



BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

TESINA:

El Telemarketing a revisión:

*Descripción y análisis sobre la naturaleza del trabajo que se lleva a cabo
en un call center.*

Para obtener el título de Licenciado en Sociología

Presenta:

Pedro Bautista Polo

Puebla, Pue. Junio 2014



Índice

Introducción	1
APARTADO I. DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO HISTÓRICO DE LOS CC.....	3
1. Cronología de una actividad en expansión.....	3
2. La tecnología como base del desarrollo evolutivo	5
APARTADO II. SOCIEDAD DE LOS SERVICIOS Y LA PRODUCCIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO.....	9
3. La sociedad postindustrial y el ascenso de los servicios	10
4. El trabajo inmaterial y la sociedad de la informatización y el conocimiento.....	12
5. Sociedad de la información	15
6. Aproximaciones para identificar el trabajo en un cc.....	17
APARTADO III. LA NATURALEZA DEL TRABAJO REALIZADO EN UN CC.....	20
7. El diseño de un cc	20
8. La organización de un cc.....	22
9. La dirección de un cc.....	25
10. El Telemercadeo y sus implicaciones	26
11. Empleos para jóvenes	34
12. El control en un cc	35
13. Adaptación y resistencia en un cc	38
APARTADO IV. EL TELEMERCADERO Y LA SUBCONTRATACIÓN	40
14. Acerca de la subcontratación.....	40
15. ¿Qué es lo que se subcontrata?.....	41
16. Regulación en la industria del telemercadeo	43
Conclusiones	45
Bibliografía.....	47

Introducción

Con orígenes poco impresionantes pero insospechados los primeros *call centers* se valieron tan sólo de la línea telefónica común y de operadores telefónicos poco o nada especializados para brindar atención básica y realizar las primeras ventas a distancia. De aquella forma de industria incipiente ha transcurrido prácticamente un siglo y su ascenso en los diferentes ámbitos de la estructura económico-social se puede calificar como revolucionario. Desde algunas décadas la industria del telemarketing prolifera con gran margen de éxito por todo el mundo. Fenómeno por demás interesante y crucial porque en él se conjuntan diversas y complejas aristas como es la implementación de las TICS, la aparición de nuevas figuras laborales, el uso de la información como materia prima, la preponderancia de habilidades sociales en el proceso productivo, las nuevas estrategias dirigidas al cliente-usuario; todo lo anterior acompañado por condiciones tayloristas de trabajo, desterritorialización de los mercados, precarización laboral y la subcontratación. Consecuentemente los *call centers* se erigen paulatinamente pero con firmeza como una de las formas de trabajo representativas de las sociedades actuales que exigen ser investigadas con detenimiento.

La tarea de su estudio se dificulta si consideramos el desenfreno con el que se desarrolla y diversifica, en una suerte de mutación constante que desemboca en algunas ocasiones en interpretaciones en apariencia contradictorias e insuficientes, de ahí que resulte imprescindible realizar una revisión que determine y ponga luces sobre los puntos más sobresalientes. Conforme a lo anterior el propósito del presente documento en una primera instancia es la llevar a cabo una labor de recopilación de la información que se encuentra disponible sobre el tema, para posteriormente analizarla y organizarla en un todo coherente y resumido. La finalidad es construir una plataforma útil que nos ayude a identificar y abordar los elementos esenciales en el entramado de la industria del telemarketing, facilitando y conduciendo una mayor profundización y comprensión. Tarea que lejos de ser alcanzada en plenitud ante las exigencias que requiere el estudio de un tema como este, resulta necesaria ante la escasez de trabajos y la falta de interés con el que se le suele tratar.

De acuerdo a estas intenciones la exposición sobre la industria del telemarketing se desarrollará desde cuatro puntos. El primero intenta realizar una breve descripción sobre la

trayectoria evolutiva de los *call centers* a partir de la base tecnológica. Tema de total trascendencia si consideramos que de ahí se derivan y sustentan gran parte de las estructuras organizativas, de dirección y control, al tiempo que, nos aventura hacia sus posibles rumbos en un futuro cercano. A continuación se hace una revisión de las distintas posturas teóricas que pretender dar cuenta de las transformaciones acaecidas en las estructuras económico-sociales que colocan a los servicios y la información como ejes fundamentales de la vida social y en los que la industria del telemercadeo se sitúa. De este apartado se desprende el desconcierto y las dificultades que se presentan ante los esfuerzos por identificar, describir y analizar el trabajo del telemercadeo. En el tercer apartado se señalan algunos de los rasgos más sobresalientes en relación a la esencia misma del quehacer en el *call centers* y de aquellas figuras laborales que le acompañan; de estos últimos se describe en brevedad sobre las competencias que requieren, el tipo de mano de obra que representa, el meollo mismo del trabajo, las condiciones bajo las que labora, los mecanismos de control y las formas de resistencia y adaptación. Por último, ante el consenso total de los estudiosos del tema, el último apartado versa sucintamente sobre la subcontratación, en qué consiste, cómo se relaciona con la industria del telemercadeo y sus regulaciones.

APARTADO I.

DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO HISTÓRICO DE LOS CC

El nacimiento de los *call centers* (cc) puede rastrearse desde Estados Unidos cuando en 1908 fue posible utilizar el teléfono para la venta de anuncios en la guía telefónica. Posteriormente dicha innovación en apariencia ordinaria se desarrolló formando parte de la estructura común de las grandes compañías. Tal es el caso de la Ford Motor Company que en 1960 realizó 20.000.000 llamadas telefónicas con el afán de encontrar posibles compradores (Norman, 2005). Casos semejantes se presentaron en países como Suecia o Reino Unido durante la década de 1970 en el que a través de grandes bases telefónicas se proporcionaba información, atención de reclamos y venta de espacios para anuncios en guías de teléfono. Sin embargo para los estudiosos del tema el arranque hacia el auge de la industria de los cc comienza a finales de la década de 1960 y principios de 1970. A continuación una breve revisión.

1. Cronología de una actividad en expansión

De acuerdo con Bagnara (2000) los elementos esenciales para la articulación y el desarrollo de la industria del telemarketing son: la tecnología básica, las funciones a cubrir y los conocimientos profesionales requeridos para su desempeño. De acuerdo con su análisis los cc funcionan de forma masiva desde finales de la década de 1960, valiéndose en una primera instancia de la línea telefónica gratuita, posteriormente con la introducción de equipos como el ACD (distribución automática de llamadas) y culminando a finales de 1990 con el arribo del Internet y sus inmensas aplicaciones. Del mismo modo las funciones se van diversificando desde atender simples reclamaciones, servicios enfocados al cliente, hasta procesos complejos de atención, negociación y ventas de distintos tipos. Por último los conocimientos que en un principio se basaban en el correcto uso del teléfono y la rápida solución de problemas, se complejizan y diversifican, resultando en el dominio de técnicas de comunicación, manejo de conocimientos y resistencia al estrés derivadas de las altas cargas de trabajo. En el siguiente cuadro se muestran con mayor claridad y pertinencia los elementos antes mencionados y sus características más sobresalientes.

Cuadro 1

Evolución de los <i>call centers</i>				
	<i>Final de los años 1960</i>	<i>Años 1970-1980</i>	<i>Años 1990</i>	<i>Final de años 1990</i>
Tecnología básica	Línea telefónica gratuita	Distribución automática de llamadas	Tecnologías de la información y comunicación	Adaptación a la web y <i>call center</i> virtual (<i>contact center</i>)
Funciones	Respuestas estandarizadas para reclamaciones estandarizadas	Se incrementa la cantidad de clientes y se diversifican	Demanda de servicios orientados al cliente	“Show and tell” (navegación orientada por teléfono)
	Oficina de reclamaciones	Fábrica de reclamaciones	Procesos de conocimiento dinámicos y de larga duración	Nodo de marketing. Negociación y venta
			La organización aprende de sus clientes	
			Lugar de escucha y conocimiento	
Conocimientos profesionales	Conocimientos individuales limitados	Conocimientos individuales específicos	La Dirección distribuye vía computadora los sistemas de conocimiento	Desarrollo de sistemas de conocimiento distribuido
	Escaso dominio de las técnicas de comunicación	Técnicas de comunicación escasas y específicas	Manejo de conocimientos internos y externos	Técnicas de negociación
	Tareas repetitivas	Tolerancia a altas cargas de trabajo	Entender e interpretar preguntas	Manejo de imprevistos
	Operador telefónico como puesto de trabajo	Puesto de trabajo aislado y apartado	Manejo de imprevistos	Hacer frente al estrés
	Enfoque en llamada corta y resolución de un problema	Enfoque en llamada corta y resolución de un problema	Muy buenas técnicas de comunicación	Trabajo en equipo
			Hacer frente al estrés. Enfrentarse a los compañeros	Enfoque en relaciones, ventas y generación de confianza
			Enfoque en relación continua y dinámica con el cliente	

Fuente: elaboración de Micheli (2006) a partir de Bagnara (2000).

2. La tecnología como base del desarrollo evolutivo

Otra perspectiva que aborda la evolución tecnológica de los cc es la propuesta por Micheli (2011). En ella retoma en esencia los mismos elementos que Bagnara pero incluye las consecuencias que conlleva su implementación además de una revisión más actualizada. Micheli la divide en tres fases: masificación, informatización y multicanales. No obstante es preciso mencionar que no son en rigor sucedáneas una de otra, se trata en realidad de una confluencia y coexistencia de la diversidad que representa la actividad del cc pero que para fines de análisis se dividen de acuerdo a sus rasgos más sobresalientes y particulares.

Masificación

De acuerdo con Micheli (2011) esta primera fase del desarrollo tecnológico de la industria de los cc comienza desde de la década de 1970 hasta mediados de 1990 y se encuentra conformada por un conjunto de equipos especializados para la atención de llamadas como el ACD (distribución automática de llamadas), el PBX o PABX (ramal privado de conmutación automática o central secundaria privada automática) y el Dialer (marcador). El núcleo de la actividad se centra en la repartición de llamadas entrantes hacia operadores disponibles, o en su defecto, mantenerlas en espera hasta que fuera posible su atención. Posteriormente se implementó la marcación predictiva, la cual consiste en la marcación automática de llamadas hacia el exterior antes de que el operador termine con la llamada que se encuentra en ese momento atendiendo, todo con la finalidad de disminuir los tiempos “muertos” que pudieran producirse al interior del proceso de atención telefónica. Por último el *call blending* (combinación de llamadas) permitió a los operadores combinar llamadas entrantes y salientes de forma automática, dependiendo de la carga de llamadas. Este conjunto de innovaciones tecnológicas conforman la primera fase en la evolución de los cc y son el soporte que hicieron posible la masificación de las interacciones y su incursión en los grandes mercados.

Informatización

La siguiente fase inició hacia mediados de 1990 y continúa hasta nuestros días (Micheli 2011). En ella convergen la información y la comunicación por medios digitales al mismo tiempo que se estima el manejo de la información y la conversación como datos útiles para el proceso competitivo. A mediados de 1990 la compañía Lucent Technologies (anteriormente AT&T) y

Novell hallaron una solución accesible y de bajo costo que contribuiría a la expansión del servicio en telefonía. Esta consistía en la implementación del CTI (integración de computador y teléfono); es decir, la combinación de los beneficios del teléfono con la flexibilidad de la computadora (Revista Contact Forum, 2009). Gracias a la instauración del CTI se dio paso a la llamada telefonía IP (Voice on Internet Protocol o VoIP) la cual consiste en la transmisión de voz en Internet por medio de la encapsulación de voz en paquetes de datos sobre redes públicas o privadas. Otra vertiente sobresaliente durante este periodo corresponde a un nuevo conjunto de técnicas y procedimientos orientados exclusivamente hacia los clientes-usuarios. La idea principal gira en torno al aprendizaje que la organización debe llevar a cabo sobre las necesidades y preferencias de sus usuarios (Bagnara 2000). Así surge la llamada CRM (Customer Relationship Management o la administración de la relación con el cliente) la cual tiene por finalidad generar una relación retroalimentativa que permite satisfacer necesidades o demandas presentes y futuras de sus clientes, mientras aquellos le proporcionan información sobre la naturaleza y etapa de sus exigencias (Micheli, 2011).

Multicanales y el tránsito hacia el *Contact Center*

Por último la fase de los multicanales arranca a mediados de la primera década del siglo XXI hasta la actualidad sin que se avizore con certeza su duración y alcance. El conjunto de innovaciones tecnológicas (telefonía IP) y de servicios dirigidas al cliente (CRM) posibilitaron la incorporación de múltiples canales vía Internet como el chat y las redes sociales. Además hizo factible una nueva tendencia hasta entonces poco explotada y de altas expectativas como es el trabajo en casa también llamado teletrabajo (Micheli, 2011). Gracias a la plataforma de red inteligente PSTN (Public switched telephone network) se vuelve posible la integración y desarrollo de diversas funciones como el *encaminamiento inteligente*, el CTI y el IVR (*Interactive Voice Response*) a nivel de redes, alcanzando significativas optimizaciones. Esta innovación replantea la relación en la concentración y localización de los teleoperadores dividiéndola en dos variantes: concentrada y dispersa. La primera es bien conocida y altamente recurrida pues se trata de la interconexión entre teleoperadores y equipos PABX o análogos que trabajan en cubrir las funciones encomendadas. Por otra parte en la variante dispersa o comúnmente conocida como call center virtual los teleoperadores pueden ubicarse en cualquier parte y permanecer operando bajo la misma entidad de gestión y supervisión (Conde, 2005).

