1994).
- Dunning, J., Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
- Dussel, E. (2000). *Hacia una Filosofía Política Crítica*. (1era. ed.). Buenos Aires.
- Escobar, A. (1995). *Territories of Difference: Place, Movements, Life, Redes*. Duke University Press.
- Ervin, A. (2000). *Ethics in Applied Research and Practice*, pp. 27 - 40. En *Applied Anthropology: Tools and Perspective for Contemporary Practice*.
- Fumagalli, A. (2010). *Prefacio a la edición española*. En *Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Traficantes de sueños.
- Given, L. M. (Ed.) (2008). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. (Vols. 1-0). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412963909>
- Golzar, J., Noor, S., Tajik, O. (2022). *Convenience Sampling*. *International Journal of Education and Language Studies*., 1(2). https://www.ijels.net/article_162981_06fc448b8914d42316b8d44829c88188.pdf
- Guest, G., MacQueen, K., Namey E. (2012). *Applied Thematic Analysis*. SAGE Publications.
- Herrera, F. (2000). *Las migraciones y la Sociología del Trabajo en América Latina*. En E. De la Garza (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1ra ed., pp. 566 - 586).
- Hong Kong Metropolitan University. (2016). *Principles of Sociological Inquiry*. Open Text Books for Hong Kong.
- Hualde, A., Tolentino, H., & Jurado, M. A. (2014). *Trayectorias laborales en los call centers: ¿empleos sin futuro?* En R. Guadarrama, A. Hualde, & S. López (Eds.), *La precariedad laboral en México. Dimensiones, dinámicas y significados*. (1ra ed., pp. 221 - 256). El Colegio de la Frontera.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2023). *Acuerdo 1529 de la Junta Directiva del IGSS*. <https://www.igssgt.org/wp-content/uploads/2023/01/Acuerdo-Gubernativo-No-9-2023-y-Acuerdo-No-1529-de-Junta-Directiva-del-IGSS.pdf>
- Lahire, B. (2005). *Los limbos del constructivismo*. (pp. 105-117) En J. García., J. Lago., P. Meseguer., A. Riesco (Eds.) *Lo que el trabajo esconde. Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo*. (1era ed.) Traficantes de Sueños.
- Marengo, L. (2008). *Representaciones sociales del trabajo en Call Centers. Un estudio de caso en la empresa Movistar. Jornadas de Sociología de la UNLP*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Meoño, L. P. (2011). *Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala: diferenciación social y representaciones sobre el trabajo*. Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa División de Ciencias Sociales y Humanidades Posgrado en Ciencias Antropológicas. (UNC-CONICET). <https://www.aacademica.org/000-096/105>
- Meoño, L. P. (2015). *Representaciones sobre el trabajo transnacional y el lugar de cada quien en la Ciudad de Guatemala*. En F. Bessere, R, Nieto. (Eds.), *La ciudad transnacional comparada. Modos de vida, gubernamentalidad y desposesión*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, 2015.
- Micheli, J. (2012, enero - junio). *El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México*. *Frontera Norte*, 24(47), 145 - 169.

