



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS

MERCADO LABORAL. EL CASO DE LOS *CALL CENTER* EN LA CIUDAD DE MÉXICO 2010-2011.

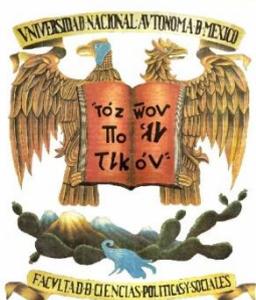
TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
SOCIOLOGÍA

PRESENTA

CÉSAR GARCÍA MIRANDA  
95353043

DIRECTORA: DOCTORA NEDELIA ANTIGA TRUJILLO



México, D.F.

2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>8</b>
1. PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	8
1.1. MAX WEBER.....	9
1.1.1. <i>Acción social y racionalidad</i> .....	9
1.1.2. <i>Dominación y administración burocrática</i> .....	16
1.1.3. <i>Organización</i> .....	25
1.2. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.....	29
1.3. MICHEL FOUCAULT: EL CONTROL DEL TIEMPO Y EL ESPACIO.....	34
1.4. CONCLUSIONES.....	36
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>39</b>
2. GLOBALIZACIÓN, ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO Y CALL CENTER .....	40
2.1. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.....	45
2.2. EL MODERNO SISTEMA MUNDIAL.....	49
2.3. ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO.....	53
2.3.1. <i>Paradigma Taylorista</i> .....	55
2.3.2. <i>Paradigma Fordista</i> .....	56
2.3.3. <i>Reestructuración Productiva</i> .....	57
2.4. CALL CENTER.....	63
2.4.1. <i>Antecedentes</i> .....	65
2.4.2. <i>Punto de encuentro de los paradigmas de la organización social del trabajo</i> ... 67	
2.4.3. <i>Estrategia de negocio</i> .....	70
2.4.4. <i>Subcontratación</i> .....	72
2.4.5. <i>Mercado de trabajo</i> .....	76
2.4.6. <i>Competencias laborales</i> .....	78
2.4.7. <i>Proceso de trabajo del Call Center</i> .....	81
2.4.8. <i>Medición del trabajo</i> .....	88
2.5. CONCLUSIONES.....	90
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>93</b>
3. ANÁLISIS DE UN CALL CENTER BANCARIO EN LA CIUDAD DE MÉXICO.....	93
3.1. ANÁLISIS DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	94
3.2. ENTREVISTAS A PERSONAJES CLAVE DEL CALL CENTER.....	96
3.3. CONCLUSIONES.....	116
<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>127</b>
<b>FUENTES DE CONSULTA.....</b>	<b>129</b>

## **RECONOCIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México por ser mi segundo hogar. Por brindarme las herramientas para mi formación y por ser un lugar en donde pueden encontrarse las respuestas.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y a la Escuela Nacional Preparatoria Plantel 8 “Miguel E. Schulz” porque en sus aulas, maestros, personal administrativo y amigos encontré sentido.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Honorable Jurado por el tiempo que dedicaron a revisar este trabajo y cuyas observaciones ayudaron a clarificar el camino.

A Julio César Zúñiga, Gregorio Ayaquica y María Dolores Portillo por las facilidades otorgadas para realizar esta investigación.

A mi asesora la Dra. Nedelia Antiga por ubicarme y ponerme los pies en el suelo.

## DEDICATORIAS

A mis padres Guadalupe Miranda y Miguel García quienes con su apoyo y cariño me han ayudado a dar los pasos en la vida.

A mis hermanos Saúl y Miguel quienes desde sus formas han sido parte importante para lograr lo que hemos hecho.

A mis entrañables amigos con quienes he compartido esplendidos momentos y las experiencias más gratas de la vida: Beto, Gerardo, Vanya, Memo, Azucena, Ushuaia, Felipe, Luis Felipe, Héctor, Karla, Keyla, Aurora, Lourdes, Alfredo, Paulo, Erick, José, Kike, Sergio, Abraham y Paco.

A Yohana por ser mi amiga, confidente, compinche, pareja y la mujer que le da sentido a esta historia. “Andábamos sin buscarnos pero sabiendo que andábamos para encontrarnos.”