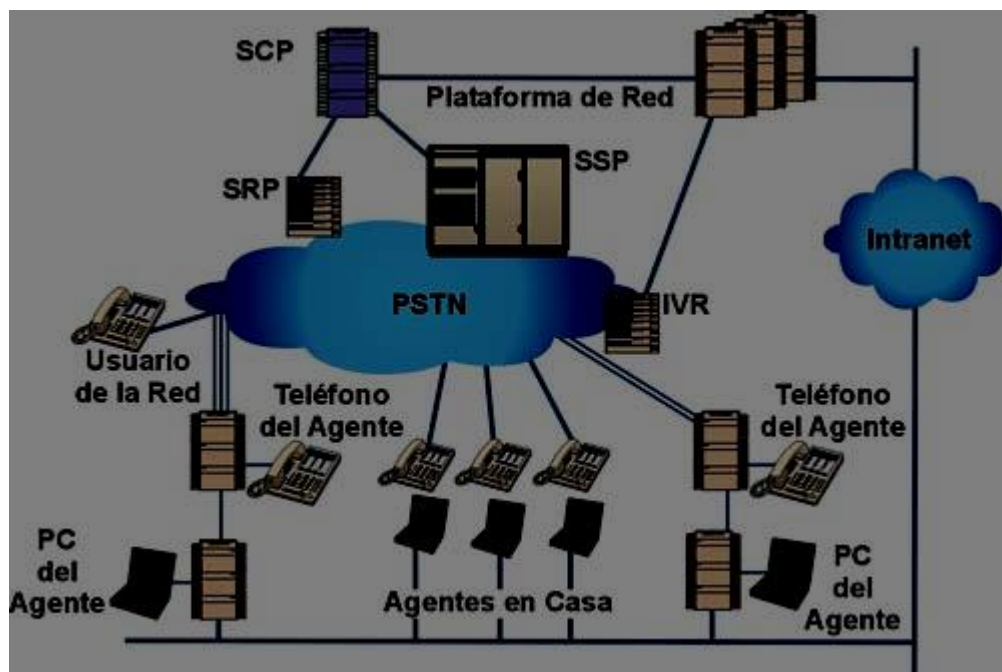


Figura 1. *Call Center* en una PSTN

Fuente: Conde (2005).

Ahora bien, la variante *dispersa* es la más adecuada para aquellos cc que operan a nivel nacional en los que el tráfico se encuentra repartido por todo el país. Sin embargo dicha estructura operativa basada en plataformas de redes inteligentes se encuentran en constante evolución. Como señala Conde (2005) las innovaciones tecnológicas actuales se relacionan con la integración y el tránsito de redes PSTN de TDM (Time Division Multiplexing) a IP ocasionando importantes cambios como el registro de voz y datos en un mismo equipo: en la computadora personal del teleoperador así como del ASP (Aplication Service Provider). Esta tercera fase de avances tecnológicos anuncia una nueva propensión de una plataforma hacia otra, es decir, del *Call Center* al *Contact Center*. Se trata de un esfuerzo por cubrir el servicio y atención de un cliente-usuario en base a una mayor diversidad de interacciones que proporcionan los nuevos canales y los miembros de la empresa (Micheli, 2011). Al respecto Conde es muy claro:

Un Call Center es una plataforma telefónica que facilita la comunicación entre agentes y clientes a través del teléfono como único medio. En ese sentido, se recoge en una base de datos el registro de cada contacto realizado, lo que potencia mejor la atención al cliente. Por su parte, un Contact Center es una plataforma telefónica que facilita la comunicación entre agentes y clientes a través de diferentes medios: teléfono, email, chat, web, fax, beeper, etc. Y, además, garantiza en una misma base de datos el registro de cada uno de los contactos realizados, que permite mejorar la atención al cliente. Por lo tanto, dentro de un Contact Center está un Call Center (Conde, 2005: 30).

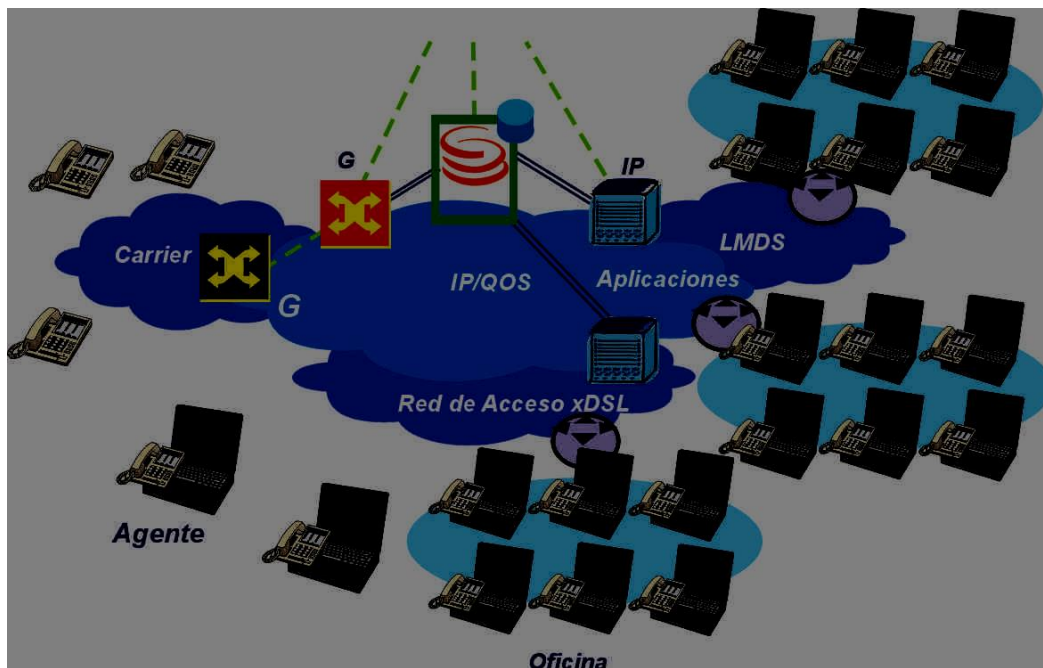


Figura 2. Contact Center en una red integrada

Fuente: Conde (2005)

Como es posible apreciar en este breve repaso por el desarrollo histórico de los cc, resulta de vital trascendencia el papel que juega la tecnología, pues a partir de ella se desprenden en gran medida las condiciones que hacen posible la realización de su actividad como son las habilidades requeridas, las funciones a cubrir, los servicios que se ofrecen, el alcance de operación, los tiempos y ritmos de trabajo, la organización, el control y la supervisión etc. Este aspecto en la industria del cc se encuentra en constante evolución y expansión por lo que resulta crucial su estudio y puntual seguimiento.

APARTADO II.

SOCIEDAD DE LOS SERVICIOS Y LA PRODUCCIÓN BASADA EN LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

En este apartado se abordarán desde una base teórica aquellas perspectivas que intentan dar cuenta sobre las transformaciones acaecidas al interior de las sociedades actuales a partir del ascenso del sector terciario como protagonista de las estructuras económico-sociales. Dado que la actividad desempeñada por cualquier cc se encuentra profundamente imbuida y trastocada por fenómenos y actividades relacionadas con los servicios, la información, la comunicación, las TIC, el conocimiento, el mercado global, las nuevas formas de división del trabajo, etc. Es menester efectuar una revisión de las distintas propuestas teóricas que se avocan hacia el incremento del sector terciario y la sociedad de la información con el propósito de clarificar y ubicar adecuadamente el tema que nos ocupa.

Comenzaremos por exponer las contribuciones más importantes de Daniel Bell respecto a la sociedad postindustrial, pues su análisis se constituye como necesario para comprender no sólo algunas características sobresalientes de las sociedades modernas, sino también se considera como un referente para el estudio y crítica sobre el supuesto desarrollo evolutivo de las economías. Posteriormente nos aproximaremos a la propuesta teórica de Toni Negri y Michael Hardt quienes nos ofrecen una visión alterna y apegada a la realidad sobre el discurso del desarrollo económico y las transformaciones en el mundo del trabajo que producen bienes del tipo inmaterial, sustentadas en la comunicación y en la informatización, expresados finalmente a través de los servicios. Con Manuel Castells abordaremos la crítica que realiza hacia la versión reducida y tendenciosa de la sociedad postindustrial que conduce hacia un desarrollo evolucionista que apoya la instauración de un único modelo de sociedad informacional. Del mismo modo nos referiremos hacia una tipología propuesta por Robert Reich para los empleos que se realizan en los servicios y en los que los cc se desempeñan en los distintos niveles. Todo lo anterior contribuirá a contextualizar y problematizar los complejos y dinámicos procesos del devenir que representa la industria del telemercadeo.

3. La sociedad postindustrial y el ascenso de los servicios

Por la naturaleza y alcance de su análisis el trabajo realizado por Daniel Bell durante la década de 1970 es de suma importancia por tratarse de un estudio en cierto sentido pionero y al mismo tiempo profundo, ya que intenta explicar las transformaciones acaecidas en las sociedades contemporáneas y su devenir. A pesar de que algunas de sus propuestas han mostrado sus verdaderos límites al transcurrir del tiempo, su contribución resulta innegable para la construcción de posteriores perspectivas que enriquecen y ponen luces a la discusión acerca de los nuevos trabajos basados en el conocimiento, la información, las TIC y los servicios. De tal forma que es imprescindible retomar sus postulados más sobresalientes que nos ayudarán a vislumbrar de manera más apropiada la orientación de las distintas posturas que en la actualidad se manejan.

Tres tipos de sociedades: preindustriales, industriales y postindustriales

Daniel Bell (1973) en una de sus obras más representativas *El advenimiento de la sociedad post industrial* sostenía que desde una perspectiva analítica las sociedades podían dividirse en tres tipos: preindustriales, industriales y postindustriales.

En el primer caso nos encontramos con aquellas sociedades que mantienen como proyecto social la obtención de los recursos por medio de la industria de la extracción (minería, silvicultura o agricultura) la cual se encuentra en estrecha relación con las leyes de los bajos rendimientos y poca productividad. Se empleaba la fuerza muscular bruta, acompañada de métodos tradicionales y gobernados según las condiciones de la naturaleza y sus variaciones (como las estaciones del año, las características del suelo o la cantidad de agua disponible). El sentido de la vida transcurre de acuerdo a la noción de la “duración”, tanto de tiempos cortos como de tiempos largos, y el ritmo para el trabajo es establecido según las variaciones como las estaciones o los temporales. En estas sociedades la economía es presa fácil y constante de las circunstancias altamente cambiantes por lo que es común la baja productividad; la unidad de la vida social es desarrollada por la familia ampliada y el bienestar consiste muchas de las veces en someter a la hambruna a otros cuando la situación lo requiera. Conforme lo antes mencionado y aunado a una abundante población, esta sociedad se caracteriza por sus altos índices de desempleo esparcidos en áreas como la agricultura y el servicio doméstico de

tipo personal o familiar, que se identifica por ser abundante y módico, ya que las personas que desempeñaban dicha labor sólo se preocupaban por su manutención básica.

En el segundo caso hablamos de las sociedades industriales que defienden el proyecto de “juego contra la naturaleza”. Éstas se concentran en las relaciones que se producen entre el hombre y la máquina, siendo la energía el artificio que transformaría el medio ambiente natural en un medio ambiente técnico. Estas sociedades que se han volcado hacia la producción de bienes se manejan en un mundo tecnológico y racionalizado en el que la lógica de las máquinas predomina a través del establecimiento de los ritmos acompasados que dirigen la vida. Los tiempos son vigilados con cronómetro en mano y la energía se ha vuelto la fuerza que en otrora fuera ejercida por el desgaste puramente físico, aumentando la productividad y por lo tanto asumiendo una de las causas directas de la producción masiva de bienes. El *saber-hacer* guardado celosamente por los representantes de los respectivos oficios comienza a fragmentarse en componentes simples y a esparcirse dando lugar a nuevas figuras (tal es el ejemplo del ingeniero y del trabajador semi especializado) que actúan al interior de las nuevas formas de producción de bienes. Es una sociedad planificada y programada; de organización basada en la jerarquía y la burocracia, en donde los hombres son cosificados y diferenciados unos de otros según el rol que les corresponde desempeñar al interior de alguna organización; y en donde los conceptos fundamentales son la optimización y la maximización en base a la técnica.

Finalmente se encuentran las sociedades postindustriales que se empeñan en el proyecto de un “juego entre personas”, que se caracteriza por operar con “tecnología intelectual” a partir de la información y el surgimiento de la tecnología de la máquina. Se trata de una sociedad que ha desplazado a la fuerza bruta y la energía por la información; sustentada en el “profesional”, aquel individuo que cuenta con el equipo, la educación y la preparación necesaria para ofrecer un servicio especializado. Es una sociedad que valora y prefiere el bienestar y la calidad de vida que proporcionan los servicios y las comodidades (representadas por la educación, los servicios de salud, la cultura, las artes y el ocio), antes que la cantidad de bienes que pudieran indicar cierto nivel de vida. Es la sociedad que se basa en los servicios, los cuales han pasado por un proceso evolutivo: en la primera fase y como consecuencia del desarrollo de la gran industria hay una expansión forzosa de los medios de transporte, de circulación de

las mercancías, empleo creciente de energía y empresas públicas con servicios auxiliares de movimiento; en la segunda fase el alto consumo de bienes masivos junto con el desarrollo de la población ocasionan un aumento en la distribución y las finanzas, inmuebles y seguros, centros de trabajo como oficinas y departamentos de ventas; la tercera fase se caracteriza por un robusto sector terciario sustentado en el servicio personal ofrecidos por hoteles, autoservicios, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.; contribuyendo al nacimiento de nuevas formas de apreciación, de disfrute y de carencias.