- Micheli, J. (2017). *Tecnología y trabajo: ¿los call centers están marcando el camino? Si sí, ¿hacia dónde?* En Hualde (Ed.). *Más trabajo que empleo. Trayectorias laborales y precariedad en los call centers de México*. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Mirchandani, K. (2004). *Practices of Global Capital: Gaps, Cracks and Ironies in Transnational Call Centres in India*, en *Global Networks*, vol. 4, núm. 4, octubre, pp. 355 - 373.
- Organización Internacional del Trabajo. (septiembre, 2020). *GUATEMALA- COVID-19 y el Mundo del Trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos*. https://www.ilo.org/sanjose/WCMS_755522/lang--es/index.htm
- Palencia, M. (2014). *Elites y lógicas de acumulación en la modernización económica guatemalteca*. Instituto de Investigaciones y Gerencia Política, Universidad Rafael Landívar.
- Pronacom. (2023). *Guía Sectorial BPO y Contact Centers*. Ministerio de Economía. <https://www.pronacom.org/wp-content/uploads/2024/02/BPO.pdf>
- Quijano, A. (mayo - agosto 2013). *El Trabajo*. *Revista Argumentos*, UAM Xochimilco, 72. <https://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v26n72/v26n72a8.pdf>
- Rivas, H., Bolaños, L. (2013). *El impacto del comercio de servicios en el empleo: El sector Call Centers y Servicio al Cliente en Guatemala*. Informe de Consultoría realizada para la OIT y la Unión Europea.
- Romero, P. (2021). "Thank you for calling": *Experiencias de los jóvenes trabajadores de call centers bilingües en la ciudad de Bogotá*. Trabajo de grado para optar por el título de Antropóloga. Universidad de Los Andes.
- Rovira, J. (2008). *El desarrollo de la sociología en Centroamérica: la promesa incumplida*. Iconos. *Revista de Ciencias Sociales*, 30, (pp. 65-74). FLACSO Ecuador.
- Sage (2008). *Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage Publications Inc.
- Sautu, R., Dalle, P., Boniolo, P., Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/formacion-virtual/20100719035021/sautu.pdf>
- Standing, G. (2011). *The Precariat*. In *The Precariat: The New Dangerous Class*. (pp. 1 - 25).
- Vides, A. (julio, 2021). *La industria de servicios de tercerización una apuesta regional*. *Revista DataExport*, julio 2022, 319 (33). <https://revista.dataexport.com.gt/2021/07/la-industria-de-servicios-de-tercerizacion-una-apuesta-regional/>
- Villagrán, W. (2024, julio). *Se incrementan las deportaciones de guatemaltecos*. En *Diario de Centroamérica*. <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/se-incrementan-las-deportaciones-de-guatemaltecos/>
- Woolf, N., Silver, C. (2018). *Qualitative Analysis using MAXQDA. The Five-level QDA method*.
- Woolf, N., Silver, C. (2020). *Using The Five-level QDA Method With Dedoose: Examples from a Critical Discourse Analysis Project*. En A. Tashakkori, R. Johnson, C. Teddlie (Autores), *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*, pp. 28 - 44, Sage Publications, 2020.
- Yagenova, S., Véliz, R. (2011). *Guatemala: Una década de transición. Luchas populares en América Latina en el amanecer del siglo XXI*. En J. Rebón y M. Modonesi (Eds.), *Una década en movimiento: luchas populares en América Latina en el amanecer del siglo XXI - 1a ed.* - Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO; Prometeo Libros, 2011.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press, Nueva York.

XI. Anexos

A. Consentimiento informado

Consentimiento informado para participar en investigación de Tesis de Licenciatura en Sociología.

Institución: Universidad del Valle de Guatemala.

Título de la investigación: Análisis Sociológico de las Experiencias de Trabajo en Call Center en Ciudad de Guatemala.

Investigador principal: María Isabel Garrido Lara

La presente investigación tiene como propósito aportar al entendimiento sociológico del trabajo en call center en la Ciudad de Guatemala. Para ello, se plantea una investigación de enfoque cualitativo que se vale de entrevistas semi-estructuradas y revisión documental para aproximarse a entender, ¿Cómo es el trabajo en Call Center en la Ciudad de Guatemala desde un análisis sociológico de la experiencia de las y los operadores?

Se solicita su participación en este estudio por ser un actor perteneciente a la población estudiada. Su participación en este estudio será a través de una entrevista individual guiada por el investigador. Durante la entrevista se le pedirá que comparta su experiencia como trabajador/a del sector de call center en Guatemala. El audio de la entrevista será grabado para garantizar la precisión de los datos recopilados en el posterior análisis.

Los datos de esta investigación se utilizarán específicamente para fines de la investigación y se mantendrá la privacidad y confidencialidad de los participantes. La confidencialidad de los datos de la investigación garantiza que su participación en este estudio no tendrá ninguna repercusión en su empleo y lugar de trabajo. Su participación en este estudio es completamente voluntaria, puede optar por no participar o retirarse cuando así lo desee, sin que haya ninguna repercusión.

Esta investigación no ofrece ningún beneficio económico, por tratarse de una investigación de pre-grado y autogestionada por la investigadora. Esta investigación tampoco propone una etapa de intervención posterior a la generación de los datos en el ámbito estudiado, es decir los call centers de Guatemala. En cambio, se espera que la investigación pueda contribuir al debate teórico sobre el trabajo en call centers que se ha producido a nivel global, desde una esfera local y que enuncie las particularidades del fenómeno en Ciudad de Guatemala. No se anticipan riesgos significativos asociadas con su participación en este estudio.

