

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Factores de la gestión de capital humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional orientado al personal joven del sector de Call Center, en la Ciudad de Guatemala**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Gabriel Jonatán García Barrios

Guatemala, septiembre 2019

**Factores de la gestión de capital humano, para el fortalecimiento de la cultura organizacional orientado al personal joven del sector de Call Center, en la Ciudad de Guatemala**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Gabriel Jonatan García Barrios

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios (**Asesor**)

Mtr. Emerson Antonio Corales (**Revisor**)

Guatemala, septiembre 2019

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Luis Fernando Ajanel**

Coordinador

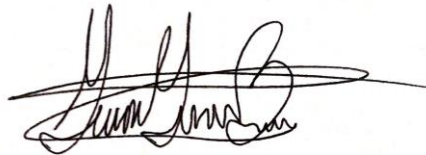
Guatemala, 9 de marzo 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“Factores de la gestión de capital humano, para el fortalecimiento de la cultura organizacional orientado al personal joven del sector de call center, en la Ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gabriel Jonatan García Barrios', with a long horizontal stroke extending to the right.

Gabriel Jonatan García Barrios  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No.: 201402183

REF.:C.C.E.E.LIC.ADMON.A03-PS.0010.2019

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 21 DE JUNIO DE 2019**

**DICTAMEN**

**Tutor:** Licenciado Axel Helmer Ramírez Barrios  
**Revisor:** Licenciado Emerson Antonio Corrales Lara  
**Carrera:** Licenciatura En Administración de Empresas

**En el Artículo Científico titulado: "Factores de la gestión de capital humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional orientado al personal joven del sector de Call Center, en la ciudad de Guatemala,"**

**Presentada por:** Gabriel Jonatán García Barrios.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado



M.A. Ronaldo Girón  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
UPANA

Guatemala, 09 de Marzo del 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

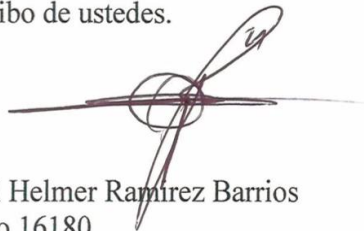
Universidad Panamericana

Presente

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado: **Factores de la gestión de capital humano, para el fortalecimiento de la cultura organizacional orientado al personal joven del sector de Call Center, en la Ciudad de Guatemala**, Realizada por la estudiante Gabriel Jonatan García Barrios; Carné # 201402183 estudiante en la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extendiendo por este medio dictamen aprobado, así como ofrecerme para cualquier aclaración adicional.

Me suscribo de ustedes.

A handwritten signature in dark ink, consisting of a central circular loop with several long, sweeping strokes extending outwards, characteristic of the signature of Axel Helmer Ramírez Barrios.

Lic. Axel Helmer Ramírez Barrios  
Colegiado 16180  
Asesor

Guatemala, 17 de abril de 2019

Señores  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación al artículo científico titulado: **“Factores de la gestión de capital humano, para el fortalecimiento de la cultura organizacional orientado al personal joven del sector de call Center, en la ciudad de Guatemala”**, realizado por Gabriel Jonatán García Barrios, carné 201402183, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Emerson Antonio Corrales Lara', written over a horizontal line.

**Lic. Emerson Antonio Corrales Lara**  
Colegiado Activo 13,036

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por darme las energías en esos momentos difíciles para seguir adelante y llegar hasta acá.

### **A mi familia**

Por todo el apoyo en mis estudios y por creer en mí y compartir este logro conmigo.

### **A mis catedráticos**

Todo el conocimiento y orientación que me han brindado en estos 5 años.

### **A mi trabajo**

Por ser una empresa muy flexible con los horarios para que pudiera continuar con mis estudios y trabajar al mismo tiempo.



# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación Descriptiva	3
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo muestra infinita	4
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	4
1.9 Recolección de datos	4
1.10 Procesamiento y análisis de datos	5
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Resultados</b>	
2.1 Presentación de resultados	6
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Discusión y conclusiones</b>	
3.1 Extrapolación	16
3.2 Hallazgos y análisis general	21

3.3 Conclusiones	23
<b>4. Referencias</b>	
4.1 Bibliográficas	25
4.2 Digitales	25

## **Abstract**

El mercado de call center tiene un origen desde 1969 en la empresa Ford, Hace un par de años era el trabajo de muchas personas deportadas que eran contratadas por su buen nivel de inglés, sin embargo con el paso de los años se ha convertido en un lugar ideal para muchas personas jóvenes que han aprendido inglés en el colegio o en academias especializadas, este negocio siempre ha sufrido de mucha rotación de personal, y muchos categorizan este negocio como "la maquila moderna", esto pone en duda si se ha podido ofrecer un lugar con un buen ambiente laboral, hace 6 años era muy difícil ingresar a una de estas empresas y se ha observado que incluso ofrecen cursos de inglés para preparar a las personas que no cumplen con el nivel necesario con el afán de aumentar el número de personas reclutadas debido a la demanda de su crecimiento, esto ha facilitado a que más personas puedan optar a una de estas plazas que antes eran muy difíciles de conseguir y también ha crecido el número de negocios que ofrecen cursos de inglés intensivos.

## **Introducción**

El negocio de call center está ganando mucho territorio en todo el mundo, es un negocio que esta evolucionado y son empresas que son subcontratadas para realizar tareas que estaban en manos de otros negocios en este caso el servicio al cliente, en este giro de negocio se buscan países en donde la mano de obra sea mas barata y en donde los habitantes sepan un segundo idioma, otra de las cosas que ven en estos países es que no estén propensos a desastres naturales como clima que pueda interrumpir la operación, también se toma en cuenta la diferencia de horarios con las empresas a las que se les brinda el servicio al cliente.

Actualmente en la República de Guatemala se generan más de 36,000 empleos en este giro de negocio, lo cual comprueba de que es una muy buena fuente de empleo. Sin embargo, de acuerdo a la situación actual se escucha de casos de explotación laboral y muchos escenarios que preocupan sobre las condiciones en la cuales las personas trabajan, que afectan el ambiente organizacional de las empresas.

En el primer capítulo de esta investigación se encuentra la metodología utilizada para llegar a la respuesta de la pregunta planteada, se utilizó el tipo de investigación explicativa para entender y así explicar los factores que afectan al ambiente de esta industria, para lograr obtener esta información este primer capitulo incluye información sobre el área en donde se realizaron las encuestas los objetivos y todo lo necesario para llegar a una conclusión y entender que esta pasando.

En el segundo capítulo se muestra de una manera gráfica las respuestas de las encuestas con el objetivo de que sea más fácil de ver los resultados, y así continuar con el capitulo tercero en el cual ya se podrá hacer una interpretación de esos resultados, y encontrar respuestas lógicas para responder a las preguntas de investigación.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

La industria del call center está creciendo en todo el mundo no solo en Guatemala, y esta industria es una excelente oportunidad de empleo para muchas personas, el atractivo de esta propuesta de empleo es que ofrecen sueldos mayores al promedio que se está acostumbrado. Muchas empresas que se dedican a ofrecer estos servicios eligen a Guatemala como una de sus principales opciones, por el precio de la mano de obra y el porcentaje de personas que dominan el idioma inglés.

La industria del call center actualmente ofrece muchos empleos en la ciudad capital y el proceso para ingresar a uno no es tan complicado, las personas interesadas en una plaza solo necesitan saber dicho idioma, y pasar ciertas pruebas para verificar que poseen el nivel adecuado y manejo del idioma.

En estas empresas se ha observado un alto porcentaje de rotación de personal, lo cual afecta directamente la estabilidad laboral y esto se debe a varios factores que aun no son claros y que no se ha investigado a fondo, es importante conocer a profundidad este giro de negocio y así comprender más sobre este tema.

La mayoría de personas son muy jóvenes y oscilan en una edad de 19 a 29 años como promedio, utilizan este trabajo por los horarios flexibles, para continuar con sus estudios u otras actividades en su vida, muchas empresas usan la publicidad donde se pueden ver ambientes coloridos con áreas atractivas de descanso que llaman la atención de las personas en ese rango de edad.

La industria sigue creciendo y en la ciudad de Guatemala no hay mucha información sobre como es el ambiente laboral, hay muchas interrogantes que todavía falta explicar y actualmente se cuenta solo con comentarios informales de personas que pertenecen a esta industria.