“En el fondo, todos tenemos necesidad de decir quiénes somos y qué es lo que estamos haciendo, la necesidad de dejar algo hecho, porque esta vida no es eterna y dejar cosas hechas puede ser una forma de eternidad.” (José Saramago)

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el funcionamiento de un *Call Center* bancario orientado a la cobranza de adeudos crediticios ubicado en la Ciudad de México a partir de los conceptos de acción racional, cuadro administrativo, dominación legal, sistema, organización social del trabajo y competencias laborales.

El *Call Center* o centro de llamadas es una entidad sociotécnica con un alto uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la relevancia de su análisis consiste en que es parte del ciclo de negocio de grandes empresas al ser el medio de contacto entre la organización y el cliente.

La hipótesis empleada propone que el *Call Center* es un sistema racional que responde a un ciclo de negocios de una organización para atender a sus clientes. En su forma de organización subyace el modelo burocrático en términos de Max Weber y vincula elementos de los modelos de organización del trabajo clásicos (Taylorista-Fordista) con los de la reestructuración productiva para constituirse como una fábrica de comunicación electrónica.

Las razones que motivaron la elección del *Call Center* bancario como unidad de análisis son:

- Experiencia laboral que el postulante ha tenido en este sector.
- El *Call Center* como constructo sociotécnico en el que se vinculan relaciones de tipo social, tecnológico y cultural que dan lugar a una variedad de estructuras organizativas.
- El *Call Center* como figura representativa del ciclo de negocio de las empresas con uso intensivo de información y tecnología para la disminución de costos.
- El *Call Center* como reclutador de fuerza de trabajo universitaria en el contexto de desempleo estructural y subempleo entre jóvenes, estudiantes universitarios y egresados

La metodología empleada consistió en la investigación documental para describir las características de la sociedad contemporánea, el impacto de las TIC en los procesos de trabajo y las formas de operar de los *Call Center*.

Para explorar el funcionamiento del *Call Center* se realizó un análisis organizacional a partir de la entrevista a tres personajes claves a finales de 2010 y principios de 2011. Las inferencias teóricas y conceptuales para el diseño de la guía de entrevista se indican en las conclusiones de cada uno de los capítulos.

Por otra parte, el título más adecuado para este trabajo sería el de *Análisis de un Call Center bancario en la Ciudad de México*. Por cuestiones de tipo administrativo en el proceso de titulación el nombre de este trabajo no puede ser modificado.

Finalmente, la estructura de la tesina es la siguiente:

En el capítulo 1 se plantean las bases teóricas de la investigación a partir de la revisión de algunos conceptos de Max Weber, la Sociología de las Organizaciones, la Teoría General de Sistemas, Niklas Luhmann y Michel Foucault.

El capítulo 2 describe el contexto económico en el que surge el *Call Center* y las transformaciones en la organización del trabajo en la moderna economía mundial. Se consideran las aportaciones de Manuel Castells (Sociedad de la Información) e Immanuel Wallerstein (Economía-mundo).

El capítulo 3 inicia con una descripción de los antecedentes y formas de trabajo en los *Call Center* para concluir con el análisis del *Call Center* bancario objeto de nuestra investigación.

# CAPÍTULO 1

## 1. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Este capítulo tiene como propósito indicar las bases teóricas sobre las cuales se apoya esta investigación. Se parte de la conceptualización de que el *Call Center* o Centro de llamadas telefónicas es una organización y por tanto la forma en la que funciona es de tipo sistémico. Revisaremos algunos conceptos de la obra de Max Weber como acción social, acción racional, dominación legal, burocracia, cuadro administrativo y organización. A continuación se describen algunos aspectos generales de la Teoría General de Sistemas y algunas ideas de Niklas Luhmann. Finalmente, se consideran ideas de Michel Foucault relacionadas al tema del control y la vigilancia.