Un cambio en la estructura social

De acuerdo con Bell (1973) cada tipo de sociedad se enfrenta ante dificultades específicas y consecuentemente trata de encontrar y emplear soluciones igualmente específicas. En ese sentido es la metodología junto con las circunstancias y el contexto en las que se encuentran las sociedades, las directrices que determinan en gran medida la instauración de ciertos principios axiales bajo los cuales se construyen los elementos organizativos e institucionales. Por eso cuando se habla de la sociedad industrial, uno de sus principales problemas o retos ha sido el del hallar mecanismos institucionales que generen ahorros suficientes que a la postre se transformen en inversión. Sin embargo para las sociedades postindustriales el esquema se presenta de otra manera: aunque los problemas provenientes de su etapa antecesora lejos están de ser resueltos por completo, el eje principal gira en torno a la organización de la ciencia, de las universidades y las instituciones donde se produce el conocimiento. Para Bell (1973) la sociedad postindustrial se caracteriza por un cambio de estructura social (conformadas en la definición de la economía, la tecnología y la estratificación social). Si para la sociedad industrial y capitalista el principio rector se fundamentaba en la propiedad privada, para la sociedad postindustrial el principio es la centralidad del conocimiento teórico, que se manifiesta a través de la especialización técnica y por ende en la educación.

4. El trabajo inmaterial y la sociedad de la informatización y el conocimiento

La falacia del discurso del desarrollo económico

Según Hardt y Negri (2005) el discurso del desarrollo económico derivado de la posguerra y divulgado desde la postura norteamericana, es la principal responsable del establecimiento de

visiones históricas engañosas que tienen como principal objetivo fincar políticas económicas ventajosas para el gobierno de aquel país. Dicho discurso se sustenta en la perspectiva de la sucesión de paradigmas económicos que son definidos de acuerdo al sector preponderante en ese momento: el primer paradigma consta de la agricultura y la extracción de materias primas; en el segundo la industria y la producción de bienes duraderos son el núcleo de la economía; y por último, el tercer paradigma gira en torno al ascenso de los servicios y el manejo de la información. De tal suerte que de una fase se transita a otra, de la primaria a la secundaria y de ésta a la terciaria, como si se tratara de un proceso evolutivo lineal. En suma muchos pensadores suelen considerar y relacionar a la “modernidad” con la industrialización de las sociedades, y consecuentemente a la “postindustrialización” o “informatización” con el dominio de los servicios. Las señales que respaldan tal definición de paradigmas se encuentran en una primera instancia, en el porcentaje de la población ocupada en cada uno de los terrenos productivos. Sin embargo y a pesar de los datos en que se apoyan, no son más que una parte del contexto que no da cuenta total de las profundas transformaciones que conlleva el paso de un paradigma a otro. En el caso de la agricultura como sector no sólo quedó desplazada por la industria en gran medida, sino que además se vio transformada por ella, terminando entonces en un tipo de agricultura industrializada.

En ese sentido es que Hardt y Negri (2005) apoyan su crítica al señalar que el discurso del desarrollo económico comprende que todos los países deben seguir y pasar por un proceso único de desarrollo en el que sólo varía la prontitud a la que se mueve y el momento en el que se encuentra cada país. De lo cual se derivaría que aquellas naciones que no son denominados como “dominantes” aún se encuentran dentro del proceso económico-lineal comúnmente nombrado como “vías de desarrollo”. Por lo tanto esto implicaría en esencia repetir las mismas políticas y estrategias económicas emprendidas por naciones desarrolladas.

Para Hardt y Negri (2005) tal planteamiento se encuentra muy alejado de la realidad. Lo que en verdad distingue a aquellos países desarrollados de los que no, es la posición dominante que ocupan en el sistema global, y en menor grado el porcentaje de la población ocupada en algún sector productivo, al igual que las estructuras internas. Diversas visiones opositoras surgieron como consecuencia (tal es el caso de las teorías del subdesarrollo y la teoría de la dependencia), sin embargo las soluciones propuestas para la cuestión del

desarrollada/subdesarrollo no demostraron a la postre ser viables debido a que se fundamentaban en su mayoría en la noción del relativo aislamiento y distanciamiento de las redes globales, lo cual en teoría, propiciaría las condiciones necesarias para un desarrollo pleno. En la actualidad resulta evidente que todos los países, ya sea por propia elección o no, se encuentran imbuidos, estrechamente relacionados en la lógica de un sistema global, el cual encuentra en el mercado mundial una de sus mayores expresiones. Hoy se tiene claro que cualquier intento por desvincularse de dicho sistema no significaría nada más que situarse en un estado de vulnerabilidad, marginación y pobreza.

Informatización y trabajo inmaterial

Para Hardt y Negri (2005) la modernización ha concluido. Las señales que indican el arribo hacia una nueva etapa de postindustrialización o informatización se manifiestan claramente (desde el punto de vista del ámbito del empleo) en la migración de la industria hacia el sector de los servicios. Teniendo como su mayor representante a los Estados Unidos, el sector terciario ha ampliado y diversificado sustancialmente sus actividades desde la década de 1970. Abarcando los ámbitos de los cuidados de la salud, la educación, el entretenimiento, la publicidad, las finanzas, el transporte y las comunicaciones, ésta sociedad se caracteriza por empleos altamente móviles y flexibles, pero sobretudo, por fundamentarse en la comunicación, la información, el conocimiento y el afecto. Esto de ninguna manera significa que la industria abandone el papel crucial que desempeña, sino que al igual que en fases anteriores, la industria atraviesa por un proceso de informatización que renueva y optimiza los procesos industriales. En el caso de aquellas naciones subordinadas, el desarrollo y el progreso económico cada vez se encuentran menos asegurados por la industrialización tanto que por la informatización de la producción. Países como la India y Brasil desarrollan posiciones intermedias en la jerarquía mundial que les permiten desempeñar simultáneamente actividades de los sectores primario, secundario y terciario; todas operando bajo la lógica de la informatización de la producción.

En el mundo del trabajo el actual paradigma económico basado en el sector terciario implica un cambio profundo en su esencia. En el pasado los modos de producción taylorista-fordista y postfordista expresados en la industria automotriz respondían a un tipo de estructura en la que la relación comunicativa con el mercado era prácticamente nula, a razón de que la producción

masiva de mercancías estandarizadas contaba con una demanda ciertamente asegurada. No obstante el modelo de producción *toyota* realizó un giro importante: la planificación de la producción estaría en comunicación constante e inmediata con los mercados. Se popularizaría las nociones del *cero stock* y el *just in time*; y todo como parte de un modelo que tiene por objetivo crear y mantener una interacción o comunicación continua y veloz entre el productor y el consumidor. En este punto resulta evidente el papel primordial que desempeñan la informatización y la comunicación, sin embargo esto sólo representaba el comienzo. Como se ha dicho anteriormente, en el transcurrir de la sociedad de los servicios la economía se desarrolla a partir del constante intercambio de comunicación e informatización, lo que produce una serie de bienes que se caracterizan por ser inmateriales o no duraderos y a los que Hardt y Negri (2005) denominan como *trabajo inmaterial*. Esta forma de trabajo puede incluir servicios de todo tipo como los de persona a persona, productos culturales como el entretenimiento y los espectáculos, y conocimiento o comunicación como el diseño e implementación de *software*. En todos los casos ninguno podría realizar su labor tal y como la conocemos sin la ayuda de la computadora: la interacción cada vez mayor entre ésta, el entorno y el usuario. Y la cooperación que en esta forma de trabajo inmaterial es completamente inherente al trabajo mismo a diferencia de algunas nociones precedentes.

De tal suerte que es posible diferenciar tres formas de trabajo inmaterial: la primera se encuentra en relación directa con la producción industrial que se informatizó e integró tecnologías de la información transformando al mismo proceso de producción y volviendo la fabricación un servicio; la segunda forma está conformada por aquellos trabajos que implican la manipulación y la realización de tareas analíticas y simbólicas, sean éstas de índole creativa e inteligentes por una parte o altamente rutinarias y repetitivas por otra; finalmente en la tercera categoría trata sobre los trabajos que se encargan de la producción y manipulación de los afectos y el contacto humano.

5. Sociedad de la información

Crítica a la teoría postindustrial

De acuerdo con Castells (2002) la teoría clásica postindustrial propuesta en un principio por Bell junto con algunos otros pensadores contiene en sus afirmaciones tres predicciones que

necesitan ser analizadas:

1. La generación del conocimiento se convertiría en la causa primordial que generaría productividad y crecimiento, al tiempo que se expandiría a todos los ámbitos de la economía por medio del procesamiento de la información.
2. La ascensión del sector terciario produciría la decadencia invariable de las actividades de tipo industrial, colocándola en el centro del desarrollo económico y engrosando en su mayor parte la proporción del empleo.
3. Aquellas actividades basadas en la información y el conocimiento como las ejecutivas, profesionales y técnicas aumentarían en importancia, en número y compondrían el núcleo de la nueva estructura social.

Con respecto al primer punto Castells (2002) considera equivocada la perspectiva de considerar a la fuente (en este caso a la generación del conocimiento) como el factor que contribuye al crecimiento de la productividad y que consecuentemente efectúa la distinción y coloca el énfasis del transcurso de una sociedad industrial a una postindustrial. Él sostiene que lo que determina en términos históricos a las estructuras económicas del siglo XX es la revolución de las tecnologías de la información y su difusión a lo largo de todos los ámbitos económicos y sociales. Por lo tanto y para fines analíticos más precisos lo más adecuado sería hacer hincapié en una perspectiva de corte *informacional* y no postindustrial, en la que las sociedades sean informacionales a causa de la forma en que organizan su sistema de producción conforme al razonamiento de la maximización de la productividad, cimentadas en el conocimiento por medio del desarrollo y la expansión de las tecnologías de la información y las implicaciones para su uso.

Para el segundo punto Castells (2002) no sólo sostiene que es errada la idea de la desaparición inevitable de la actividad del tipo febril al interior de la nueva sociedad, sino que en realidad nos encontramos en una forma diferente de economía industrial. En suma muchos de los análisis realizados tienden a encasillar como 'servicio' cualquier clase de trabajo que no se relacione con sus formas típicas como: la minería, la agricultura, los servicios públicos, la construcción o la fabricación. Esto conduce no sólo a diversas dificultades para su identificación, sino también a la construcción de conceptos un tanto ambiguos y hasta engañosos que suelen relacionar al sector terciario con ciertas características que se

contraponen a su naturaleza 'material', lo que conduce a explicaciones simplistas y carentes de coherencia.

Finalmente si es verdad que existen evidencias suficientes que demuestran un aumento en el número de ocupaciones que se sustentan en la comunicación y la información (como los puestos ejecutivos, técnicos y profesionales), también resulta un hecho incuestionable el incremento de ocupaciones en servicios inferiores y menos cualificados, los cuales representan y conforman una buena parte de la estructura social, manifestando sólo la polarización por la que las sociedades informacionales transcurren.

Una propuesta para dividir el empleo en los servicios

Después de revisar la crítica hacia la versión simplista de la teoría postindustrial Castells (2002) se apoya en la tipología propuesta por Singelmann para dividir a los empleos de servicios. Esta propuesta asume un planteamiento estructuralista, dividiéndola de acuerdo al lugar que ocupa determinada actividad dentro de la cadena de conexión desde el proceso de producción. De esta forma tenemos en primer lugar a los servicios de distribución que constan de aquellas actividades destinadas a la comunicación, el transporte y las redes de distribución comercial; todas actividades comunes e imprescindibles en cualquier economía avanzada actual pero que se suelen asociar con mayor frecuencia a sociedades menos industrializadas. Posteriormente en la cadena se hallan los servicios de producción los cuales son de vital importancia para la economía, e incluyen también a los servicios auxiliares (como es el caso de la subcontratación). Estos servicios suministran la información y el apoyo necesario para incrementar la productividad y la eficiencia en las compañías. Los servicios sociales se refieren a las actividades gubernamentales, así como los trabajos colectivos relacionados al consumo. Por último los servicios personales aluden al consumo individual, la recreación, el entretenimiento o los restaurantes.

6. Aproximaciones para identificar el trabajo en un cc

La tipología propuesta por Robert Reich

En este contexto diversos han sido los esfuerzos por identificar las nuevas áreas y niveles bajo los cuales se desenvuelve el trabajo en relación directa con las TICS, se trata pues de una

especie de 'nueva división del trabajo'. Para Negri y Hardt (2000) en su análisis del trabajo inmaterial la actividad de los cc podría ubicarse en lo concerniente al 'trabajo de la computadora y la comunicación' en la que los ordenadores y las redes se convierten en las herramientas universales por las que pasan todas las actividades y se evidencia la consolidación del trabajo abstracto; en otro sentido, Castells (2002) en concordancia con el paradigma informacional se refiere a estas actividades como la combinación tanto de la 'dimensión de creación de valor' como la 'dimensión de creación de relaciones' debido a la ejecución de tareas auxiliares, preprogramadas o no automatizadas y su relación al interior de la producción red.