La competencia es alta entre call centers, ya que hay muchos y su proceso de reclutamiento parece estar abierto siempre, esto facilita que las personas tengan mas opciones al momento de buscar empleo y que sean contratadas con gran facilidad, ¿Qué buscan estas personas que ya han tenido la oportunidad de estar en un call center para tomar su decisión?, ¿Porque tomaron la decisión para trasladarse a otra compañía?, hay muchas interrogantes a las que se busca indagar y encontrar las razones para no suponer, y conocer más este negocio y la percepción que se tiene de las personas que actualmente laboran para esta gran industria.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Qué factores son los mas influyentes en la cultura organizacional de la industria de call center en la ciudad de Guatemala?

## 1.3 Objetivos de investigación

Obtener más información y conocimiento, que orienten al desarrollo del tema y así poder responder la pregunta de investigación.

### 1.3.1 Objetivo general

Encontrar los factores que afectan la cultura organizacional de call center en la ciudad de Guatemala.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Explicar que factores determinan el compromiso organizacional en este giro de negocio.
2. Realizar una serie de encuestas para entender cómo es el clima laboral en un call center.
3. Determinar las causas de la alta rotación de personal.

## 1.4 Definición del Tipo de Investigación:

El tipo de investigación que se utilizó ha sido el descriptivo, este tipo de investigación permite realizar un análisis sobre la pregunta planteada, este análisis se realiza a partir de los resultados obtenidos de los métodos de recolección de información.

#### 1.4.1 Investigación descriptiva:

Actualmente no hay mucho material sobre el tema entonces se buscó información con diferentes fuentes de recopilación, se complementó esta información con el método de encuesta para realizar el análisis y así se obtuvo toda la información necesaria para entender el tema de la mejor manera posible.

### 1.5 Sujeto de investigación

La siguiente investigación se realizó en la ciudad de Guatemala con personas que laboran en un call center, el lugar que se eligió es específicamente es la zona 12, En esta área ya se encuentran varios call centers operando y utilizamos esta área por su cercanía y conocer mas sobre el tema. Los sujetos que se utilizaron para la encuesta cumplieron con los requisitos que se detallan a continuación:

Géneros: hombres y mujeres.

Edades: 18 a 60 años.

Ubicación: zona 12 ciudad capital.

Actividad: empleados de call center.

### 1.6 Alcance de la investigación

#### 1.6.1 Temporal

La investigación se inicio hace 4 meses empezando en diciembre del año 2018 y culminando en marzo 2019.

#### 1.6.2 Geográfico

La investigación se realizó en la zona 12 de ciudad de Guatemala donde se ha observado un crecimiento en la industria de call center.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra infinita

Para la muestra se utilizó un cálculo infinito porque se conoce exactamente el número de personas que actualmente laboran para la industria de call center en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.

Significado de las variables:

n= tamaño de la muestra, N= población, Z= nivel de confianza, P= probabilidad de éxito, Q= probabilidad de fracaso, E= error de muestreo.

$$n = \frac{Z^2 (p * q)}{E^2}$$

$$Z = 1.81$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.08$$

$$n = 128$$

## 1.8 Definición de los instrumentos de la investigación

Para esta investigación se utilizó una encuesta como método de recolección de información, la encuesta comprendió 10 preguntas, 6 de selección múltiple y 4 preguntas directas con opción a responder si o no, con el objetivo de buscar respuestas ante las interrogantes previamente planteadas.

## 1.9 Recolección de datos

Encuesta – Se realizó una serie de preguntas para conocer un poco más sobre el ambiente de trabajo que viven las personas que pertenecen a estas empresas, se utilizaron licencias y recursos brindados por la universidad a través del correo institucional, este correo cuenta con una licencia de Office 365 y esto habilita el acceso al programa Microsoft Forms de Microsoft para realizar la encuesta de manera digital, lo cual facilita la interpretación y análisis, también es un proceso rápido para las personas que apoyaron la investigación respondiendo.



## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Microsoft Forms: se utilizó este software con el correo institucional, este programa brinda una mejor visibilidad con gráficas para realizar la interpretación de los resultados y muestra la información con porcentajes.

## Capítulo 2

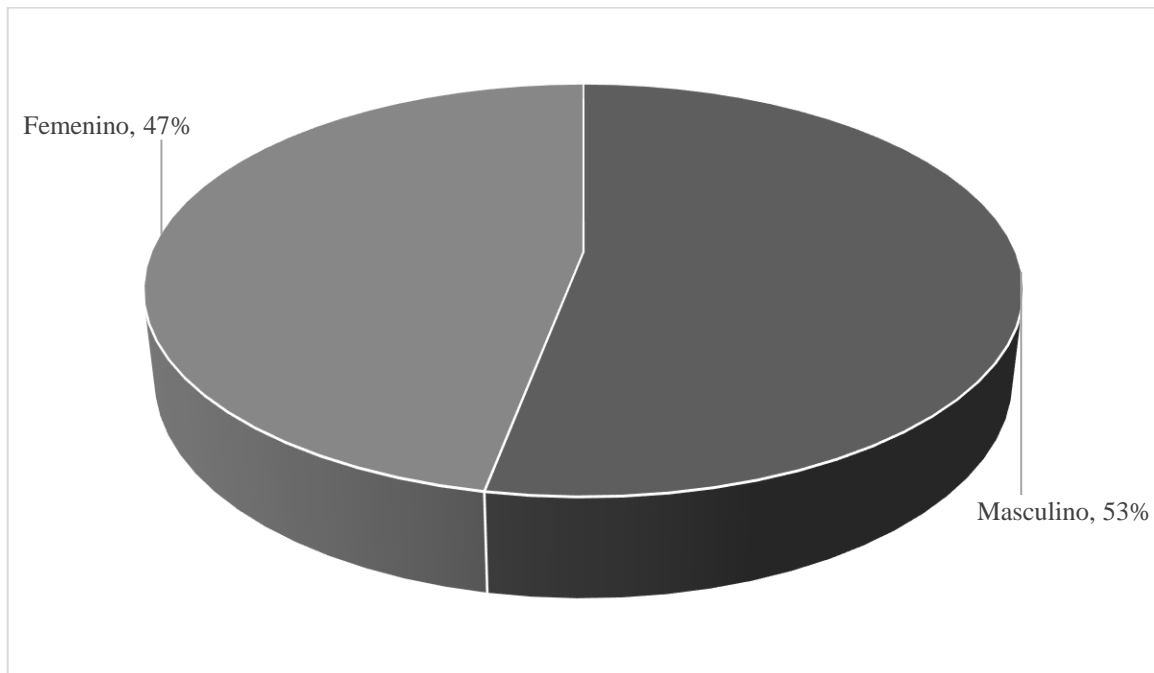
### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

De acuerdo a la encuesta aplicada a personas que laboran en call center en el área de la zona 12 de la ciudad de Guatemala, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Gráfica 1

¿Cuál es su género?