## 1.1. MAX WEBER

### 1.1.1. Acción social y racionalidad

Se ha considerado que la obra de Weber es una oposición a la obra de Marx y si bien en algunos aspectos la oposición es evidente, hay otros aspectos en los que Weber amplía y complementa ideas marxistas.<sup>1</sup>

Weber consideraba a los marxistas como deterministas económicos que ofrecían teorías monocausales del mundo social, es decir, que explicaban los desarrollos sociales a partir de sus fundamentos económicos. No admitía que las ideas eran mero reflejo de los intereses materiales; al contrario, se interesó por la influencia que las ideas tienen en el mundo material:

"Las consideraba como fuerzas verdaderamente autónomas, capaces de afectar profundamente al mundo económico."<sup>2</sup>

"Para Weber los factores económicos son importantes, pero el impacto de las ideas y los valores sobre el cambio social es igualmente significativo."<sup>3</sup>

"la motivación y las ideas del ser humano son las fuerzas que impulsan el cambio: las ideas, los valores y las creencias tienen poder para producir transformaciones."<sup>4</sup>

A diferencia de otros pensadores, creía que la sociología debía centrarse en la acción social y no sólo en las estructuras. Comprender el significado subyacente de las acciones tendría que ser su labor.

"Por 'acción' debe entenderse una conducta humana (bien consista en un hacer externo o interno, ya en un omitir o permitir) siempre que el sujeto o sujetos de la acción enlacen a ella un sentido subjetivo.

---

<sup>1</sup> Cfr. George Ritzer, *Teoría sociológica clásica*, Colombia, McGraw-Hill, tercera edición, 2001, pp.28-30.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p.29

<sup>3</sup> Anthony Giddens, *Sociología*, España, Alianza, Cuarta Edición, 2002, pp.41-42

<sup>4</sup> *Ibidem*

La 'acción social', por tanto, es una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo.

Por 'sentido' entendemos el sentido mentado y subjetivo de los sujetos de la acción"<sup>5</sup>

No cualquier tipo de acción es la que interesaba a Weber, si bien en algunas de ellas el hombre asume una posición frente a cierto objeto encontrando de esa manera una referencia, no es esta la que habría de interesar a la sociología.<sup>6</sup>

Por el contrario, la acción social es la que está orientada por la acción de otros, las cuales pueden ser pasadas, presentes o esperadas como futuras, por ejemplo, una venganza, una réplica o una defensa ante posibles ataques futuros.

“No toda clase de contacto entre los hombres tiene carácter social; sino sólo una acción con sentido propio dirigida a la acción de otros. Un choque de dos ciclistas, por ejemplo, es un simple suceso de igual carácter que un fenómeno natural. En cambio, aparecería ya una acción social en el intento de evitar el encuentro, o bien en la riña o consideraciones amistosas subsiguientes al encontronazo.”<sup>7</sup>

Lo que hace a la acción social son tres elementos:

1. “las personas deben tener en cuenta el comportamiento de los demás, como también la presencia o la existencia de los mismos”
2. “El segundo criterio atribuido por Weber a la acción social es el de la significación (...) la acción del sujeto debe tener su valor de *signo* o de símbolo para los demás, y de que la acción debe asimismo tener valor de signo o de símbolo para el sujeto. En otras palabras, tener en cuenta a los demás no basta para que una acción sea social. También es necesario que el sujeto indique por su acción que ha comprendido las expectativas de los otros y que su acción está destinada a responder a las mismas, o evidencie su negativa a responder”

---

<sup>5</sup> Max Weber, *Economía y Sociedad*, México, FCE, 1997, p.6

<sup>6</sup> Cfr. Pietro Rossi, en la Introducción a Max Weber, *Ensayos sobre metodología sociológica*, Argentina, Amorrortu, 1997, p.29

<sup>7</sup> Weber (1997), *op.cit.*, p.19

3. “el tercer criterio invocado en la definición de Weber indica que la conducta de las personas implicadas en una acción social viene influida por la percepción que cada una de ellas tiene de la significación de la acción de las demás y de su propia acción. Es preciso, en otras palabras, que los sujetos comprueben, con su comportamiento, que han comprendido las expectativas de los demás y que aceptan o no responder a las mismas”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Guy Rocher, *Introducción a la sociología general*, España, Herder, 2006, pp.22-24