A pesar de los diferentes enfoques y las inherentes implicaciones que conllevan, es posible asumir basta concordancia con las categorías del trabajo propuesta por Robert Reich (1991), las cuales se dividen en: servicios analistas-simbólicos, servicios en persona y servicios rutinarios de producción. Si bien esta forma de categorizar el trabajo encuentra límites, resulta más adecuada y efectiva para el análisis de las actividades que desempeñan los cc.

En la primera categoría propuesta por Reich se trata de aquellos trabajadores que identifican y solucionan problemas mediante la manipulación de símbolos, además de que se encuentran plenamente insertos al interior de la trama de la comercialización mundial; para Castells (2002) esta es la mano de obra nuclear conformada por profesionales que se basan en la información. La segunda categoría corresponde a tareas que suelen ser repetitivas y sencillas, con un salario sujeto al tiempo realizado, estos trabajos se caracterizan principalmente por ser servicios que se prestan exclusivamente de persona a persona; a este respecto, Hardt y Negri lo denominan como la contra cara al trabajo de la computadora y la comunicación, es decir, el trabajo afectivo de la interacción y el contacto humano. Finalmente nos hallamos en la tercera categoría a la que Reich se refiere como 'los soldados de la infantería de la "era de la información"; esta consta de aquellos puestos de trabajo encargados del procesamiento de información que resultan de la enorme cantidad de 'datos en bruto' consecuentes de la revolución informacional; estas actividades se pueden desarrollar al interior de la dinámica de las tecnologías, pero al igual que la categoría antes mencionada su labor es repetitiva, simple, rutinaria, generada en espacios cerrados, guiados por procedimientos habituales y reglas codificadas, bajo constante supervisión y sujetos a condiciones de sueldo y trabajo precarios.

Esta al parecer es la categoría que describe con mayor margen y relativa precisión las labores realizadas en cc y a la que Castells (2002) denomina como mano de obra desechable, es decir, automatizada o contratada, despedida o externalizada. No obstante es preciso señalar que dicha categoría forma parte de los primeros análisis realizados y que hoy en día tienden a ser un tanto imprecisos o hasta equivocados en tanto que no dan cuenta de los procesos de complejización y desarrollo que en la actualidad resultan evidentes.

APARTADO III.

LA NATURALEZA DEL TRABAJO REALIZADO EN UN CC

7. El diseño de un cc

El modelo de Erlang C

Un cc opera como un sistema de retardo en el que teóricamente las llamadas que no pueden ser atendidas por los teleoperadores son canalizadas a una cola hasta que el teleoperador pueda atenderla, no obstante ni las colas y tampoco el tiempo que los clientes están dispuestos esperar a ser atendidos son ilimitados (Conde, 2005). De ahí la importancia de realizar un adecuado diseño. En ese sentido la fórmula proporcionada en 1917 por el danés Agner K. Erlang es una importante herramienta para analizar la productividad de una red de telecomunicaciones a partir del tamaño de las redes telefónicas y el número total de conexiones que se establecen, retomando la naturaleza azarosa de las llamadas telefónicas, tanto en su duración como en el momento en que se producen (Albizuri, 2004).

$$P(> 0) = \frac{\frac{A^N}{N!} \cdot \frac{N}{N-A}}{\sum_{x=0}^{N-1} \frac{A^x}{x!} + \frac{A^N}{N!} \cdot \frac{N}{N-A}}$$

A : Tráfico total ofrecido en Erlang
 N : Número de agentes
 P : Probabilidad de demora

Figura 3. Modelo matemático de Erlang C

Fuente: Conde (2005).

Los parámetros a considerar para Conde (2005) son los siguientes:

- Nivel de servicio (TSF): indica el por ciento del total de llamadas que al final de un tiempo de espera (T) son atendidas por los agentes.
- Valor de Erlang C (%): indica el por ciento de llamadas de entrada que tendrán que

esperar en la cola.

- Velocidad Promedio de Respuesta (ASA): se refiere a la velocidad de avance de la cola de las llamadas.
- Duración Promedio de Atención de la Llamada: es el tiempo empleado por los teleoperadores para cubrir las necesidades de un cliente-usuario además del trabajo posterior de transacciones que requieren los teleoperadores.
- Tiempo Máximo de Espera: es el valor máximo prefijado del tiempo (T) que un cliente esperará para ser atendido por un teleoperador.

Aunque en la actualidad la tecnología de redes de alta velocidad o banda ancha que predominan permiten realizar grandes optimizaciones y abarcar un sin fin de aplicaciones, la forma de operar en esencia es la misma que el de las pioneras bases telefónicas de la Ford Motor Company en la década de 1960. En un principio la red telefónica conmutada se operaba por medio de la acoplamiento de llamadas telefónicas en circuitos físicos, de tal forma que para una conexión entre dos puntos unidos por una secuencia de líneas telefónicas se disponía en cada línea de un número de circuitos que fijaban el máximo de conexiones telefónicas para una determinada línea de red, de forma que si estos circuitos estaban ocupados, sería rechazada una llamada que intentara establecer una conexión que usara esta línea. La fórmula de Erlang nos ofrece la posibilidad de que al intentar establecer una llamada telefónica, ésta sea rechazada por estar ocupados todos los circuitos existentes en la línea que ha de utilizar esta llamada (Albizuri, 2004).

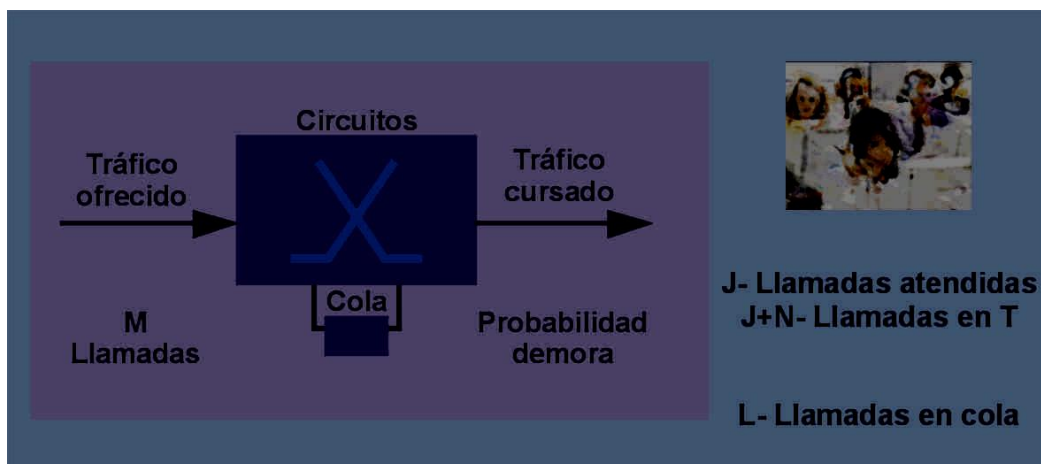


Figura 4. Sistema de retardo empleado en un *Call Center*

8. La organización de un cc

Los niveles en un cc

Según Conde (2005) la estructura más común de un cc se caracteriza por ser fundamentalmente jerárquica, definida según la actividad que se tiene encomendada. De tal forma que la podemos encontrar conformada en lo más alto por el *gestor* quien se encarga de planificar, organizar y asegurarse de contar con la cantidad necesaria de supervisores y grupos de teleoperadores para cubrir la totalidad de los servicios que se ofrecen. En él recae la responsabilidad de la planificación y la estrategia a largo plazo en el cc. Los *supervisores* a su vez son los encargados de alcanzar los parámetros establecidos para cada servicio con la cantidad de personal requerido, así como también de mantener la calidad y revisar los costos y la productividad. Por lo general se le asigna a cada supervisor entre 10 o 12 agentes bajo su vigilancia no obstante esto puede variar dependiendo del tipo de servicio. Por último se encuentran los *grupos de agentes o teleoperadores* quienes cuentan con las habilidades y destrezas idóneas para desempeñar la atención a clientes; estos trabajadores de la era información poseen muchas acepciones como agentes, teleoperadores o proveedores de servicios al cliente (SCP).

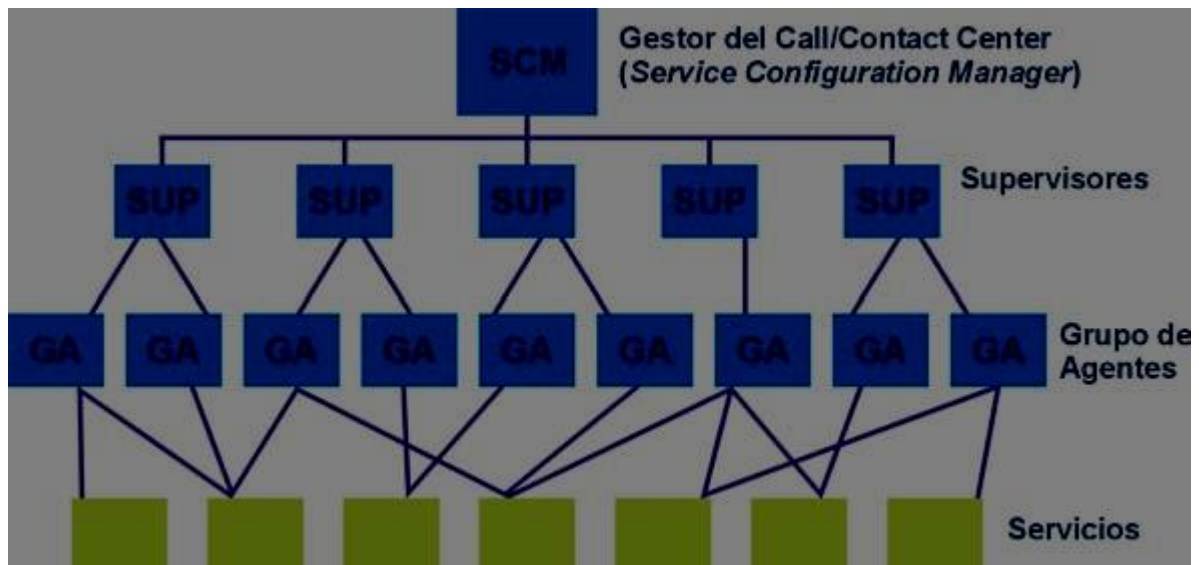


Figura 5. Niveles que componen a un *Call Center*.

Fuente: Conde (2005).

La figura del Teleoperador: consideraciones generales sobre su ocupación

Al interior de la industria del telemercadeo destaca una nueva figura laboral: el teleoperador. Ubicado en la parte inferior del organigrama su trabajo consiste generalmente en atender y emitir contactos comerciales con clientes identificados, lo mismo que recepcionando llamadas para la compra de bienes o servicios, su actuar se encuentra en concordancia con los métodos de trabajo establecidos según los protocolos y las normas vigentes de protección de datos. Debido a estas razones el trabajo del teleoperador se considera como típicamente operativo (Zarifian citado en Del Bono, 2008) pero con las características de estar fundamentada e inmersa en el desarrollo tecnológico y la información, muy alejada de las supuestas satisfacciones que proporciona un “trabajo real”. Las funciones a desempeñar de acuerdo su ocupación se pueden resumir como se señala en el cuadro siguiente:

Cuadro 2

Funciones del Teleoperador	
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?
Realizar operaciones de atención al público a través de medios telemáticos	-Gestionando la atención de la centralita telefónica. - Informando a los clientes sobre todas aquellas cuestiones que pudiesen plantear. -Informando acerca de la empresa y productos o servicios comercializados por la misma. -Realizando el tratamiento de quejas y reclamaciones de clientes. -Buscando en todo momento la satisfacción de los requerimientos de los clientes.
Realizar llamadas de venta directa o captación de clientes.	-Emitiendo llamadas para la captación de clientes dentro de una campaña de promoción. -Aplicando las técnicas de venta telefónica más adecuadas, indagando sobre las necesidades del cliente. -Realizando un guion protocolizado de llamada de venta para optimizar la captación de clientes. -Tratando mediante las técnicas de venta oportunas las posibles objeciones de los clientes. -Analizando las motivaciones de compra del cliente. -Poniendo en práctica las técnicas de comunicación telefónica adecuadas.
Gestionar la información relativa a los clientes cumpliendo siempre las normativas respecto del tratamiento de los datos.	-Trabajando en la aplicación informática creada al efecto. -Registrando en una base de datos toda la información de las llamadas recibidas o efectuadas. -Realizando una ficha informativa de cada uno de los clientes.

Fuente: Junta de Andalucía. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo (¿?).