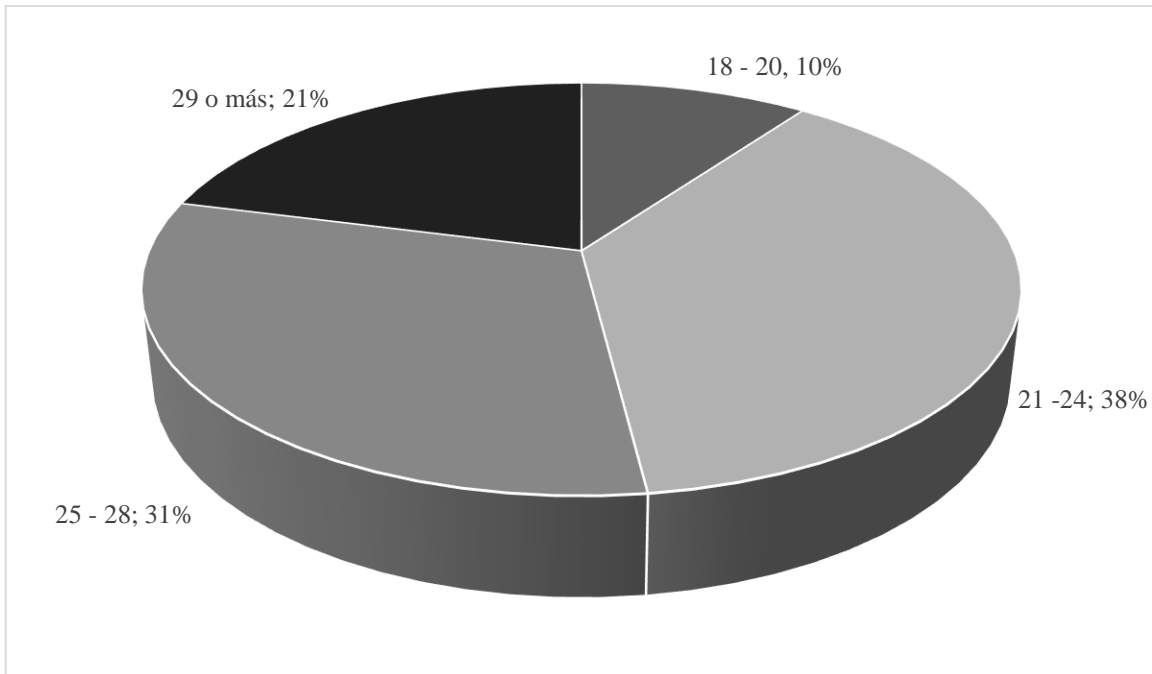
Fuente: Elaboración propia, 2019

#### Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 53% de las personas que laboran en call center en la zona 12 son de género masculino y el 47% son de género femenino. Este resultado es vital para este giro de negocio ya que la presencia de mujeres ha ido aumentando no solo en el ámbito laboral si no que en el giro de negocio de call centers es muy probable que esto se deba para generar un ingreso extra a la familia por la flexibilidad de horarios y el salario que se ofrece. Esto también es importante para entender mas a fondo que beneficios buscan las mujeres en una empresa en lo que se puede trabajar para reducir el porcentaje de rotación de personal y mejorar el ambiente organizacional.

## Gráfica 2

¿Cuál es su rango de edad?



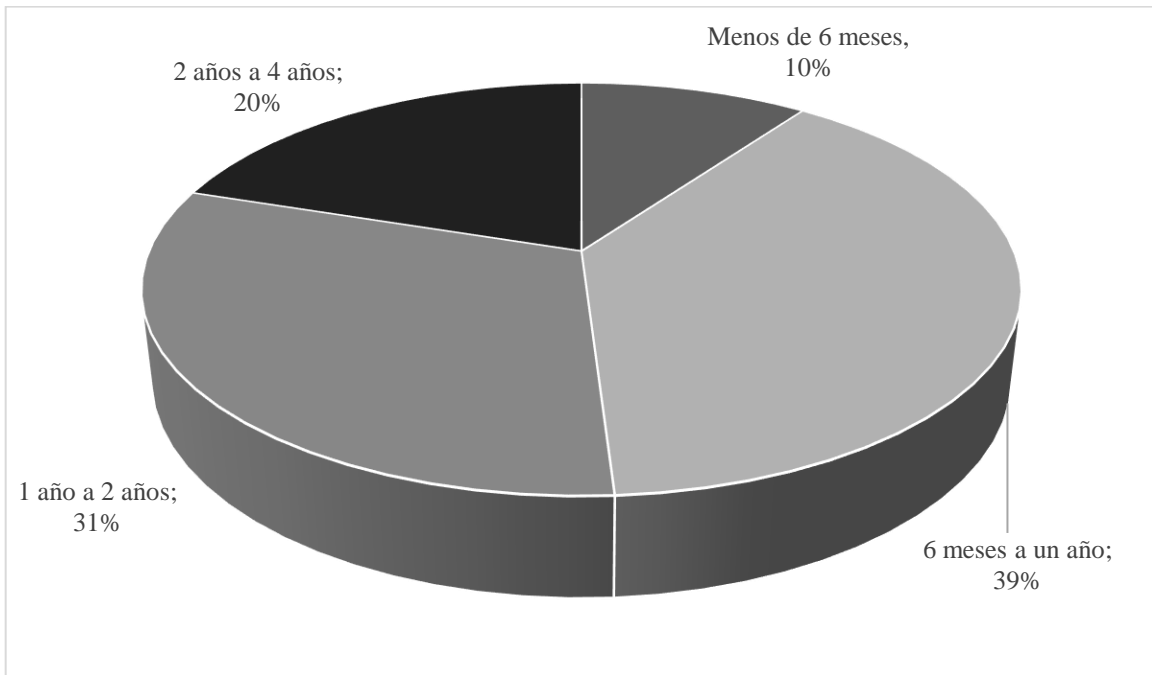
Fuente: Elaboración propia, 2019

### Análisis:

Los resultados obtenidos muestran que hay mas personas de una edad muy joven el grupo que tiene mas participación en este negocio se encuentra entre el rango de edad de 21 a 24 años representando un 38% seguido por otro grupo cuya edad comprende entre 25 y 28 años que representa un 31%, también existe un grupo con una edad mayor que comprende entre 29 o mas años representando un 21% de la población que labora el call center, y un grupo pequeño de personas entre 18 y 20 años que son las personas que se están iniciando en el ámbito laboral y muy seguramente son recién graduados de secundaria. Aquí confirmamos que la mayoría de los trabajadores pertenecen a las nuevas generaciones (millennials / generación Z) este es un dato muy importante para las organizaciones porque estas generaciones son un poco difíciles de hacer felices, son muy exigentes y tienden aburrirse rápido de todo. El reto es como crear un buen ambiente para este grupo muy joven el cual tiene una gran representación dentro de estas empresas.

### Gráfica 3

¿Cuánto tiempo tiene en su trabajo actual?



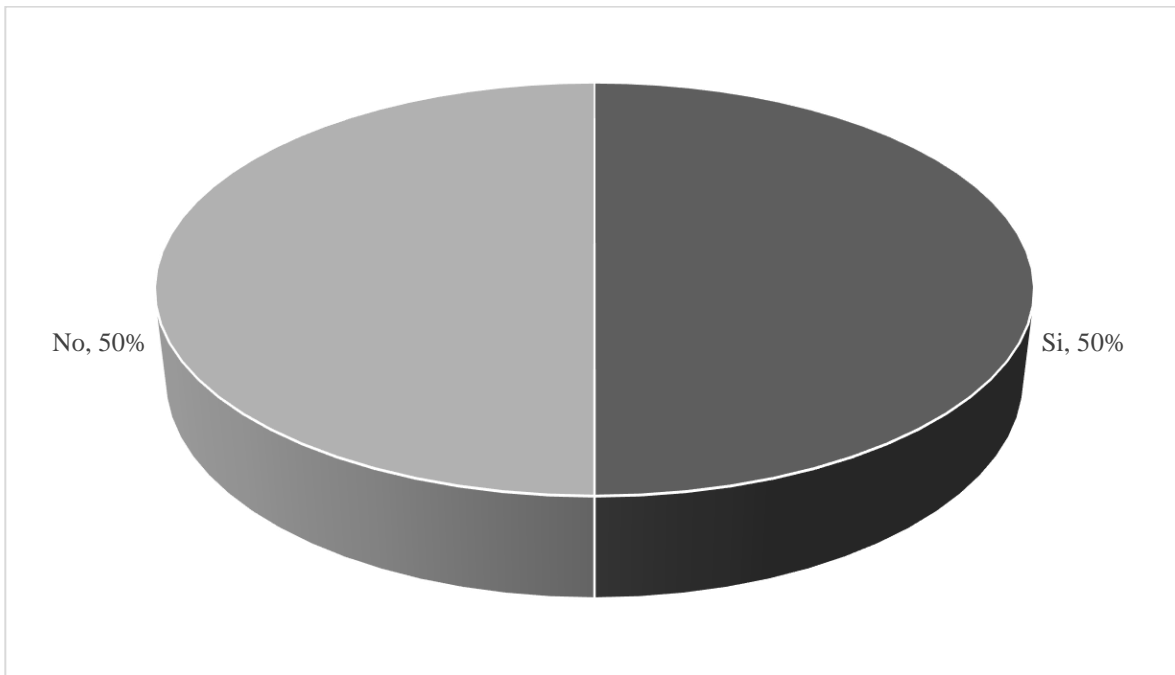
Fuente: Elaboración propia, 2019

#### Análisis:

Los resultados obtenidos demuestran que solo el 39% de las personas que laboran en el call center tienen entre 6 meses a 1 año en su trabajo actual, mientras que un 31% tienen de 1 a 2 años de laborar en el mismo lugar, siguiendo con la interpretación de los resultados tenemos que el 20% de las personas tienen entre 2 años a 4 años de trabajar mientras que un 10% tiene menos de 6 meses. Usualmente si fuera otro giro de negocio veríamos un porcentaje mayor de estabilidad laboral, mientras que en otras empresas es algo inusual ver a alguien que no labore al menos 6 meses, esto es algo más normal en la industria de call center y es un factor muy importante, porque los empleados pueden darse cuenta que renunciar en realidad es algo que se ve todos los días y lo ven como un proceso normal y no le dan la importancia necesaria al tema de estabilidad laboral lo cual tiene muchos beneficios no solo para su hoja de vida, también es algo que aporta mucho para su crecimiento como empleado si quieren crecer dentro de la compañía y muchos bancos y otras empresas toman en cuenta si el empleado tiene muy buena estabilidad laboral.