Si tiene alguna pregunta sobre este estudio o desea más información posterior a la entrevista, puede ponerse en contacto con la investigadora principal. De ser así los datos personales de la investigadora le serán proporcionados.

Al firmar a continuación, usted indica que ha leído y comprendido la información proporcionada anteriormente y que voluntariamente accedió a participar en este estudio.

Nombre del participante: _____

Firma del participante: _____

Fecha: _____

B. Instrumentos

1. Guía de entrevista

Guía de entrevista dirigida a trabajadores de call center para investigación de Tesis de Licenciatura en Sociología.

Institución: Universidad del Valle de Guatemala.

Título de la investigación: Análisis Sociológico de las Experiencias de Trabajo en Call Center en Ciudad de Guatemala.

Investigador principal: María Isabel Garrido Lara

1. Sección: Perfil demográfico

a. Origen

- i. ¿Cuál es su nacionalidad?
- ii. ¿Con qué grupo étnico se identifica?
- iii. ¿Ha realizado un proceso migratorio internacional o desplazamiento interno antes o durante su estancia en el call center?
- iv. ¿Vives en la ciudad de Guatemala? ¿En qué zona resides?

b. Edad:

- i. ¿Cuál es su edad actual?
- ii. ¿Qué edad tenía al ingresar a trabajar en call center?

c. Sexo, género e identidad sexual:

- i. ¿Cuál fue su sexo asignado al nacer?
- ii. ¿Cuál es su identidad de género?
- iii. ¿Considera que su identidad de género ha determinado alguna diferencia en su experiencia laboral en el call center?

d. Nivel y tipo de escolaridad:

- i. ¿Cuál es el nivel más alto de educación que ha alcanzado?
- ii. ¿Su formación académica ha sido en colegios privados o en instituciones públicas?
- iii. De tener estudios superiores, ¿qué carrera está cursando o cursó en la universidad?
- iv. ¿Ha recibido alguna formación específica relacionada con su trabajo en el call center? ¿Ha sido externa o ha sido proporcionada por el call center?

e. Competencias idiomáticas:

- i. ¿Cuál es su idioma materno?
 - ii. ¿Qué idiomas habla con fluidez? ¿Dónde y por qué aprendió esos idiomas?
 - iii. ¿Su conocimiento de otros idiomas ha sido importante en su desempeño en el call center?
- f. Responsabilidades económicas:
- i. ¿Cuáles son sus responsabilidades económicas?
 - ii. ¿Cuál es el número de personas dependientes de su ingreso económico?
Explorar las diferencias entre jóvenes solteros, estudiantes y otros perfiles.
 - iii. ¿Cómo han impactado estas responsabilidades su experiencia y motivación en la búsqueda de empleo y en la permanencia en el call center?
- g. Rango salarial:
- i. ¿Cuáles son los ingresos del puesto que tienes?
 - ii. Si ha estado en varios call centers, ¿ha variado su salario?
 - iii. ¿Cómo cree que su salario afecta su percepción del trabajo en el call center?

2. Sección: Dinámica de trabajo en call center

- a. Carrera en el call center:
- i. ¿En qué call center trabaja? ¿Por qué decidió trabajar en ese call center?
 - ii. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en este call center?
 - iii. ¿Cómo ingresó al trabajo en call center? *Explorar recomendaciones, redes sociales, sitios de empleo, etc.*
 - iv. ¿Había trabajado en call center antes? Si la respuesta es sí, ¿cuáles fueron los motivos para salir del call center anterior?
 - v. ¿Por qué optó por buscar trabajo en un call center? ¿Cuáles fueron las motivaciones para buscar trabajo en call center?
 - vi. ¿Había aspectos del trabajo en call center que lo/la desincentivaran a buscar trabajo en estas empresas previo a estar empleado en este sector?
 - vii. ¿Tiene metas específicas de crecimiento o promoción dentro de la empresa en call center en la que se encuentra?
 - viii. ¿Ha experimentado cambios significativos en su situación financiera desde que comenzó a trabajar en el call center?
- b. Dinámica de trabajo:
- i. ¿Cuál es su jornada de trabajo o tipo de turno?
 - ii. ¿Podría describir detalladamente su rutina laboral en el call center? ¿Cuáles son los procesos que sigue en su trabajo?
 - iii. ¿Qué tipo de cuenta tiene a su cargo? ¿Cómo influye el tipo de cuenta que atiende en su trabajo?
 - iv. ¿De qué países son los clientes que atiende en las llamadas?
 - v. ¿Cómo es la interacción que se genera cuando atiende una llamada? ¿Qué procesos realiza durante la llamada? *Para operadores*
 - vi. ¿Cómo es el proceso de supervisión de una llamada? *Para supervisores*
- c. Espacio de trabajo (en site o remoto):
- i. ¿Trabaja en el site (en la oficina) o de forma remota?
 - ii. ¿Cómo ha sido su experiencia con las herramientas y plataformas tecnológicas en la realización de su trabajo?
 - iii. ¿Cómo afecta el tipo de espacio de trabajo su experiencia laboral y sus interacciones con sus compañeros y superiores?