Cuadro 3

Competencias genéricas	
Orientación al cliente	Orientación al cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. El cliente es el principal activo del sector comercio, y la base fundamental del trabajo del Teleoperador-Teleoperadora, por lo tanto tiene que orientar toda su actividad a la satisfacción de éste. Estos profesionales tienen un trato directo con personas que son clientes, o pueden llegar a serlo, por lo que deben mostrar una buena disposición y atención a los mismos, de manera que esta habilidad resulta indispensable para el desarrollo de su trabajo.
Comprensión interpersonal	Comprensión interpersonal implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta habilidad es consustancial a la actividad de atención y/o venta telefónica, para captar la necesidad de los clientes y favorecer un proceso de atención y/o venta satisfactorio.
Búsqueda de información	Búsqueda de información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Esta es una habilidad muy importante para el desarrollo de su actividad, la búsqueda de información de posibles clientes y nichos de mercado contribuye al éxito en su trabajo.
Orientación al logro	Orientación al logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. El cumplimiento de las expectativas del cliente respecto del trato, la eficiencia y la rapidez en la ejecución de su trabajo, son importantes para este profesional. Además, muchas empresas establecen unos objetivos de ventas que han de ser alcanzados por los equipos de venta, y con los que han de comprometerse personalmente.
Flexibilidad	Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. El Teleoperador-Teleoperadora atiende a multitud de personas diferentes a lo largo del día, siendo fundamental su capacidad de adaptarse a cada una de ellas, en el trato y en la atención personalizada, por lo que esta competencia se hace indispensable.
Autocontrol	Autocontrol es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Estas situaciones pueden producirse en el trato con el cliente, y este profesional ha de mantener siempre la calma y el respeto ocupaciones frente al cliente, estableciendo los mecanismos adecuados para el tratamiento de la situación producida.
Minuciosidad en la presentación	La minuciosidad en la preparación de la presentación comercial, es esencial para las personas de Marketing o Ventas, que presentan datos a los clientes para persuadirles de que compren. Esta competencia es importante como apoyo para todo el proceso de venta que tiene que realizar un Teleoperador-Teleoperadora.
Trabajo en equipo y cooperación	Trabajo en equipo y cooperación implica la intención de colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. El Teleoperador-Teleoperadora forma parte de un equipo de trabajo, por lo tanto tiene que interactuar con el resto para conseguir los objetivos marcados por la empresa. Es necesaria una amplia colaboración entre los miembros del equipo para conseguir la plena satisfacción del cliente.
Comunicación oral persuasiva	Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio. La habilidad de comunicación es muy importante en los procesos de venta.

Fuente: Junta de Andalucía. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo (¿?).

Rasgo esencial del trabajado como teleoperador se refiere a la adquisición y dominio de determinadas competencias. De acuerdo a la Junta de Andalucía se entiende por competencias *“al conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, y actitudes que permiten el desarrollo satisfactorio de la actividad profesional”* (¿?: 8), que en este caso se requieren para desempeñar el trabajo de teleoperador. En ese sentido en el cuadro 3 se muestran aquellas que son de carácter general, mientras que el cuadro 4 se encuentran las facultades de carácter específico necesarias para la industria del telemercadeo.

Cuadro 4

Competencias específicas	
Atender telefónicamente a los clientes	Conocer y aplicar las técnicas de atención telefónica más adecuadas para satisfacer los requerimientos de los clientes y ofrecerles un servicio óptimo.
Efectuar operaciones de venta telefónica	Conocer y aplicar las técnicas específicas de venta por teléfono para captar el mayor número de clientes dentro de una determinada campaña de promoción.
Negociar	Conocer las técnicas de negociación, con el fin de cerrar la venta y/o atender la reclamación del cliente, siguiendo los procedimientos y pautas específicos, de manera que se satisfagan las necesidades y expectativas del cliente y de la empresa.
Actualizar la información relativa a los clientes	Conocer y cumplir con el procedimiento establecido para el tratamiento de la información relativa a la cartera de clientes de la compañía, elaborando fichas personales de los nuevos clientes y actualizando los datos de los ya existentes, cumpliendo siempre con los requisitos legales de protección de datos.
Efectuar pedidos	Conocer y aplicar la metodología establecida para resolver, en función del conocimiento de las existencias de la empresa, cualquier pedido por parte de los clientes relativo a los productos que se comercializan en la empresa.
Resolver reclamaciones de los clientes	Conocer y aplicar las técnicas específicas para la resolución de las reclamaciones de los clientes, en el marco de sus responsabilidades y según los criterios y procedimientos establecidos en la empresa.

Fuente: Junta de Andalucía. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo (¿?).

9. La dirección de un cc

Los tipos de servicios

La organización del trabajo en un cc se fundamenta en el tipo de “campaña” que se realiza. Partiendo de que el conocimiento específico es el elemento esencial para llevar a cabo la negociación, la campaña es la que determina el producto que se obtiene a través del *input* trabajo (Micheli, 2006). En suma existen distintas formas de campaña siendo la venta directa o la cobranza las más comunes; no obstante no son las únicas. En realidad se puede asumir que existen dos formas generales de campaña en las que se ofrecen servicios de diversa

naturaleza en las que la orientación de emisor-receptor hacen la diferencia. Es decir, si alguna persona recibe una llamada en el que le ofrecen algún producto o servicio, le recuerdan ponerse al tanto con sus deudas o le solicitan algún tipo de información para actualizar alguna base de datos, se puede considerar como una campaña de “generación de llamadas” o un servicio del tipo *Outbound* o de “salida”; si por el contrario es la persona quien realiza la llamada para solicitar información, mesas de ayuda o soporte técnico y líneas de pedido, se trata de campañas orientadas a la “recepción de llamadas” o servicios del tipo *Inbound* o de “entrada” (Micheli, 2006; Conde, 2005).

Sin embargo estas forma de interacción se encuentran en constante evolución por lo que cada vez más se refuerza la tendencia de manejarse en un mismo tiempo ambos tipos de servicios o campañas, tal como sucede hoy en día con el Telemarketing que se realiza en cualquier parte del mundo (Conde, 2005). En el cuadro 5 se muestra una tipología de los servicios que se ofrecen en un cc a partir de la noción de campaña.

Cuadro 5

Tipología del telemarketing	
Generación de llamadas	Objetivos más frecuentes
Ofrecimiento de un bien (producto o servicio)	Son denominadas “llamadas en frío” y es quizá la parte más emblemática del telemarketing. Una versión de este procedimiento son las llamadas para generar respuestas de compromiso para pagar adeudos.
Búsqueda de información	Llamadas para conocer las preferencias políticas o mercantiles de las personas. Pueden estar vinculadas al ofrecimiento de bienes.
Recepción de llamadas	
Satisfacción de necesidades	Llamadas de personas que solicitan información a empresas, como parte del servicio de postventa de las mismas; llamadas para adquisición de bienes; llamadas para solicitar información o apoyo del tipo social.

Fuente: Micheli y Hernández (2004).

10. El Telemarketing y sus implicaciones

¿Qué se entiende por telemarketing?

Se conoce por Telemarketing o *Telemarketing* al trabajo efectuado en los cc, los cuales en conjunto, constituyen una industria en constante desarrollo y su actividad se distingue por

manejar grandes flujos de información y comunicación (Micheli y Hernández, 2004). En un principio el término telemarketing sólo se refería a las ventas por teléfono, no obstante en la actualidad dicha actividad pasa por diversos procesos de complejización. Sólo por mencionar algunos, en el caso del teleoperador además de requerir mayores capacidades, habilidades y conocimientos relacionados con la comunicación y el manejo de las TIC, su labor en muchas ocasiones implica el manejo de su propia subjetividad y emotividad para efectuar determinada venta o prestación de servicio (Calderón, 2006). Por otra parte el telemarketing también conlleva la creación de lazos de lealtad entre la empresa y el cliente-usuario, tal como se da en el CRM (Customer Relationship Management), lo cual pone de manifiesto la profunda relación e intensa retroalimentación que se efectúa entre ambas partes (Micheli, 2012).

Dicha industria representa diversas capacidades sociotecnológicas: es producción masificada que se rige por las normas industriales de uso intensivo de la fuerza de trabajo que opera de acuerdo a rutinas establecidas y base técnica de automatización; y al mismo tiempo es un trabajo específico o especializado de creación de información por medio de tecnologías digitales que pueden incluir el uso de determinadas habilidades sociales. Por lo tanto es un tipo de producción en masa dentro de la sociedad de la información y al mismo tiempo una actividad altamente especializada y con tintes 'relacionales'. Según Micheli (2006) la esencia de su quehacer se encuentra en convertir al sistema sociotécnico de un CC en una maquinaria que comunica y guarda información de manera integral, de forma más rápida y precisa, con la capacidad de retroalimentar su funcionamiento: se pone en juego un trama en donde la gente representa la fuente de información, los teleoperadores los intermediadores y manipuladores de dicha información, y la infraestructura técnica se erige paulatinamente como una memoria digital que dirige y controla el trabajo en base a la propia información con la que cuenta y la hace crecer.

Es preciso mencionar que las primeras exploraciones sobre el telemarketing apuntaban hacia una actividad económica altamente tecnologizada con fuertes rasgos tayloristas: el estricto control del tiempo sobre el trabajo y los teleoperadores, los implacables dispositivos tecnológicos, los constantes sistemas de evaluación de calidad y rendimiento, la imposición de *scripts* o guiones en las conversaciones, fragilidad de las relaciones laborales, dificultades de

organización y movilización colectivas, etc. Todo esto condujo a los primeros estudios efectuados hacia apreciaciones generales con referencias hacia este tipo de industria como “las nuevas fábricas del sector servicios” (Del Bono, 2008) o “maquilas virtuales” (Colectivo ¿Quién habla?, 2006); y sobre las personas que laboraban en él con apelativos como “robots de seducción” (Calderón, 2006), “trabajadores con una línea de montaje en la cabeza” (Taylor y Bain citados en Del Bono, 2008) o simplemente “robots” programables (Del Bono, 2008). Sin embargo y tal como señala Del Bono (2008), hoy en día tales generalizaciones no pueden perdurar arbitrariamente, debido en parte a los procesos de complejización por los que atraviesa la industria del cc que requiere cada vez más la integración de la inteligencia y la personalidad humana, aún sin que eso signifique el abandono de ciertas prácticas tayloristas. En el siguiente cuadro se muestra de forma simplificada una tipología de los cc en base a distintas propuestas teóricas y las características que involucran.

Cuadro 6

Tipos de cc			
Autores	Tipología propuesta		
	Énfasis en la Taylorización	Énfasis en la especialización y la atención al cliente	Ambas tendencias
Batt y Moynihan	Taylorizados orientados a la producción masiva	Prestación de servicios profesionales	Híbridos de servicios de <i>masas-customizados</i>
Taylor y Bain	Ejecución de operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado	Servicios especializados con tiempos más “relajados” y autonomía	
Kinnie y Purcel	Predominio de ejecución de tareas repetitivas y con fuerte control	Predominio de una interacción negociada con los clientes: trabajo “relacional”	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Del Bono (2008).

Como se mencionó anteriormente, en el desarrollo y ejercicio del telemercadeo una parte de las interacciones se dan a partir de la labor realizada por intermediarios e infraestructura tecnológica, pero la parte restante corresponde al mercado. La tipología del cc guarda una relación directa y mutua con los modelos de servicio correspondientes a la segmentación del mercado, los cuales representan las diferencias en la organización y los ingresos en un cc; al

igual que contribuyen a identificar características importantes en las relaciones laborales que dan cuenta de los tipos de procesos, estructuras y competencias requeridas para el trabajo (Micheli 2011).

Por lo tanto en un primer análisis es posible dividir los servicios según el sector mercado en tres categorías: servicios masificados, servicios profesionales y servicios masificados-individualizados. La primera categoría se relaciona con los servicios de naturaleza altamente estandarizados, con procedimientos bien establecidos y delimitados y con un manejo de la información relativamente bajo en una primera instancia. En el segundo puesto se encuentran aquellos servicios altamente especializados, técnicos o de carácter profundamente 'personal' o de 'contacto humano', en el que los procedimientos requieren suma flexibilidad y un registro detallado, y en donde la información resulta de vital trascendencia. Finalmente el servicio masificado individualizado combina ambas tendencias dependiendo de las exigencias o necesidades tanto del cliente-usuario como de la compañía.

Es importante señalar que tal distinción corresponde únicamente a una forma de análisis provisional, en razón -y como se mencionara con anterioridad- de la práctica cotidiana en que los servicios tienden a incorporarse en función de la integración y el registro de la comunicación y la información al instante. En el cuadro 7 se resumen los modelos de servicio según la fracción del mercado.

Cuadro 7

Modelos de servicio correspondientes a la segmentación del mercado		
Servicio masificado	Servicio profesional	Servicio masificado individualizado
-Gestión de cobranzas -Líneas de pedido de bienes o servicios	-Mesas de ayuda -Soporte técnico especializado -Servicios del tipo 'relacional'	-Atención a clientes -Actualización de información

Fuente: Elaboración propia, a partir de Micheli (2011) y Conde (2005).

La Telenegociación: el lenguaje como expresión de poder y producción simbólica.

En el comienzo del gran florecimiento de la industria del telemercadeo a finales de la década de 1960 el papel que jugó el teléfono transformó el sentido de la comunicación entre vendedores y clientes: las distancias geográficas pasaron a segundo término, los tiempos se

acortaron y optimizaron, y surgieron nuevas relaciones sociales y laborales. De manera tal, que como nunca antes ninguna industria precedente, el telemarketing logró combinar la velocidad junto con la economía de operación, revolucionando la generación de ventas de forma más eficiente y al alcance de las masas. Con anterioridad las ventas se caracterizaban por realizarse cara a cara, o en términos comunicativos, de manera multisensorial, en la que se ponían en juego toda clase de estímulos y el potencial involucramiento de todos los sentidos; con la aparición e implementación de la radio y la televisión los mensajes de ventas se volvieron bisensoriales, funcionando exclusivamente a nivel de los canales auditivo y visual-auditivo. Pero en el caso del telemarketing el espacio de negociación se mueve únicamente a través de la voz entre los interlocutores y por lo tanto es monosensorial, aunque esto de ninguna manera significa la nula presencia o emergencia de rasgos importantes durante el proceso de negociación como serían el tono y modulación de la voz o la velocidad y claridad en la conversación (Micheli y Hernández, 2004). En el cuadro siguiente se contrastan las características más sobresalientes de las formas de negociación tanto del tipo presencial como el de la telenegociación.