## Gráfica 4

¿Se siente motivado en su trabajo?



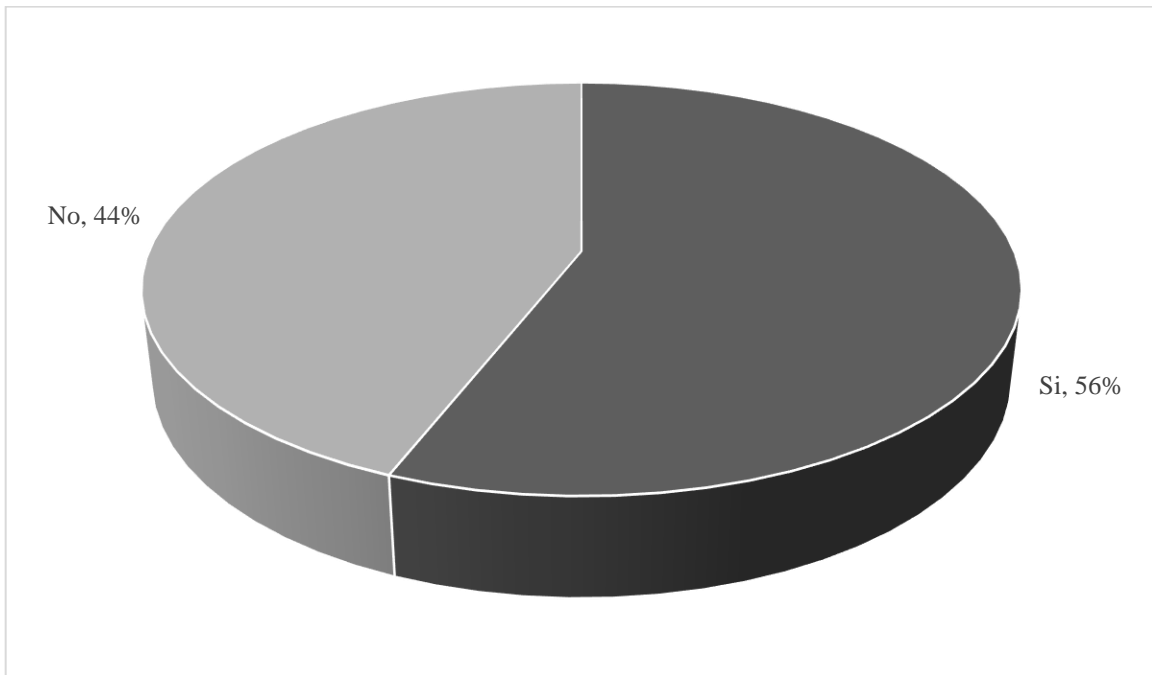
Fuente: Elaboración propia, 2019

### Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mitad de las personas que laboran para un call center o sea el 50% se siente motivado mientras el otro 50% no piensa lo mismo en cuanto a la motivación. Un indicador muy importante para la estabilidad laboral y el ambiente laboral es que todas las personas se sientan motivadas para que realicen su trabajo de la mejor manera posible, la motivación es muy importante y cuando muchas personas no están motivadas tienden a contaminar el ambiente de mucho negativismo que rápidamente se puede contagiar con el resto, a esto se le agregan cosas como chismes o malas actitudes que pueden incluso afectar a que las personas no se sientan cómodas estando rodeadas de todo esto. Por esto y mas es importante que todos los empleados no importando el giro de negocio se sientan motivados y así cumplir con el 100% de empleados que se sientan motivados.

## Gráfica 5

¿Considera que tiene oportunidades de crecimiento en la empresa?



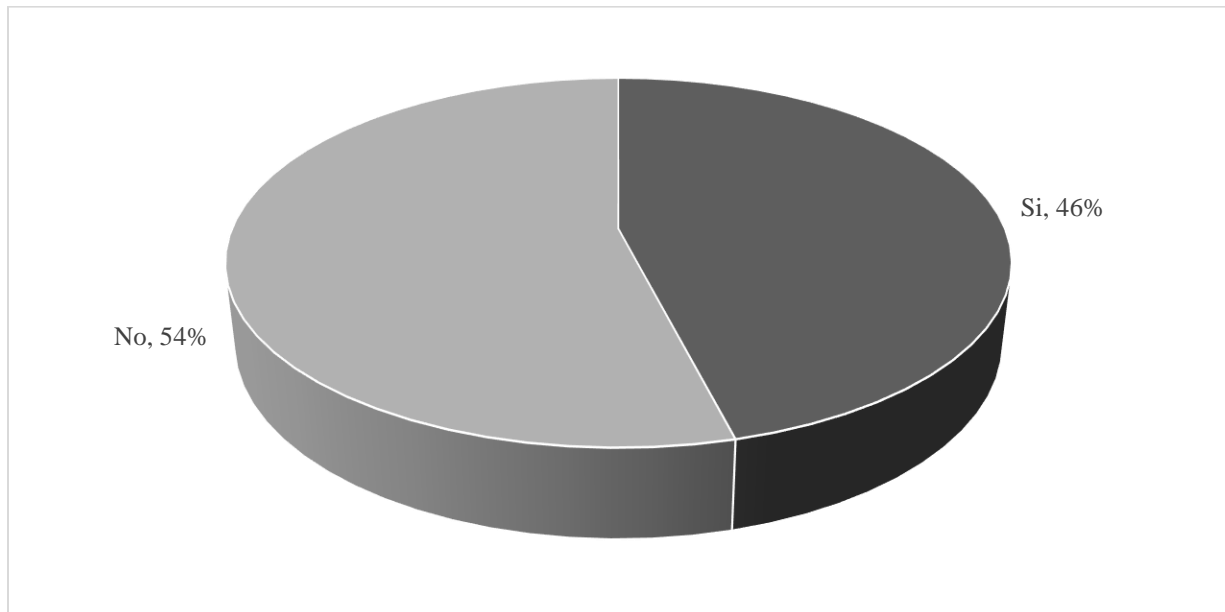
Fuente: Elaboración propia, 2019

### Análisis:

El crecimiento dentro de la empresa es un factor importante para que una persona decida continuar en la empresa, porque ve un futuro en el cual no solo se visualiza en un mejor puesto también ve que va a recibir capacitación y desarrollo como profesional, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 56% de las personas consideran que, si tienen oportunidades de crecimiento, mientras que el 44% considera que no tienen esas oportunidades. Es difícil mantener a una persona motivada cuando sabe que no tiene futuro dentro de la empresa y sin lugar a duda esto ha afectado el desempeño de todos los empleados. Muchos de los empleados trabajan arduamente para tener buen rendimiento con el objetivo de cumplir con los requerimientos que se puedan pedir al momento que se presente una oportunidad para aplicar a un nuevo puesto, si un empleado no ve oportunidades de crecimiento lo más seguro es que no va a estar mucho tiempo laborando para la misma empresa. Hay que trabajar en esas áreas de oportunidad para que el 100% de los empleados pueda ver esas oportunidades de crecimiento.

## Gráfica 6

¿Ha estado en otro call center antes?