**TABLA 1. TIPOS DE ACCIÓN SOCIAL**

TIPO DE ACCION	DESCRIPCION
Racional con arreglo a fines	Determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y utilizando esas expectativas como condiciones o medios para el logro de fines propios racionalmente sopesados y perseguidos.
Racional con arreglo a valores	Determinada por la creencia consciente en el valor -ético, estético, religioso o de cualquiera otra forma como se le interprete- propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado, o sea puramente en méritos de ese valor
Afectiva	Especialmente emotiva, determinada por afectos y estados sentimentales actuales
Tradicional	Determinada por una costumbre arraigada

Fuente: elaboración propia a partir de Weber, *op.cit.*, p.20

Para los objetivos de esta investigación el tipo de acción social que interesa es la acción racional con arreglo a fines y por tanto el proceso de racionalidad. Para Weber el actuar de manera racional con arreglo a fines implicaba evaluar la relación medios-fines, ponderar los escenarios posibles de acción y las consecuencias aparejadas a cada uno de ellos.

“Actúa racionalmente con arreglo a fines quien oriente su acción por el fin, medios y consecuencias implicadas en ella y para lo cual *sopese* racionalmente los medios con los fines, los fines con las consecuencias implicadas y los diferentes fines posibles entre sí”<sup>9</sup>

La racionalidad es una expresión que puede significar cosas muy diferentes dependiendo el enfoque que se privilegie. Puede adquirir un significado cuando un teórico elabora una percepción sistemáticamente elaborada de la realidad. Significa otra cosa cuando a partir de un cálculo refinado se logra metódicamente un fin práctico rigurosamente determinado. En el Renacimiento, por ejemplo, el ideal artístico y de vida supremo fue racional en cuanto a la creencia de un canon válido al confiar en la capacidad de la razón natural. Para Weber, la racionalidad no significaba el florecimiento de la justicia, la igualdad y la paz, sino una adecuación de medios-fines.<sup>10</sup>

“La racionalidad, tal como Weber la comprende, y que a veces asocia a la noción de intelectualización, es el resultado de la especialización científica y de la diferenciación técnica propia de la civilización occidental.

Consiste en la organización de la vida, mediante la división y la coordinación de las diversas actividades, sobre la base de un estudio preciso de las relaciones entre los hombres, con sus instrumentos y su medio ambiente, en vista de una mayor eficacia y rendimiento. Se trata, pues, de un puro desarrollo práctico operado por el genio técnico del hombre”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Weber (1997), *op.cit.*, p.21

<sup>10</sup> Cfr. Aguilar Villanueva, *Weber: la idea de ciencia social*, México, Coordinación de Humanidades UNAM-Miguel Ángel Porrúa, vol. 2, 1989,, pp.38-39

<sup>11</sup> Julien Freund, *Sociología de Max Weber*, Barcelona, Ediciones Península, 1986, p.21

Consideraba que el capitalismo había surgido en Occidente por su marcado carácter científico, no tanto como el resultado de una lucha de clases, sino de un avance de la ciencia y la tecnología que provocó un mayor desarrollo económico.

A este desarrollo económico venía aparejado el reto de organizar una gran cantidad de personas que formaban parte de este sistema. La respuesta racional para afrontar este dilema: la burocracia.

“Por lo que respecta al cultivo sistematizado y racional de las especialidades científicas, la enseñanza del ‘especialista’ como factor destacado en la cultura, sólo el Occidente los ha forjado.

Así mismo, el funcionario especializado, piedra angular del Estado y de la economía moderna en Europa, es producto occidental, en tanto que en otra parte a este funcionario especializado no se la ha dado nunca tanta importancia para el orden social.

Es evidente que el ‘funcionario’, inclusive el de referencia, es un producto muy antiguo en las más diversas culturas. Pero, ningún país en época alguna se ha visto, de modo tan inexorable, sentenciado como Occidente a recluir todos los básicos supuestos de orden político, económico y técnico en las hornas angostas de una organización de funcionarios especializados, ya sea estatales, técnicos comerciales y, en especial, jurídicos, como titulares de las más trascendentales acciones de la vida social”<sup>12</sup>

Planteaba que la aparición de la sociedad moderna generaba cambios en las pautas de la acción social y que eran manifiestos a partir de aquellas fuerzas. Las creencias basadas en la superstición, la religión y las costumbres eran suplantadas por cálculos racionales basados en la eficiencia y las consecuencias de las acciones. La vida social y económica empezaba a estar organizada a partir de principios de eficiencia y apoyándose en conocimientos técnicos.