Cuadro 8

Formas de negociación			
Negociación	Espacio de negociación	Medio de argumentación	Características de la interacción
Presencial	Cualquier contexto apto para ello.	Lenguaje verbal y no verbal y visual.	-Mayor compromiso por su naturaleza presencial. -Mayor interés por la apariencia y otras consideraciones interpersonales. -Extensa. -Tiende a tratar de abarcar un rango mayor de temas. -Menor distancia psicológica.
Telenegociación	Es un contexto virtual, concretado mediante el lenguaje.	Lenguaje verbal.	-Más informal e impersonal por falta de pistas extralingüísticas y sociales. -Menos centrada en la persona y más en la actividad de negociación. -Por ser menos personal, los participantes están más relajados y prestan más atención al asunto.

			-Breve. -Tiende a centrarse en temas específicos. -Mayor distancia psicológica.
--	--	--	---

Fuente: Micheli y Hernández (2004).

Para la década de 1990 y a comienzos de la fase de informatización de los cc, variaciones significativas al interior de la base tecnológica producen nuevos fenómenos que relacionan los ámbitos de la economía, el lenguaje y el poder. La operación de equipos previamente establecidos como el ACD (distribución automática de llamadas) junto con la inserción de nuevos, tal es el caso del CTI (integración de computador y teléfono), repercuten no sólo en factores como el ritmo, la intensidad y el control del trabajo. También inciden por una parte en la autonomía cada vez más disminuida del teleoperador ante la imposición de *scripts* o guiones, pero que por otro lado, son estos mismos los que le proporcionan las nociones básicas sobre el control del espacio y los tiempos de interacción, con los cuales, tiene posibilidades de argumentar y persuadir durante el desarrollo de una conversación breve, incisiva y resolutiva que se apeg a los esquemas que la empresa ha establecido previamente (Micheli y Hernández, 2004). Ahí radica en parte el gran peso y trascendencia que juegan durante el proceso de telenegociación los *scripts*, los cuales se puede definir como los “documentos electrónicos que contienen orientación para ejecutar procedimientos relativos a productos y servicios de la institución y la interacción con los consumidores” (Silveira y Aparecida, 2010: 145).

Sin embargo las técnicas y los procedimientos elaborados y establecidos al interior de los *scripts* y bajo los cuales se apeg a el teleoperador, de nada servirían si todo el proceso de telenegociación no se encontrara enmarcado y vinculado bajo los esquemas culturales y sociales de apreciación que hacen de la conversación una negociación. Por esta razón Micheli y Hernández (2004) consideran que no es estrictamente el lenguaje el medio con el que se concreta el proceso de compra-venta de productos y servicios, sino un idiolecto específico con el cual, tanto teleoperador y cliente-usuario construyen el mensaje en el que se conjuntan experiencias e interés individuales y colectivos. En este sentido es que uno de los objetivos de la compañía se enfoca en mostrar un discurso en el que el teleoperador, en su calidad de vocero, está obligado a trabajar de acuerdo a una serie de fórmulas discursivas y de léxico que

contribuyen a crear en la mente del cliente-usuario una imagen que manifieste confiabilidad, prestigio, solidez y dinamismo. Casos semejantes en el uso del discurso se pueden hallar en actos sociales muy encarnados en la cotidianidad caracterizados por un halo de cierta solemnidad y autoridad como las peroratas lanzadas desde los púlpitos, en el ámbito político o en las crónicas deportivas.

Negociación desarrollada por medios altamente tecnologizados y con intermediarios entrenados bajo esquemas elaborados y frecuentemente muy específicos, ésta forma de transacción comercial aún no logra desprenderse de los indispensables atributos comunicativos del trabajo humano. Seducción, confianza, significación y afecto siguen siendo elementos primordiales durante el proceso de la telenegociación; se hace manifiesto un intercambio de símbolos y significados entre el teleoperador y el cliente-usuario al cual Reich (1999) se refiere como el mercado simbólico e inmaterial, en el cual, literalmente se compra por confianza.

La Digitofactura

En años recientes la expansión de la tecnología digital ha sido exorbitante gracias a la plataforma de comunicación que proporciona Internet. Mayores cantidades de información logran a velocidades superiores filtrarse a lo largo y ancho de las redes sociales e informáticas convirtiendo a la misma información en un bien público. Por lo tanto no es exagerado considerar al Internet como el motor tecnológico que impulsa en gran medida las estructuras y prácticas económico-sociales de nuestras sociedades contemporáneas (Micheli, 2002). En el ámbito laboral la tecnología se ha fusionado con las funciones del trabajo; la información se ha convertido en la materia prima de los nuevos procesos económicos que se sustentan mediante la digitalización de dicha información, confiriéndole valor por medio de un proceso de resignificación que la vuelve de utilidad e importancia para el receptor. A esta nueva labor que se desenvuelve en el seno de la sociedad de la información y los servicios se puede definir y caracterizar de la siguiente manera:

El trabajo digital, al que podemos llamar digitofactura por estar basado en la transformación de materia prima (información) mediante tecnología digital, consiste en movilizar y modificar información existente básicamente en la red, para generar información nueva con significado para un cliente. La información manipulada proviene también de las redes personales o empresariales, y

se emplean las diversas tecnologías de comunicación en red, sea ésta Internet o el correo electrónico (Micheli, 2002).

El responsable de tal permuta es el trabajador de la digitofactura, quien en el manejo de su labor despliega habilidades y conocimientos que puede generar nuevos conocimientos específicos que se insertan al interior de la cadena de valor económico. Destrezas en la obtención rápida de información particular proveniente de fracciones totales de información en la red, su manipulación, resignificación y articulación, son las que le confieren valía a su trabajo. Según Micheli (2006) las competencias fundamentales para desempeñar la labor de digitofactura son las que a continuación se describen:

- *Uso de TIC:* habilidades especializadas, intensivas, de dominio de *softwares* que trabajan con la información procedente del mundo exterior como son nombres, fechas, objetos, estados o circunstancias. Cada información necesita atravesar por filtros de discernimiento y confrontación que contribuyan en la toma de decisiones.
- *Especialización:* proceso que antecede al antes mencionado, éste se refiere al conocimiento que es necesario poseer para un mercado determinado. Se debe conocer el efecto que se desea producir, junto con el trabajo realizado sobre la información en lo concerniente a los tiempos y volúmenes, y sobre todo en las repercusiones económicas.
- *Manipulación de información:* la información es usada para no para retransmitirse, sino que atraviesa por procesos de análisis, reorganización, articulación, distinción, resignificación y contextualización. En otras palabras se crea nueva información a partir de la que se encuentra recaudada.
- *Capacidad comunicativa:* una vez que se cuenta con nueva información, ésta se le hace llegar de vuelta al cliente-usuario con la finalidad de generar una respuesta que se pueda concretar en una venta, compra o actualización de datos. Un requisito imprescindible es que se trate de información significativa resultante del proceso de creación de la nueva información.

11. Empleos para jóvenes

Al inspeccionar la literatura especializada en el tema surge con insistente frecuencia la relación entre la industria del cc y los jóvenes (Cousin, 2002; Micheli, 2007, 2012; Del Bono 2008; Calderón, 2006; Colectivo ¿Quién habla?, 2006). Numerosos estudios realizados en diversas partes del mundo parecen indicar que se trata de un fenómeno de carácter global con profundas connotaciones para los jóvenes. Un claro ejemplo respecto a esto lo podemos encontrar en la investigación que Del Bono (2008) ha efectuado en Argentina. Su análisis muestra que a partir de las numerosas crisis económicas y sus consecuentes políticas neoliberales ocurridas en décadas pasadas, colocó en el ya de por sí complicado escenario económico argentino, un acento especial en la precarización laboral para aquellos jóvenes que intentaban insertarse al mercado laboral.

Independientemente del caso de los jóvenes en Argentina, lo cierto es que para muchos otros que viven en distintas partes del mundo, el laborar en un cc implica el arribo a la vida activa y la obtención de su primer contrato por tiempo indeterminado, lo cual repercute casi inmediatamente en la transformación relativa de su status. En muchos casos el trabajar en un cc acarrea para los jóvenes algunas ventajas como la posibilidad de proseguir con sus estudios universitarios al tiempo que gozan de cierta estabilidad y remuneración económica, lo que les permite sostener una relativa independencia, pero sobre todo, la representación de una situación laboral estrictamente temporal derivada del trabajar en un cc (Del Bono, 2008).

Otro aspecto significativo se refiere al hecho de que el trabajo de teleoperador no simboliza en ningún caso algún tipo de oficio o profesión que les permita alcanzar notoriedad o un estatus socialmente reconocido (Dubar y Tripier citados en Del Bono, 2008). Tal como han señalado los estudios y análisis elaborados por Cousin (2002), Dubar y Tripier (citados en Del Bono, 2008) y Calderón (2006) lo que se pone en juego no es una cualificación especializada, sino por una parte, la movilización de sus habilidades sociales: auto-control, hablar correctamente, resolución de problemas, enfrentar situaciones cara a cara, contestar el teléfono, etc. Es el carisma, el arrastre de su personalidad o la movilidad de sus subjetividades las que intervienen en cierta medida más que los conocimientos académicos o especializados. Micheli al respecto es preciso al considerar que: *“El sistema de educación superior está produciendo*

profesionistas que trabajan produciendo comunicación, independientemente de la carrera profesional en la cual se han invertido tiempo y recursos” (2007: 53). Pero por otra parte, es el mundo cognitivo de los estudiantes universitarios que se caracteriza por su alta capacidad de aprendizaje, iniciativa por crear sus propios sistemas de operación, comprensión del mercado, resistencia física y emocional, entre otros, los atributos que se suelen adquirir o inculcar desde el hogar y la escuela. Y que para Micheli (2007) representa la verdadera fuerza productiva de la industria del telemercadeo.

12. El control en un cc

Probablemente uno de los aspectos más enfatizados y analizados por los estudiosos del tema sea el que se refiere al control del trabajo en los cc. Como se mencionó anteriormente los primeros estudios realizados al respecto sostenían una visión generalizada del tipo y la forma de trabajo con fuertes tendencias tayloristas, y al teleoperador como la nueva figura que encarna la nueva versión del trabajador de la línea de montaje en la era de la información. Sin embargo en la actualidad tal generalización es cada vez más difícil de sostener debido a los procesos de complejización por los que atraviesa la industria del telemercadeo en cuanto a innovaciones tecnológicas y las necesidades del mercado, los cuales repercuten en el desarrollo mismo del proceso de la telenegociación y le imponen en algunos casos la introducción de determinadas competencias sociales y contenidos que requieren de mayor inteligencia, conocimientos y habilidades relacionales.

A pesar del incremento en la diversidad y complejidad en la industria actual del cc, la situación laboral para muchos teleoperadores sigue siendo en muchos de los casos un estado de constante subordinación y dominación. Una explicación que dé cuenta total de las vicisitudes que promueven las disparidades de las condiciones y el desarrollo del trabajo aún podría estar lejos de hallarse, no obstante una cosa es segura, parte fundamental del devenir del desarrollo del trabajo y sus mecanismos de control se encuentran estrechamente vinculados con las exigencias del mercado y de cómo se utilice la base tecnológica para satisfacerlas. En cualquiera de los casos se describen a continuación y dependiendo sus características, algunas de las prácticas más comunes destinadas a controlar y supervisar el trabajo de la industria del telemercadeo desde dos frentes: el objetivo y el subjetivo.

Formas objetivas de dominación y control:

- Presumiblemente la forma de coerción más extendida es la que se crea en torno al tipo de contratación. Cada vez más las empresas recurren a modalidades de contratación como el “contrato eventual” o “contrato temporal”, los cuales tienen entre sus finalidades una mayor y mejor sujeción del trabajador, a razón, de que la relación laboral se establece de manera particular y no bajo los términos de protección o asistencia que los convenios colectivos de trabajo suelen proporcionar. En este punto resaltan el surgimiento de las nuevas figuras que intentan hacer pasar las relaciones laborales comunes por relaciones del tipo mercantil que colocan en situación de negocio entre iguales tanto al empleador como al empleado, dejando de lado las asimetrías tradicionales que forman parte del terreno de lucha entre el trabajo y capital (Montes, 2005). Consecuentemente el establecimiento de tales contratos resquebrajan la noción de colectividad, impidiendo la creación de redes significativas que los unan e identifiquen, promoviendo una cultura favorable para los intereses de la compañía y previniendo futuras acciones de resistencia y oposición.
- La implementación de la base tecnológica está acompañada de la introducción y mediación de *softwares* que permiten escuchar en tiempo real, lo mismo que grabar, las conversaciones que se desarrollan entre el teleoperador y el cliente-usuario. A esta medida de control Montes (2005) la ha denominado la *omnipresencia del escucha*. De esta forma los supervisores y jefes de área pueden vigilar y evaluar en cualquier momento el correcto y óptimo desempeño de cualquier teleoperador sin que a éste se le notifique forzosamente que está siendo examinado. En estrecha relación se encuentran aquellos equipos como el PBX o PABX (ramal privado de conmutación automática o central secundaria privada automática) o el CTI (integración de computador y teléfono) que determinan la pauta del ritmo de producción a través de la gestión, contenido y distribución automática de las llamadas telefónicas. Además posibilita en cierto sentido una división del trabajo interna, en la que las llamadas se organizan para prestar determinado servicio (Calderón, 2006).