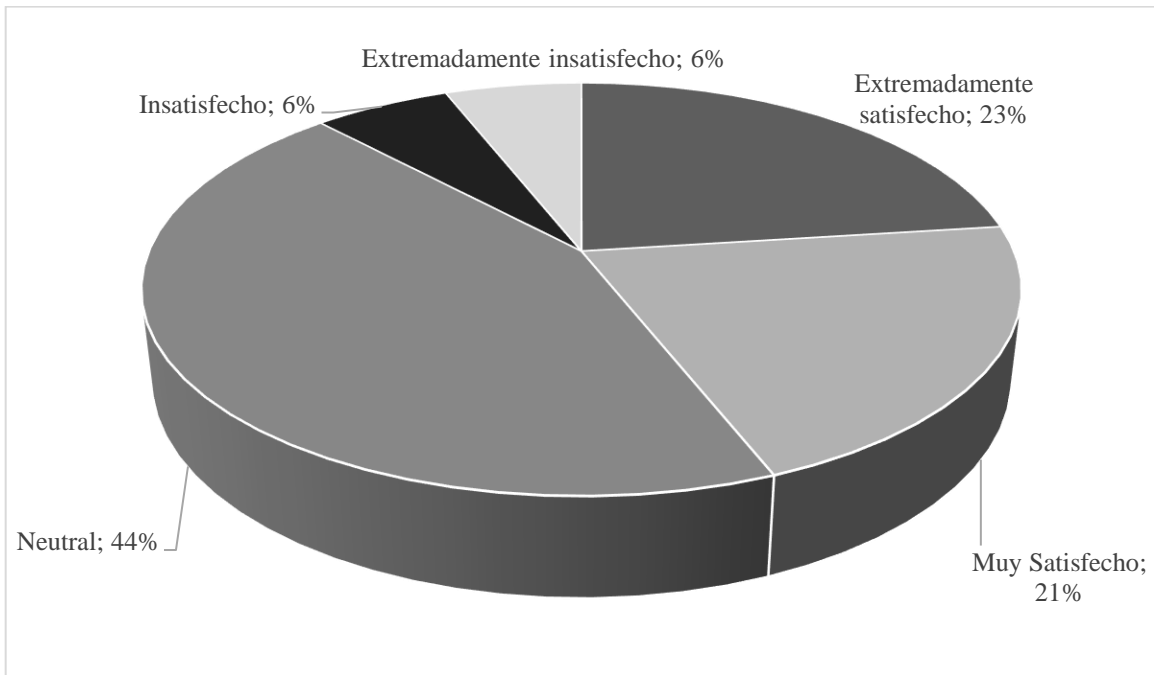
Fuente: Elaboración propia, 2019

### Análisis:

La competencia en esta industria es un factor importante para que cada empresa modifique sus procesos y mantener al empleado feliz para fomentar su lealtad, de acuerdo los resultados obtenidos el 54% no ha estado en otro call center y el 46% si ha laborado para mas de un call center, analizando los resultados si alguien renuncia y va a otra empresa para estar en el mismo giro de negocio significa que si le gusta su trabajo de atención al cliente sin embargo puede ser que hayan buscado un ambiente nuevo, el índice de rotación de personal es muy alto y también se debería de investigar las acciones de retención de personal que usualmente tienen estas empresas, porque es un trabajo muy solicitado y siempre hay personas buscando la manera de ser contratados por los beneficios mencionados anteriormente.

## Gráfica 7

¿Si pudiera evaluar que tan satisfecho esta con su horario actual de trabajo como lo evaluaría?



Fuente: Elaboración propia, 2019

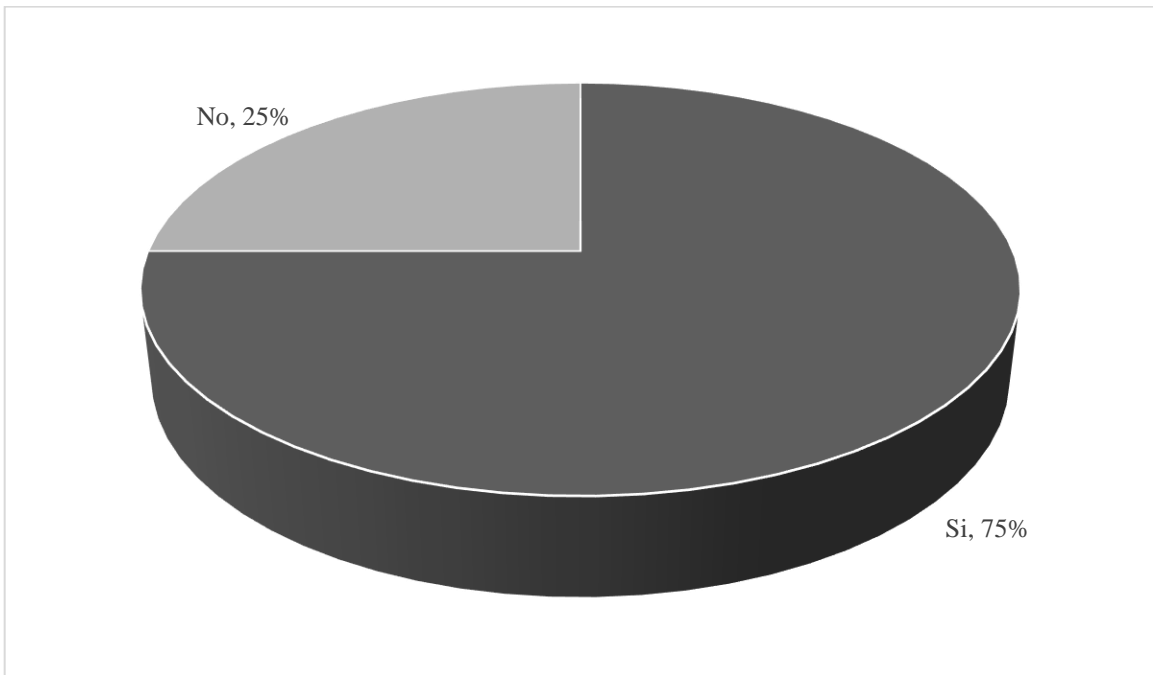
### Análisis:

El horario de trabajo es muy importante para un empleado, los resultados obtenidos demuestran que el 44% de las personas cuentan con un horario con el cual muestran que no esta ni satisfechos ni insatisfecho de tenerlo, también tenemos un grupo que representa el 23% que si están muy satisfechos con su horario, un 21% que esta muy satisfecho y dos grupos pequeños que representan 6% cada uno en los cuales las personas están insatisfechas o extremadamente insatisfechos con su horario actual. Esto confirma que si muchas personas buscan trabajar en un call center por la flexibilidad de horario sin embargo a pesar de la flexibilidad de horario no todos obtienen el horario que buscan. Los horarios que usualmente se manejan en el país son horarios que funcionan en un intervalo de oficina, eso quiere decir que la hora de entrada por lo regular es a las 7 am, en un call center hay horas de entrada desde las 4 am hasta horarios en donde empiezan su jornada alrededor de 10 de la mañana o medio día, personas que trabajan en la jornada nocturna que entran a las 2 o 3 de la tarde o de la madrugada que entran después de las 5 pm.



## Gráfica 8

¿Le gusta su trabajo?