---

<sup>12</sup> Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México, Ediciones Coyoacán, 1998, pp.8-9

Kalberg<sup>13</sup> plantea que es posible identificar cuatro tipos de racionalidad en la obra de Weber:

- *Racionalidad práctica.* Se refiere a una instrumentación pragmática por parte de los individuos. Se trata de cálculos para identificar las situaciones más oportunas para superar las dificultades que se presenten.
- *Racionalidad teórica.* Implica el ejercicio cognitivo por dominar la realidad a través de conceptos abstractos. Implica entender el mundo a partir de procesos cognitivos.
- *Racionalidad sustantiva.* Conlleva un conjunto de valores, es decir, la elección de los medios se realiza a partir de un contexto de valores.
- *Racionalidad formal.* Se trata de la más importante desde la perspectiva Weberiana, ya que implica el cálculo de medios y fines. Es en las reglas, leyes y regulaciones universalmente aplicadas en donde encuentra su materialización y se le presenta al individuo a través de la estructura social que encara como algo externo.

---

<sup>13</sup> Cfr. Ritzer, *op.cit.*, p.294

### 1.1.2. Dominación y administración burocrática

Weber definió el poder como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.”<sup>14</sup>

Esta imposición de la voluntad propia en el comportamiento ajeno representa un aspecto de las relaciones sociales: se ejerce en el trabajo, la cátedra universitaria, durante una comida de etiqueta, en las competiciones deportivas, en las relaciones eróticas.<sup>15</sup>

Sin embargo, señaló que el concepto de poder es sociológicamente informe y por tanto carente de utilidad para la ciencia social. El poder se halla en relación con la persona, puede depender de la fuerza física, talento, carisma o posición del individuo.<sup>16</sup>

“El concepto de *poder* es sociológicamente amorfo. Todas las cualidades imaginables de un hombre y toda suerte de constelaciones posibles pueden colocar a alguien en la posición de imponer su voluntad en una situación dada.”<sup>17</sup>

Si bien señala las limitaciones del concepto de poder, de él derivan dos aspectos relevantes para el estudioso de la sociedad: el poder que emana de una constelación de intereses y el poder que surge de una autoridad constituida.

La constelación de intereses puede entenderse como el hecho de compartir un sentimiento de solidaridad a partir de ideas, intereses, valores profundamente creídos y aceptados y no sólo como mero convencionalismo, sino como elementos que orientan el sentir de la acción de los individuos.

---

<sup>14</sup> Weber (1997), *op.cit.*, p.43

<sup>15</sup> Cfr. Reinhard Bendix, *Max Weber*, Buenos Aires, Amorrortu, 1979, pp. 277-278

<sup>16</sup> Cfr. Rocher, *op.cit.*, p. 497

<sup>17</sup> Weber (1997), *op.cit.*, p.43

Estos vínculos comunales y asociativos afectan la relación de autoridad, ya que le confieren reconocimiento legítimo a quien detenta la expresión de las ideas, intereses o valores compartidos.

“al asistir a la iglesia, las personas se responden unas a otras en lo relativo a ciertas creencias que cultivan, y que pueden cifrarse ya en una identificación emocional recíproca, como miembros de la misma comunidad amistosa, ya en un respeto tradicional por la religión o en un aprecio reverente, bien de la santidad del sacramento, bien de la utilidad social de frecuentar la iglesia.