En casa:

- iv. ¿Cómo ha determinado el trabajo remoto la distribución del espacio en su casa? ¿Hace alguna distinción entre el espacio del hogar y el espacio de trabajo?
En el site:
- v. ¿Considera que las instalaciones del call center son adecuadas para realizar su trabajo?
- vi. ¿En el call center en qué trabaja hay facilidades para el esparcimiento o entretenimiento? ¿O algún otro tipo de servicio (espacios de ocio, descanso, cafetería, gimnasio, guardería, etc)?
- vii. ¿Qué factores influyen en su percepción del espacio de trabajo, incluyendo la comodidad, la organización y la cultura laboral?
- d. Ambiente laboral:
 - i. ¿Cómo es el ambiente laboral en el call center donde trabaja? ¿Cuáles son los estados de ánimo que experimenta y se perciben en el espacio de trabajo?
- e. Reconocimiento y recompensas:
 - i. ¿Siente que su trabajo y esfuerzo son reconocidos y valorados por la empresa donde trabaja?
 - ii. ¿Ha recibido algún tipo de recompensa o incentivo por su desempeño en el call center?
 - iii. ¿Considera las capacitaciones cómo un tipo de incentivo? ¿Considera que las capacitaciones podrían aportar a su desempeño profesional fuera del call center?
- f. Presiones
 - i. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos o dificultades en su trabajo diario en el call center?
 - ii. ¿Experimenta un alto nivel de presión o estrés en su trabajo en el call center?
 - iii. ¿De dónde vienen las presiones que experimenta en el trabajo?
 - iv. ¿Le preocupa la estabilidad del empleo en el call center?
 - v. ¿A usted le ha afectado o es una preocupación la rotación de personal que hay en los call center?
 - vi. ¿De qué formas enfrenta o atiende la presión que usted recibe en el trabajo?
- Para operadores
 - vii. ¿Ha tenido alguna experiencia en alguna interacción (clientes o jefes) donde haya sufrido algún tipo de violencia o de discriminación? *Explorar sobre distintas discriminaciones (racismo, sexismo, clasismo).*
- Para supervisores
 - viii. ¿Las interacciones con los operadores presentan dificultades o desafíos?
- g. Organización laboral:
 - i. En su experiencia en call center, ¿existe algún tipo de organización que represente los intereses de los trabajadores? ¿Dónde se ha dado esta organización? *Explorar redes sociales*
 - ii. De ser así, ¿cómo ha gestionado la empresa de call center este tipo de organización? ¿Se ha entablado diálogo?

3. Sección: Aspiraciones profesionales en el call center y hacia el futuro

- a. Sentido del trabajo en el call center:
 - i. ¿Considera que su trabajo en call center tiene algún impacto en el bienestar de otras personas?
- b. Relación del empleo en el call center con estudios:

- i. ¿Tiene relación su trabajo en el call center con su formación académica y/o profesional?
 - ii. ¿Considera que su trabajo en el call center complementa sus estudios o interfiere con ellos de alguna manera?
- c. Proyecciones laborales:
- i. ¿El trabajo en call center está en sus proyecciones laborales a futuro?
 - ii. ¿Ha considerado oportunidades de carrera fuera del call center en el futuro?

Finaliza la sección de preguntas abiertas y se abre espacio para comentarios.

C. Certificado de ética



Certificate

January 30, 2021

This is to certify that Ms. Mar Garrido has successfully completed the Macquarie University Human Research Ethics Online Training Module for the Social Sciences and Humanities.

Macquarie University