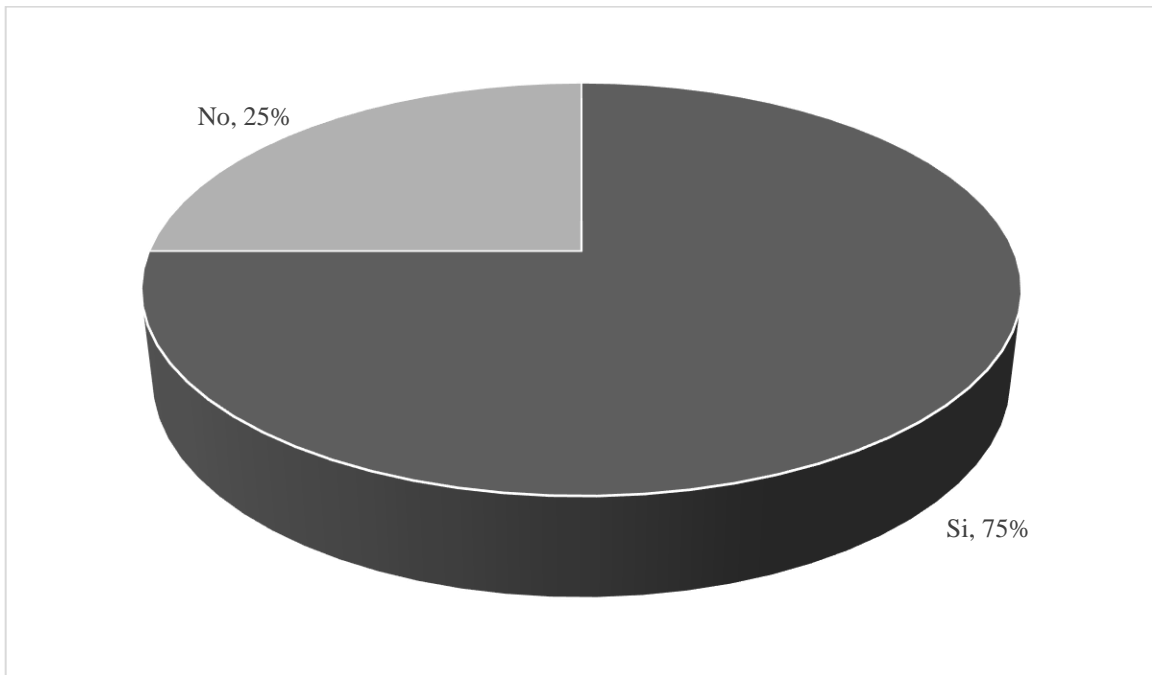
Fuente: Elaboración propia, 2019

### Análisis:

Es importante que para un empleado sea feliz le guste su trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos al 75% les gusta su trabajo y al 25% no. A pesar que sufren de estrés también gozan de beneficios y esto agrega valor al empleo de tomar llamadas lo cual se refleja en que a la mayoría les guste su trabajo. ¿De que depende que a una persona le guste su trabajo?, depende de muchos factores como sentirse cómodo en el lugar donde desempeña sus labores, aquí se toman muchas cosas en consideración, como sus jefes inmediatos, las instalaciones y las tareas que desempeña. Si logramos cumplir con todos esos indicadores el 100% de las personas deberían de gustarles su trabajo.

## Gráfica 9

¿Sufre de estrés en su trabajo?



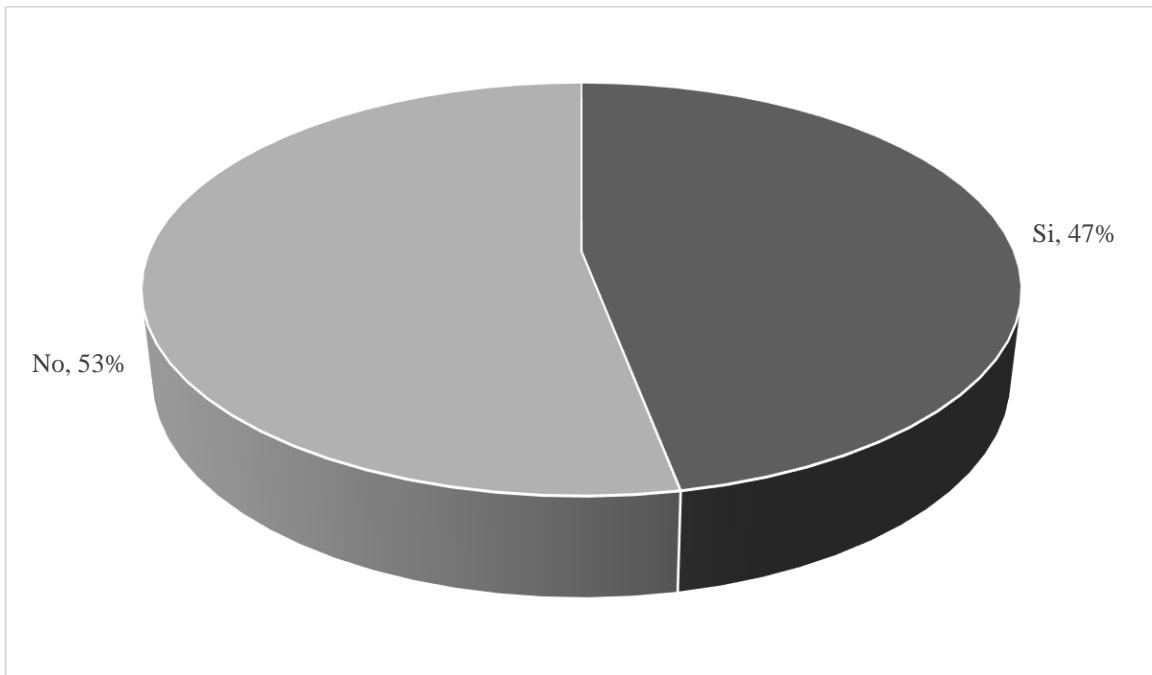
Fuente: Elaboración propia, 2019

### Análisis:

De acuerdo a las fuentes consultadas nos dimos cuenta que muchos piensan que el call center es uno de los trabajos de mayor estrés, incluso la información investigada apunta que es uno de los trabajos mas estresantes de la actualidad, y con esta pregunta podemos confirmar que esto es cierto según los resultados el 75% de las personas confirman que si sufren de estrés mientras el 25% no. El estrés es una de las principales razones que afectan la salud de las personas y también es una de las razones principales por la cual las personas deciden renunciar.

## Gráfica 10

¿Esta satisfecho con su salario?



Fuente: Elaboración propia, 2019

### Análisis:

El salario es un factor muy importante para la mayoría de personas, siempre se hace una comparación en cuanto al dinero que reciben y las responsabilidades y carga de trabajo que se tiene para entender si el salario es suficiente, los resultados muestran que el 53% no está satisfecho con su salario y el 47% sí lo está. Seguramente los que están insatisfechos es por la comparación en cuanto a si están siendo compensados por el esfuerzo y estrés que sufren día a día. A pesar que el salario que se ofrece en un call center está por encima del promedio al parecer hay personas que piensan que no es suficiente.

## **Capítulo 3**

### **Discusión y Conclusiones**

#### **3.1 Extrapolación**

Este giro de negocio esta creciendo muchos se preguntan lo siguiente ¿Cuántos call centers se encuentran actualmente en el país? Vemos en zonas céntricas edificios grandes que ocupan estas instituciones, el estudio esta enfocado en la zona 12 sin embargo hay mas de estas empresas en zonas aledañas, esto genera una competencia entre las diferentes empresas las cuales luchan cada día para ofrecer mejores beneficios a sus empleados, y ser la mejor opción para las personas que buscan aplicar, Prensa libre en su documento de historias de un call center menciona las siguientes empresas como las principales en el país:

Las principales empresas que se pueden mencionar con más auge en el mercado son Allied Global, Atento, Capgemini, EGS, Genpact, Telus International, 24/7, Asistencia Global, Avalón, Digitex, Asitencia G&T, Nearsol, Xerox para Guatemala, entre otras.(<https://www.prensalibre.com/economia/historias-de-un-call-center/recuperado> 16.07.2016).

El negocio de call center es un gran beneficio para la economía del país no solo por los empleos que se generan, también los impuestos que se pagan para que operen estos negocios en el país, lamentablemente la información no esta actualizada en cuanto al aporte que tienen estas empresas a la economía del país, prensa libre cuenta con un estudio en donde se exponen datos interesantes:

En Guatemala los centros de contacto inyectan a la economía local cerca de US\$160 millones en empleos según dicha publicación, y podrían llegar a significar unos 57 mil puestos de trabajo en el 2015(<https://www.prensalibre.com/economia/103-call-centers-operan-en-centroamerica-75-de-estos-en-guatemala/> recuperado 4.5.2015).

Luego de haberse realizado el trabajo de campo en el presente articulo científico, y después de hacer la interpretación de los datos hay hallazgos que son importantes de recalcar, algo muy preocupante es el nivel de estrés que se maneja en esta industria es interesante que cada vez se le

da mas importancia a este tema, primero porque los empleados han tomado más importancia en cualquier empresa con el paso del tiempo, y son el recurso mas valioso que cada institución posee, por eso mismo es importante que se puedan crear ejercicios o algo que pueda liberar estrés, de lo contrario esto tiene consecuencias graves en las personas.