Formas subjetivas de dominación y control:

- Otra forma de sujeción opera bajo el concepto de la “estigmatización”, el cual es usado para:

...hacer referencia a un atributo profundamente desacreditador; pero lo que en realidad se necesita es un lenguaje de relaciones, no de atributos. Un atributo que estigmatiza a un tipo de poseedor que puede confirmar la normalidad de otro y, por consiguiente, no es honroso ni ignominioso en sí mismo. (Goffman, 2006: 13).

Según Montes (2005) este proceso de diferenciación que promueve el desdén y la descalificación no sólo del trabajador sino también entre ellos, se manifiesta en acciones como la separación física entre los nuevos teleoperadores y los de mayor antigüedad con el objetivo de desarticular posibles acciones colectivas; también se suelen fabricar imágenes que aluden a la incompetencia, ineficacia, conflictividad o pereza de algunos teleoperadores que por lo general pertenecen a etapas anteriores, que tienen dificultades de adaptación a las nuevas tecnologías, no cumplen con las normas y los protocolos de ejecución de tareas o los que tienen interés por organizarse. Por medio de la equiparación con aquellos teleoperadores rebeldes y torpes se construye la imagen del buen trabajador: dócil, altamente productivo y sin intenciones de formar parte de cualquier agrupamiento colectivo o sindical. La resolución para aquellos teleoperadores estigmatizados es el de conjuntarlos y recluirllos en salas bajo la tácita consigna de que no hay ninguna tarea significativa que ellos pudieran desempeñar. Esa es una de las razones por las que el “retiro voluntario” sea una práctica muy recurrida ante la política de las empresas que anuncian el “cero despidos”.

- La interiorización de determinados valores, normas y creencias es otra de las estrategias que contribuyen a dirigir los comportamientos y las actitudes de los teleoperadores en beneficio de la compañía. En ese sentido resultan de gran importancia las políticas destinadas a lograr un mayor grado de *involucramiento* por parte del teleoperador por medio de la *fidelización*:

El objetivo es el de conformar nuevos patrones de influencia y legitimidad que permitan que los trabajadores hagan propios los objetivos y valores de la empresa sin experimentar coerción y así

poder producir las condiciones bajo las cuales extraer el plusvalor sin excesivas dificultades.
(Montes, 2005: 62).

- *Horizontalizar la verticalidad* es otra de las acciones utilizadas para debilitar los vínculos colectivos y apoyar la asociación del trabajador con la empresa. El objetivo se centra en la construcción de una representación que acorte las distancias entre empleados que ocupan puestos directivos con el resto de los trabajadores (Montes, 2005). Tanto gerentes, supervisores o jefes de área promueven diversas actividades que tienden a eliminar las supuestas jerarquías y difundir la noción de una relación entre iguales. Es habitual las alusiones de pertenencia a una gran familia en donde los intereses de la empresa y los trabajadores son los mismos (un “nosotros”), colaborando en contra de aquellos trabajadores rebeldes o conflictivos y empresas rivales (los “otros”). Para el ejercicio de esta forma de control sobresale la figura del *team leader* quien además de ser un referente y modelo a seguir, también se encarga de originar lealtades y solidaridad entre los miembros del equipo en cuestión, lo cual contribuirá a exacerbar la competencia con otros equipos.

13. Adaptación y resistencia en un cc

De acuerdo con Cousin (2000), ante un panorama tan variable y desfavorable para los teleoperadores, estos suelen recurrir a estrategias defensivas como el absentismo crónico o la renuncia. Este tipo de acciones aparecen en muchas ocasiones antes de terminar el entrenamiento o inclusive a las pocas semanas de estar laborando. Sin embargo estas medidas al parecer no producen el efecto esperado, ya que la estructura de la organización toma en consideración situaciones como estas: aunque el absentismo le afectan en cierta medida esto de ninguna manera disminuye la carga de trabajo a los asesores restantes que deben atender las llamadas de los clientes. Se trabaja bajo la idea de la renuncia voluntaria de los trabajadores y pocas veces se castiga la improductividad.

No obstante para aquellos que logran permanecer y adaptarse a las condiciones y ritmos de trabajo suelen producir formas de “autoprotección” que están orientadas a mitigar el estrés. Ante la imposición de protocolos, *scripts*, acciones monótonas y repetitivas, la supervisión

constante o el disgusto del cliente-usuario, algunos teleoperadores desarrollan la habilidad de realizar otras actividades como hablar y reír con otros compañeros de trabajo al tiempo que atienden u ofrecen servicios. A este recurso asistido por teleoperadores se le conoce como *emotividad de superficie* (Jeantet citado en Calderón, 2006). En ese mismo sentido también es posible considerar a la puesta en acción de habilidades y capacidades de sociabilidad de carácter más personal o no estrictamente dictaminado por la compañía para atender llamadas que pueden requerir de atención particular o de una relación menos automatizada en un rango de tiempo más extenso y sin la intervención de llamadas entrantes. Dicha práctica se le conoce como quedarse “enganchado” (Calderón, 2005; Del Bono, 2008).

Por último las formas de resistencia asociadas al colectivo como sería el caso de los sindicatos en la mayoría de las ocasiones son prácticamente inexistentes o de muy poca influencia. Diferentes investigaciones (Del Bono, 2008; Lisdero, 2012) dan cuenta de esto al mostrar que los motivos pueden ser muchos y muy diversos pero sobresalen aquellos que se relacionan con las estrategias o las condiciones contractuales que emanan desde las empresas, dirigidas desde un comienzo a prevenir y desarticular cualquier manifestación de inconformidad y organización por parte de los teleoperadores.

APARTADO IV.

EL TELEMERCADEO Y LA SUBCONTRATACIÓN

De acuerdo con Micheli (2006) los cc en un principio cubrían funciones de atención y ventas a clientes por teléfono que se encontraban bajo la tutela y administración directa de la compañía en cuestión. Sin embargo esta forma de operar pronto se delegó a empresas dedicadas exclusivamente a prestar servicios de telemarketing. La medida fue impulsada al constituirse como una espléndida solución ante los costos del aprendizaje, capacitación y organización que representa la interacción entre el avance tecnológico, el nuevo trabajador de la era de la información y las necesidades potenciales y crecientes del cliente-usuario (Micheli, 2012). Hoy en día diversos estudiosos del tema (Micheli, 2004, 2006, 2007, 2012; Del Bono, 2008; Calderón, 2006; Montes, 2005; Lisdero, 2012) concuerda plenamente en la estrecha relación existente entre la industria del cc y la subcontratación, sin mencionar la expansión y desarrollo global de tal actividad (Micheli, 2007, 2012; Del Bono, 2008). A pesar del reconocimiento de la importancia de tal conformación de vínculos comerciales que involucran el reclutamiento de mano de obra por medio de la estipulación de contratos ambiguos, la dirección del trabajo por una determinada entidad y la administración y obligaciones hacia el trabajador por parte de otra figura diferente a la anterior, poco se ahonda sobre la cuestión de la subcontratación. Por lo que en este apartado se expondrá brevemente sobre en qué consiste el fenómeno de la tercerización.

14. Acerca de la subcontratación

Con respecto a la subcontratación es preciso realizar algunos apuntes iniciales que nos ayuden a abordar el tema. Lisdero (2012) señala que los procesos de tercerización iniciados por empresas transnacionales relacionados con el telemarketing comenzaron desde principios de la década de 1970, sin embargo la práctica de la subcontratación a mediados del siglo pasado tenía en sus inicios una orientación un tanto más general. Básicamente ésta consistían en delegar a terceros servicios que en un principio eran realizados por trabajadores que la misma empresa contrataba, actividades como los servicios de limpieza, seguridad, cafetería y transporte; el objetivo central era descentralizar determinadas actividades al interior de la

estructura empresarial (Fressmann, 2005). No obstante dichas actividades que en un comienzo constaban de servicios de bajo valor agregado (como ya se mencionó tal es el caso de la vigilancia, el aseo y la alimentación) posteriormente dieron paso a otros servicios de alto valor como los de marketing, financieros e informática y finalmente hasta abarcar aquellos segmentos involucrados en el mismo flujo productivo (Echeverría, 2010).

Todos estos profundos y cruciales procesos acaecidos en el mundo laboral auguraban el tránsito hacia un nuevo paradigma que giraba fundamentalmente en torno a la proliferación de las TICS y las variaciones en la organización empresarial. Según Echeverría (2010) los rasgos más importantes de dicho paradigma son: 1) La información se vuelve la herramienta fundamental; 2) la implantación del control horizontal sobre el control jerárquico; 3) el espacio físico pierde relevancia; y 4) el tránsito de la producción estandarizada a la producción flexible. En esencia se trata de rasgos fundamentales que conforman el corazón del telemercadeo.

15. ¿Qué es lo que se subcontrata?

Bajo un panorama tan complejo y variante se halla el nicho donde la industria del cc prolifera con amplio margen de éxito. No obstante, y en relación con los procesos de externalización y regulación flexible, no son poco frecuentes las anomalías que se presentan como relaciones laborales encubiertas, condiciones laborales desiguales o precarias, intervención de agencias de colocación, etc. Surge entonces una cuestión fundamental que atañe a cualquier actividad que se relacione con el fenómeno de la subcontratación: ¿qué es lo que se subcontrata? La respuesta en muchas ocasiones no es clara pero al parecer la distinción se localiza en la subcontratación de producción de bienes y servicios por un lado, o específicamente de trabajadores o mano de obra por el otro; en otras palabras, lo que se subcontrata son productos o trabajo (Echeverría, Solís, Ugarte y Uribe-Echevarría, 2001).

En el caso de la primera se sustenta en la relación entre dos empresas, una contrata a otra para llevar a cabo parte o partes completas de la producción de bienes o prestación de servicios. Las relaciones laborales por principio de cuentas son más claras, existe un empleador y un empleado independientemente de la empresa contratante. Es posible identificar sin demasiadas ambigüedades relaciones tanto de subsunción formal como real. No

obstante en el segundo caso, la intervención de una tercera entidad (suministradora de mano de obra) en la conformación de las relaciones laborales produce condiciones de riesgo e incertidumbre que se expresa en la constitución de tres relaciones auténticas, de las cuales sólo se reconocen dos de ellas de manera formal (a través de la celebración de contratos por una parte entre el suministrador y el trabajador, y por el otro entre el usuario del trabajo real y el suministrador), mientras que la restante oscila en la irregularidad o semi regulación (al trabajador con el suministrador) (Echeverría, 2010). Hay que mencionar que uno de los objetivos primordiales de cualquier subcontratación es la de transferir las responsabilidades hacia una 'tierra de nadie', en la que impera la precarización, con fallas en la administración del trabajo, confusión en el terreno operativo, órdenes contradictorias, etc., (Echeverría, 2010) todo en perjuicio de los trabajadores. Es la figura 5 se muestran las relaciones triangulares y sus derivaciones correspondientes a contratos y relaciones laborales.

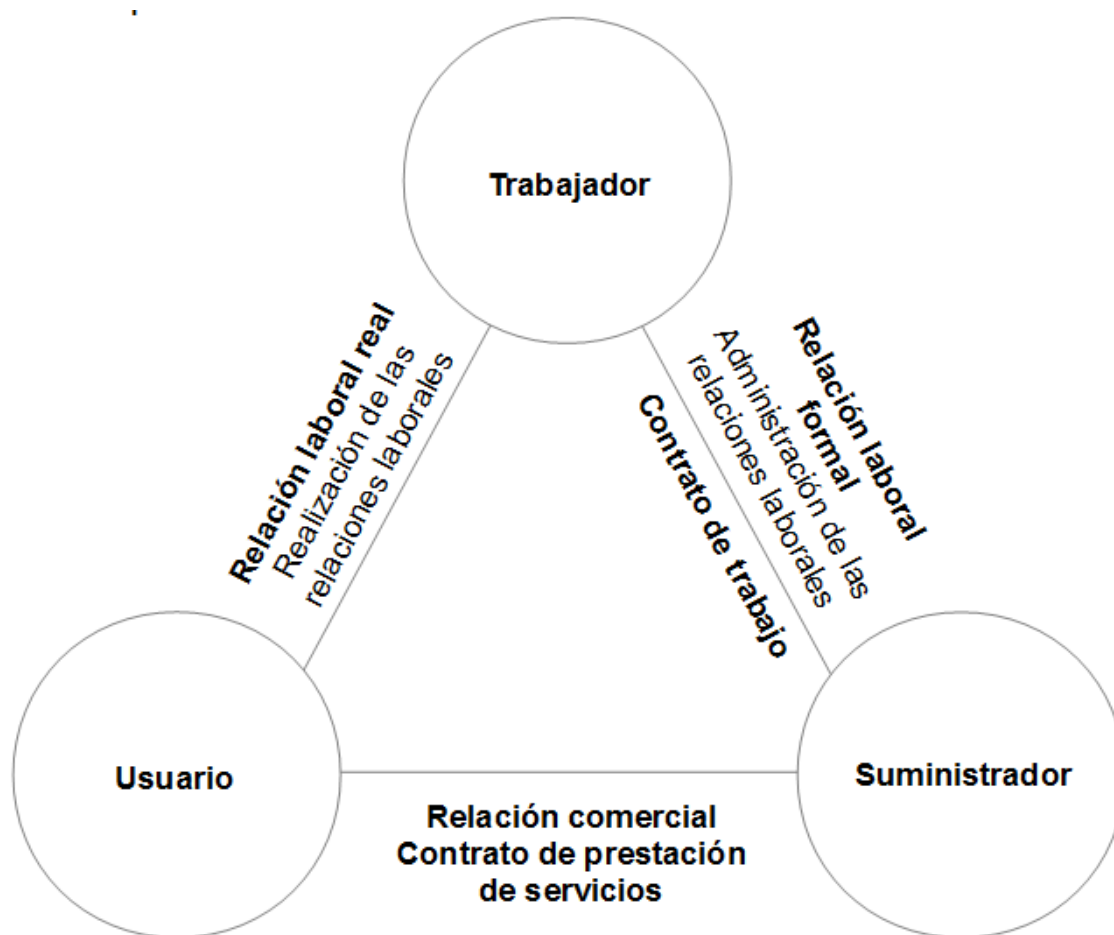


Figura 5. Relaciones triangulares de trabajo.