Cólica (2010), indica que:

En el caso de los call center el síndrome presenta características correspondientes a dos niveles, principalmente a desgaste emocional, con sentimientos de incompetencia y frustración y baja autoestima, de manera que es frecuente observar que las alteraciones por ansiedad y angustia se desarrollan junto a síntomas depresivos, conformando un trastorno de tipo depresivo mixto, (p.43).

Es impresionante como el estrés puede llegar afectar a una persona no solo su salud, si no emocionalmente, esto puede ser un gran obstáculo para que las personas no vean oportunidades de crecimiento o un futuro en la industria si manejan este tipo de estrés, los sentimientos de incompetencia pueden cegar a una persona, esto quiere decir que la empresa puede ofrecer oportunidades de crecimiento y muchos incentivos sin embargo, si los empleados tienen ese sentimiento de baja autoestima nunca se van a sentir que son capaces de lograr sus metas dentro y fuera de la empresa y van a ver el panorama que no es.

Cólica (2010) indica:

El problema laboral en los call center está presente en diversos países, el crecimiento del negocio del call center trajo dificultades en la administración del personal. Las empresas trabajan en la retención de trabajadores que dejan el trabajo por razones de salud, (p.57).

En promedio en cada call center trabajan alrededor de 500 personas, esto es un gran número de empleados y diversidad de personalidades lo cual dificulta el manejo de este numero de personas porque se complica tener un trato personalizado ante la cantidad de empleados. El número de call centers esta creciendo aceleradamente y esto requiere contratar muchas mas personas, generando muchos empleados, sin embargo, al contratar gente hay un gran cambio que se tiene que hacer en la organización de cada institución para manejar este gran número de personas, tomando en

cuenta edades, personalidades, géneros, generaciones y muchos indicadores más que son esenciales para el manejo de personal.

Cólica, (2010) indica:

Los responsables de los call center coinciden en que la tarea de los operarios telefónicos implica una elevada carga de estrés a causa del carácter rutinario del trabajo. Sumado a la fuerte presión que significa realizar hasta 150 contactos telefónicos diarios, con clientes que exigen respuestas rápidas. Todo esto bajo la atenta mirada de un jefe, (p.58).

El numero de llamadas que maneja una persona en este giro de negocios es muy alto y definitivamente realizar esta tarea genera un nivel de estrés muy alto, ahora se entiende el porque de los ambientes con áreas para relajarse y el salario mayor al promedio, si una jornada promedio consta de 8 horas diarias, según el estudio mencionado anteriormente las personas pueden llegar a manejar hasta 150 llamadas en un día, si hacemos el calculo basado en las horas que se trabajan en un día, una persona puede llegar a tomar hasta 19 llamadas por hora eso quiere decir que no tienen mucho tiempo de descanso entre llamadas. La pagina republica hace un comentario muy interesante en cuanto a la tarea de tomar llamadas:

El trabajo puede escucharse tedioso, ya que se trata de lugares donde el ambiente, una computadora, un teléfono, unos audífonos y largas horas de trabajo, se unen para prestar un excelente servicio al cliente.(<https://republica.gt/2018/08/14/lo-que-ienes-que-saber-para-trabajar-en-un-call-center/> recuperado: 14.04.2018).

Como funciona esta industria, en realidad las personas que toman llamadas no laboran directamente con la marca o entidad que representan en los teléfonos, estas personas son subcontratadas por una empresa de presta sus servicios a marcas reconocidas mundialmente para manejar su servicio al cliente. ¿Por qué estas empresas no poseen su propio call center? El tener un call center es una inversión muy grande y requiere de mucha experiencia, todas estas empresas grandes prefieren dejarlo en manos de los expertos, los cuales al tener sus sedes en otros países ofrecen un servicio a bajo costo y de mucha calidad, esto hace que sea un oferta difícil de superar aún teniendo su propio call center y financieramente trae mas beneficio para

estas marcas contratar estas empresas, que tener uno propio. Para explicar un poco el proceso de cómo se labora en este tipo de empresas.

Porrúa (2010) indica:

la persona que está al otro lado de la línea es la "cara audible" de la firma. Lo paradójico es que en muchos casos esa persona no trabaja para la firma que hace de ella la cara audible con sus clientes, pero tiene que adoptar la identidad de una empresa que no le paga, que no responde frente a ella por cualquier contingencia y por sus condiciones laborales, (p.189).

Las tareas que estas personas tienen designadas como representantes de servicio al cliente en realidad no es difícil de realizar, es de llevar comunicación con otra persona y el número abrumante de llamadas lo que hace que eleve su nivel de dificultad, todos los empleados caen en una rutina donde trabajan sobre los mismos tipos de llamada y todo esto se acumula afectando así la cultura organizacional, el trabajo se vuelve repetitivo y las personas caen en una rutina que se puede volver hasta cierto punto aburrido, hay un tema muy importante, que es lo que buscan las personas para que puedan disfrutar su trabajo, esto tomando en cuenta las generaciones nuevas que han surgido las cuales han sido un gran reto para todas las industrias. Algo muy importante es que las empresas puedan cambiar estas rutinas por algo más dinámico con el objetivo de mantener el interés de todos sus empleados y así mejorar la estabilidad laboral y tener empleados más leales a la institución.

Tulgan (2016) indica:

Todos los días, líderes y gerentes de organizaciones de todas las formas y tamaños, en casi todas las industrias del mundo occidental, me cuentan historias que versan acerca de lo que significa trabajar con la nueva generación de jóvenes empleados —la llamada generación de los millennials, o generaciones Y y Z—, esta podría ser la generación más difícil de dirigir, (p.4).

Las nuevas generaciones están cambiando la manera de ver el mundo, todas las empresas tienen que adaptarse no solo a los factores externos de la economía si no también a las personas que con el tiempo van cambiando y así mejorar sus procesos, cualquier institución sin personas no son

nada y el adaptarse a ellos es clave para mejorar la producción y los resultados esperados, esta comprobado que si una persona esta feliz y motivada, los resultados que se obtendrán serán mucho mejor que los esperados, no solo en cuanto a rendimiento tambien financieramente, si mejora la estabilidad laboral de disminuye el gasto en capacitaciones a empleados nuevos, esto mejora el promedio del tiempo que una persona tiene en la empresa, teniendo mas experiencia lo cual influye en como realizan sus tareas, definitivamente van ser mucho mejor de los que tienen poco tiempo laborando para la empres, según la pagina la vanguardia la generación Z es un grupo que comprende cierta edad y esta ganando terreno como exponen en el documento en línea:

Se acerca el fin del reinado de juventud millennial –dentro de poco serán parte de la prehistoria– para dar paso a la generación Z (aquellos nacidos entre 1994 y 2010). (<https://www.lavanguardia.com/vivo/20180715/45818419326/dia-habilidades-juventud-generacion-z.html> recuperado: 15.07.2018).

La población que forma parte de este movimiento es un grupo muy joven que pertenece a generaciones que son mas exigentes y son difíciles de mantener satisfechos con las condiciones laborales, a esto se le suma todo lo que se mencionó previamente, hablamos de ambiente de trabajo pero en realidad no es una tarea fácil, estas instituciones poseen horarios muy diferentes a lo acostumbrado, lo cual es un reto para los administradores porque muchos de los call centers están abiertos las 24 horas los 7 días de la semana lo cual complica su administración, porque se necesitan personas a toda hora que estén atentos al personal para saber que necesitan y así lograr mayor satisfacción laboral para los empleados. La página brújula menciona como funciona las jornadas laborales:

La jornada ordinaria de trabajo no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas. (<http://brujula.com.gt/pensando-en-trabajar-en-un-call-center/> recuperado: 25.07.2012)



### 3.2 Hallazgos y análisis general

Analizando los resultados obtenidos y las fuentes consultadas primero tenemos que entender la responsabilidad de un agente de servicio al cliente en un call center, el cliente se pone en contacto con un representante solo cuando hay un problema y busca una resolución, esto quiere decir que la mayoría de los clientes no van a estar con la mejor actitud y muy probablemente van a llamar molestos o inconformes por alguna razón, esto significa que la mayoría de las personas que toman llamadas tienen que lidiar con clientes molestos, y no solo esto de acuerdo al documento consultado en internet hay call centers en los cuales no dejan salir a las personas a su receso u hora de almuerzo si hay muchas llamadas lo cual definitivamente es algo que incomoda a cualquier persona, el solo imaginar que no pueden salir a cualquier hora a menos que su jefe inmediato se lo indique es un gran inconveniente, el solo hecho de cambiar los planes de las personas genera un descontento porque no pueden salir en caso quieran tomar aire fresco para des estresarse o si tienen hambre y quieren comer algo, esto no solo afecta el ambiente laboral de las personas, también son situaciones que generan estrés, la idea es reducir esto y hay muchas cosas que en vez de reducirlo hacen que este se incremente, y de acuerdo a las respuestas obtenidas el 75% sufre de estrés, siendo este uno de los principales factores que influyen en la cultura organizacional de hecho podemos catalogar el estrés como el factor principal que afecta el ambiente laboral y esto tiene una grave consecuencia.

Otro factor importante es el salario que obtienen esta comprobado que el salario es muy competitivo y que reciben un aproximado de Q5,000.00 mensuales mientras que el salario mínimo es de Q2742.37 haciendo la comparación este esta un 45.45% por encima del salario mínimo lo cual no esta para nada mal tomando en cuenta también el porcentaje de desempleo y lo difícil que es conseguir trabajo en nuestro país, según los resultados obtenidos la única razón por la cual una persona puede considerar que este salario no es suficiente es porque no compensa el estrés que sufren todos los días, porque seguimos viendo un gran número de personas que no esta satisfecha con el salario.

Algo positivo es que la mayoría buscan este tipo de empleo por los horarios y es un factor a favor porque están satisfechos con las jornadas que actualmente tienen, esto deja en claro que esta industria también es muy solicitada por esta razón, usualmente en una empresa las jornadas

laborales son en horas hábiles, todas las personas que laboran en horas hábiles tiene que lidiar con el tráfico de la ciudad de Guatemala el cual se sabe que es muy concurrido y las personas pasan hasta mas de 2 horas diarias en sus vehículos, mientras en los call centers hay horarios de todo tipo hasta de madrugada, esto también permite que las personas puedan realizar alguna tarea de día como estudiar o cuidar a su familia, o incluso tener un segundo trabajo y en la noche realizar su jornada laboral o viceversa. Como se mencionaba anteriormente el tener esta flexibilidad de horarios tiene sus consecuencias en el lado administrativo porque el mantener una empresa operando las 24 horas significa tener mas personal para controlar la operación, así también como coordinar transporte para los empleados y muchos factores más en los cuales puede llegarse a perder el control.

Las personas que laboran en este giro de negocio son personas muy jóvenes, y estamos ante dos grupos que pertenecen a la generación Z y a los millennials eso significa que son grupos de personas mas independientes en especial con la generación Z que anda en busca de un ambiente laboral donde se exprese la creatividad y con horarios flexibles mientras buscan estudiar carreras mas avanzadas como ciencias, matemáticas etc. Eso significa que en realidad no buscan formar una carrera en un call center y pueden cambiarse de uno a otro sin ningún problema. La prioridad de estas personas es mantener sus estudios y estilo de vida que requiere un salario mayor al mínimo que actualmente se ofrece en el país.

La estabilidad laboral es muy importante y solo el 20% de las personas llevan mas de 2 años en un call center lo cual es algo muy preocupante, porque eso quiere decir que se tiene un alto porcentaje de rotación de personal, si se hace la relación en cuanto a las preguntas realizadas se puede ver que también un gran numero de personas que ha estado en otro call center eso quiere decir que debido a al alta competencia, muchas personas podrían ver la opción de trabajar, como algo temporal porque en realidad no son muchos los requisitos para entrar más que saber inglés en cualquier pueden buscar trabajo en otra empresa del mismo giro de negocio. A esto le sumamos el alto nivel de estrés que manejan.

### 3.3 Conclusiones

Después del análisis se pueden concluir varias cosas:

- Las personas buscan un call center porque el salario esta por encima del promedio, y la mayoría de universitarios que laboran para estas instituciones asisten a universidades privadas, eso quiere decir que tienen que costear un estilo de vida en el cual tienen que cumplir con varias obligaciones como la mensualidad de su matricula en la universidad, su comida, transporte y gastos personales, algo también muy importante es la ubicación de estas empresas siempre se encuentran en zonas céntricas de fácil acceso, esto convierte esta oportunidad laboral que sea algo atractivo porque están cerca de la universidad o de su hogar.
- La flexibilidad de horarios, es una de las principales razones para que las personas decidan aplicar en un call center, con esto buscan aprovechar mejor su tiempo y así cumplir con otras tareas u obligaciones durante sus rutinas diarias como estudiar o cuidar de su familia.
- Debido a las generaciones con las que se trata en esta industria se ofrecen ambientes modernos y coloridos en donde pueden descansar, con el objetivo de mantener feliz a sus empleados y minimizar el nivel de estrés que estos manejan debido a los clientes que atienden todos los días, el flujo de llamadas es muy grande y se mantienen ocupados en la mayoría de su jornada laboral y a esto se agrega los clientes que llaman molestos.
- El proceso de contratación no es muy complicado para los que dominan el idioma inglés, por lo mismo este giro de negocio es muy vulnerable a que las personas puedan cambiarse de empleo sin ningún problema, en caso no estén contentos con algo, la competencia es muy alta, como se mencionaba anteriormente los call centers por nombre hay mas de 10 y este número sigue en aumento, estas empresas sin duda alguna tienen una competencia entre ellas y su objetivo es de cumplir con su número de contratación, cada empresa ofrece beneficios diferentes para atraer mas candidatos y ofertas diferentes como incentivos, esto da lugar que el cambio de empresa no sea muy complicado e incluso si una persona deja de laborar hoy probablemente al día siguiente pueda conseguir empleo nuevamente sin ningún problema y esto se refleja en el porcentaje rotación de personal.
- El nivel de estrés es muy alto y este tiende a ser una de las razones principales de las renunciaciones, el estrés afecta a los empleados emocional y físicamente, muchas veces las personas toman decisiones apresuradas por la presión que pueden llegar a manejar, y teniendo en cuenta de el gran numero de empresas que se dedican al mismo giro de negocio

sienten seguridad que pueden encontrar empleo en otro lado rápidamente y no es la misma situación para las personas que no laboran para estas empresas que usualmente es muy difícil que puedan conseguir un empleo.

- Muchas personas ven el trabajo en un call center como un trabajo temporal, esto quiere decir que no van con ninguna intención de aplicar para alguna posición mas alta en la jerarquía y esto tiene varias consecuencias, por ejemplo las personas que ven su empleo como algo temporal tienden a no darle la importancia que merece y esto tiene un impacto en su actitud y en su rendimiento, eso quiere decir que nunca van hacer su mejor esfuerzo porque están mentalizados que en cualquier momento pueden presentar su renuncia o también incidir en alguna falta que pueda resultar en la terminación de su contrato con la empresa.

## Referencias

### 4.1 Bibliográficas

1. Cólica, Pablo R. (2010). *Estrés laboral y el burnout: el síndrome de estrés en los call centers*. Argentina: editorial Brujas.
2. Porrúa, Ángel. (2010). *Trabajo y ciudadanía: una reflexión necesaria para la sociedad del siglo XXI*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
3. Tulgan, Bruce. (2016). *No todo el mundo merece un trofeo: cómo liderar millennials de manera efectiva*. México: Grupo Editorial Patria.

### 4.2 Digitales

4. Brújula. (2019, 11 de enero). *¿Pensando trabajar en un Call Center?*. Recuperado de <http://brujula.com.gt/pensando-en-trabajar-en-un-call-center/>.
5. Gándara, Natiana. (2018, 9 de noviembre). *Así es el trabajo en un Call Center*. Recuperado de <https://www.prensalibre.com/economia/historias-de-un-call-center/>.
6. Lourdes Martínez y Kevin Román, (2018, 20 de octubre). *Lo que tienes que saber para trabajar en un call center*. Recuperado de: <https://republica.gt/2018/08/14/lo-que-tienes-que-saber-para-trabajar-en-un-call-center/>.
7. Mundo económico. (2018, 20 de octubre). *103 call centers operan en Centroamérica 75 de estos en Guatemala*. Recuperado de <https://www.prensalibre.com/economia/103-call-centers-operan-en-centroamerica-75-de-estos-en-guatemala/>.
8. Sánchez, Alejandra. (2018, 20 de octubre). *10 datos sobre la generación Z*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180715/45818419326/dia-habilidades-juventud-generacion-z.html>.