Fuente: Echeverría, Solís, Ugarte y Uribe-Echevarria (2001).

De tal forma que para Micheli (2012) las empresas de tercerización ofrecen una amplia gama de tipos de servicios que van desde el reclutamiento de personal o mano de obra, el uso de instalaciones y equipos especializado, hasta servicios de apoyo técnico-tecnológico. En el caso de la industria del telemercadeo el recurso más socorrido es el que se refiere al suministro y administración de personal (Micheli, 2006). Otro aspecto relevante a tratar se refiere a las trayectorias que emprenden las empresas de tercerización, que van desde pequeñas compañías o centros de subcontratación hasta la conformación de grandes empresas de alcances nacionales e internacionales (Micheli, 2012). Tal situación se manifiesta en el enorme dinamismo y competencia internacional en materia de subcontratación que atañe tanto a países altamente industrializados como aquellos en vías de industrialización (Micheli, 2012; Del Bono, 2008). En el cuadro 9 se muestran las relaciones de las empresas de tercerización en torno al resto de los ámbitos de la industria del cc.

Cuadro 9

Relaciones de la tercerización con la estructura de la industria de cc				
	Tecnología	Trabajo	Mercado-competencia	Regulación
Tercerización	La constitución de operaciones globales genera una importante oferta de plataformas y de soluciones tecnológicas.	Las relaciones de las empresas de cc son una fuente de dinamismo del empleo.	Las empresas de tercerización generan nuevos espacios y formas de desarrollo del mercado y la competencia.	Las crecientes críticas sobre la baja calidad del empleo en empresas de tercerización generan procesos de regulación.

Fuente: Micheli (2012).

16. Regulación en la industria del telemercadeo

Con respecto a las regulaciones en la industria del telemercadeo es preciso mencionar que constituyen una tendencia en proceso de gestación (Micheli, 2012). Si por regulaciones entendemos al *“conjunto de intervenciones mediante leyes, normas, reglamentos, etcétera, que las entidades de gobierno llevan a cabo sobre el comportamiento de los cc, a fin de orientar sus acciones en beneficio de los usuarios y/o de los trabajadores de los centros”* (Micheli, 2012: 161); la industria del telemercadeo en nuestro país se ha caracterizado por la autorregulación, bajo la noción de que al establecer algún tipo de normatividad ésta podría frenar la inversión y la creación de empleos. No obstante en otros países como Estados Unidos

o Brasil existen desde hace algunos años leyes que regulan la intervención de los cc los cuales tenían la propensión de interferir de manera constante y agresiva en la vida cotidiana del cliente-usuario. Tal como apunta Micheli (2012) las regulaciones representan el lazo más frágil dentro de los procesos de la industria del cc. Situación temporal que en definitiva tendrá que analizarse y resolver en la medida en que las formas de comunicación e interacción (ya sea por medio de la telefonía, las redes sociales y el Internet) se hagan de mayor presencia e importancia en el devenir de la vida social y sus implicaciones.

Conclusiones

Como se ha mencionado en el transcurso del presente escrito, la industria del telemercadeo se encuentra aproximadamente desde mediados del siglo pasado en un complejo proceso de crecimiento, expansión y desarrollo vertiginoso, debido en gran parte a la implementación de TICS y una mayor preocupación y atención hacia el cliente-usuario. Se trata de una forma de trabajo que funciona bajo la lógica de la sociedad de la información y los servicios, y en la que su actividad se encuentra paradójicamente rodeada de cierta opacidad y confusión, lo que dificulta su análisis y tipificación dentro del mundo laboral.

La naturaleza de su quehacer sobresale por usar como materia prima a la misma información que es proporcionada por el cliente-usuario y la que se encuentra disponible en las redes sociales, siendo el objetivo no sólo el de recaudar y administrar dicha información, sino la de transformarla por medio de su resignificación y consecuentemente concretarla en la creación de nueva información que resulte útil para el cliente-usuario. El teleoperador es el responsable de realizar tal alquimia. Éste se distingue por ser una de las nuevas figuras del mundo laboral que está representada y conformada en su mayoría por jóvenes a los que se les suele referir como la mano de obra taylorizada del sector terciario. Diversas son las competencias que debe dominar pero todas giran en torno, no estrictamente a los conocimientos y habilidades especializados o altamente cualificados, sino a la utilización de habilidades sociales adquiridas y fomentadas desde la escuela y el hogar. Las condiciones bajo las cuales labora suelen ser por lo general inestables, temporales, estresantes, repetitivas, monótonas, altamente supervisadas y controladas, sin posibilidades de realizar una carrera profesional, con salarios insuficientes y sin derechos de organización.

Resaltan dentro de las formas de control y supervisión aquellas que se mueven tanto en el terreno objetivo como serían los que se efectúan mediante el contrato y la implementación de equipos y *softwares*; y el subjetivo como la diferenciación entre los mismos teleoperadores, la fidelización hacia la compañía o las pretensiones de igualdad al interior de los niveles de la organización. Con respecto a las formas de resistencia imperan acciones como el absentismo o la renuncia, los cuales no suelen producir los efectos negativos que debieran en contra del desenvolvimiento del proceso productivo, volcándose los teleoperadores en muchas

ocasiones, hacia formas de adaptación y autopreservación más asequibles.

Finalmente un elemento a tomar en consideración es el que la industria del cc se mueve en el terreno de la subcontratación, la cual se desarrolla y caracteriza por la producción flexible, la reorganización económica de las empresas, la desregulación de las relaciones de trabajo y la desaparición de los sindicatos. En ese sentido queda mucho por hacer en cuanto a la normatividad y la estipulación de reglas claras que medien entre los tipos de relación, las atribuciones y los límites de las compañías y los clientes-usuarios. Sin embargo, tal asunto no puede permanecer por mucho más tiempo en la indiferencia, cada vez son más los esfuerzos por resolver dicho vacío.

Por todo lo anterior se puede considerar a la industria del telemarketing como un fenómeno en apogeo y con futuro promisorio dentro de las sociedades actuales. Su presencia se enraíza cada vez más al interior y en la transformación de las estructuras económico-sociales que no conocen fronteras, geografías, ni tiempos. Consecuentemente esto nos exige dentro del estudio del mundo laboral una férrea atención que dé cuenta de las modificaciones que sobrevengan, en beneficio y la defensa de una situación más justa y humana para aquellas personas que cotidianamente atestan las salas y los cubículos de la industria del cc.

Bibliografía

- Albizuri, Xabier, 2004, “La fórmula de Erlang y el análisis de redes de comunicaciones”, en *Sigma*, núm. 25, en <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2916797&orden=198500&info=link>>, consultado en 24 de octubre de 2013.
- Alonso Ramos, José Jonathan (2010). ¿Tayloristas eminentes? Los trabajadores de los *call centers* en México. Tesis de Maestría en Demografía. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México. 109 pp.
- Bagnara, Sebastiano, 2000, *Call centers tendencias y problemas*. Presentación, ETUC-AFETT Workshop, Bruselas. Disponible en: <www.comfia.net/historico//documento/estudio/teletrab/bruselas/bagnara1-esp.pdf>.
- Bell, Daniel, 1976, *El advenimiento de la sociedad post industrial*, Madrid: Alianza universidad.
- Calderón, José, 2006, “El sentido de lo público en el trabajo a prueba de la reestructuración productiva: el caso de los centros de llamadas” en *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 31, núm. 114, pp. 19-34, en Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100517072003>>, consultado el 28 de octubre de 2013.
- Castells, Manuel, 2002, *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. I: la sociedad red*. México: Siglo Veintiuno editores.
- Colectivo ¿Quién habla?, 2006, *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Conde, Luis Enrique, 2005 “Diseño e implementación de un Call Center y su evolución hacia un Contact Center”, en *Tono*, núm. 3, en <<http://es.scribd.com/doc/54548818/S-a-p-d-a-o-r-t-t-e-s-n-e>>, consultado en 4 de septiembre de 2013.

Cousin, Olivier, 2002, "Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels" en *Sociologie du travail*, disponible en <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/58/48/PDF/Les_ambivalences_du_travail.pdf>, consultado en 10 de noviembre de 2013.

Del Bono, Andrea, 2008, "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina" en *Trabajo y Sociedad*, vol. IX, núm. 10, en <www.unse.edu.ar/trabajoysociedad/DEL_BONO.pdf>, consultado en 6 de septiembre de 2013.

Echeverría, Magdalena, 2010, *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. Chile: Dirección del trabajo.

Echeverría, Magdalena, Solís, Valeria, Ugarte, José Luis y Uribe-Echeverría, Verónica, 2001, "El otro trabajo: suministro de personas en las empresas", en *Cuaderno de investigación*, núm. 7, Departamento de estudios, Dirección del trabajo, Santiago de Chile.

Fressmann, Rebecca, 2005, *Subcontratación de mano de obra en México. Reglamentación legal y realidad sociopolítica*. México: Friedrich Ebert Stiftung.

Goffman, Erving, 2006, *Estigma. La identidad deteriorada*, Argentina: Amorrortu editores.

Hardt, Michael y Negri, Antonio, 2005, *Imperio*, Barcelona: Paidós.

Junta de Andalucía, Servicio andaluz de empleo, Consejería del empleo, ¿?, *Teleoperador-teleoperadora*, <<http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/websae/export/sites/sae/es/empleo/buscarTrabajo/eligeProfesion/galeriaPDFs/Detalle/007005Teleoperador.pdf>>, consultado en 5 de octubre de 2013.

Lisdero, Pedro, 2012, "La guerra silenciosa en el mundo de los Call Centers" en *Papeles del*

CEIC, vol. 1, núm. 80, disponible en <<http://www.identidadcolectiva.es/pdf/80.pdf>>, consultado en 13 de septiembre de 2013.

Micheli, Jordy, 2002, "Digitofactura: flexibilización, Internet y trabajadores del conocimiento", en *Revista Comercio Exterior*, vol. 52, núm. 6, pp. 552-536, disponible en <<http://www.azc.uam.mx/csh/economia/empresas/archivosparadescarga/digitofactura.pdf>>, consultado en 21 de octubre de 2013.

Micheli, Jordy y Hernández, Gabriela, 2004, *Telemercadeo: tecnología y lenguaje en la economía de la ciudad digital*, ponencia presentada en el II Congreso Online Observatorio de la Cibersociedad, en <http://www.cibersociedad.net/congres2004/grups/fitxacom_publica2.php?idioma=es&id=475&grup=35>, consultado en 2 de octubre de 2013.

Micheli, Jordy, 2004. "El telemarketing: producción post-industrial en la Ciudad de México". Scripta Nova, revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona. <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-170-10.htm>

Micheli, Jordy, 2006, "El trabajo en la sociedad de la información. El caso ilustrativo del telemercadeo", Estudios Sociológicos, El Colegio de México, Vol. XXIV, núm. 70, enero-abril, pp. 197-220, en <<http://www.redalyc.org/pdf/598/59807007.pdf>>, consultado en 28 de octubre de 2013.

Micheli, Jordy, 2007, "Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI", *Confines de Relaciones Políticas y Ciencia Política*, Monterrey, N. L., ITESM, año 3, núm. 5, pp. 49-58.

Micheli, Jordy, 2012, "El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México", en *Frontera Norte*, vol. 24, núm. 47, pp. 145-169, en <www2.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN47/6-f47.pdf>, consultado en 4 de septiembre de 2013.

Montes, Juan, 2005, "Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión", en *Athenea Digital*, núm. 008, en

<<http://www.redalyc.org/pdf/537/53700803.pdf>>, consultado en 8 de septiembre de 2013.

Norman, Kerstin, 2005, "Call centre work –characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes", Tesis Doctoral. Linköping University, Suecia, disponible en <http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/4348/1/ah2005_11.pdf >

Reich, Robert, 1991, *The work of nations*. USA: First Vintage.

Revista Contact Forum, 2009, "Integración de Telefonía y Cómputo (CTI)" en Revista Contact Forum, <<http://www.contactforum.com.mx/articulos/1973.html>>, consultado en 11 de octubre de 2013.

Silveira, Sandra y Aparecida Moura, María, 2010, "Scripts de atendimento em call centers: uma isão de documentos eletrônicos", en *Encontros Bibli*, vol. 15, núm. 29, pp. 145-168, en <<http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/147/14712832009.pdf>>, consultado en 15 de octubre de 2013.