El ministro ocupa una posición de autoridad, en virtud de derechos y deberes que le han sido conferidos por su iglesia; es funcionario de un cuerpo colegiado, al par que un miembro de la comunidad. La iglesia, a su vez, es salvaguardia de los valores de su misión religiosa, reconoce que el ministro ejerce su autoridad legítimamente. Pero este reconocimiento explícito solo incumbe a unos pocos miembros de la congregación, y los restantes se limitan a dar por sentada la autoridad. Como todas las instituciones organizadas, la iglesia invoca ciertas normas o máximas que en conjunto hacen de ella la encarnación de un orden legítimo”<sup>18</sup>

Weber prefirió optar por el concepto de dominación en lugar del de poder, ya la dominación establece la relación entre mandato y obediencia. Si una persona dicta una orden y es ejecutada, entonces posee autoridad.

Las razones del apego a la autoridad pueden ser tan variadas como el respeto, el temor, la utilidad, la oportunidad, la tradición, etc. Lo relevante en este aspecto es que la persona que se somete a la orden, con independencia de su opinión, le imprime un sentido y dirección a su conducta.<sup>19</sup>

“Por *dominación* debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas (...) sólo puede significar la probabilidad de que un mandato sea obedecido”<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Cfr. Bendix, *op.cit.*, p.276

<sup>19</sup> Cfr. Freund, *op.cit.*, p.198

<sup>20</sup> Weber (1997), *op.cit.*, p.43

La autoridad “puede descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines. Un determinado mínimo de *voluntad* de obediencia, o sea de *interés* (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad.”<sup>21</sup>

Para que la dominación sea efectiva se requiere de un cuadro administrativo el cual está relacionado al concepto de asociación en el sentido de que el mantenimiento de un orden está garantizado por la conducta de determinados hombres; se trata de que alguien mande eficazmente a otro.

“Por asociación debe entenderse una relación social con una regulación limitadora hacia fuera cuando el mantenimiento de su orden está garantizado por la conducta de determinados hombres destinada en especial a ese propósito.

El ejercicio de la dirección o la participación en la acción del cuadro administrativo pueden ser:

- a) Apropriados
- b) Estar distribuidos por el orden vigente en la asociación, de modo permanente, por algún tiempo o para un caso concreto, a personas determinadas, a personas que reúnan ciertas características o a personas que se elijan de una forma determinada

La acción de asociación consiste en:

- a) La conducta legítima del cuadro administrativo mismo que, en méritos de los poderes de gobierno o de representación, se dirige a la realización del orden de la misma
- b) La conducta de los partícipes en la asociación en cuanto *dirigida* por las ordenanzas de ese cuadro administrativo”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, p.170

<sup>22</sup> *Ibid.*, p.39

El cuadro administrativo le confiere a la dominación la probabilidad en la que se puede confiar para que se dé una actividad dirigida a la ejecución de ordenaciones generales y mandatos concretos de un grupo de hombres cuya obediencia se espera.<sup>23</sup>

Ahora bien, no cualquiera puede ser parte del cuadro administrativo, se debe poseer ciertas condiciones, calificaciones y la aprobación exitosa de pruebas que le confieran la posibilidad de ser parte del cuadro, es decir, requiere de una formación, de un saber profesional especializado condicionado por la técnica y economía modernas.

“Por profesión se entiende la peculiar especificación, especialización y coordinación que muestran los servicios prestados por una persona, fundamento para la misma de una probabilidad duradera de subsistencia o de ganancias.”<sup>24</sup>

“Sin ese aparato, en una sociedad que *separa* a los funcionarios, empleados y trabajadores de los medios administrativos, y que requiere de modo indispensable la *disciplina* y la *formación profesional*, cesaría toda posibilidad de existencia para todos”<sup>25</sup>

El cuadro administrativo tampoco se exime a la subordinación, ya sea a un funcionario, a un líder o un soberano. Su obediencia puede estar basada en la costumbre, los intereses materiales o los valores, sin embargo, la dominación no encuentra ahí su fundamento, sino en la pretensión de creencia en la legitimidad la que confiere este carácter.

“De acuerdo con la experiencia ninguna dominación se contenta voluntariamente con tener como probabilidades de su persistencia motivos puramente materiales, afectivos o racionales con arreglo a valores. Antes bien, todas procuran despertar y fomentar la creencia en su ‘legitimidad’.

Según sea la clase de legitimidad pretendida es fundamentalmente diferente tanto el tipo de la obediencia, como el del cuadro administrativo destinado a garantizarla, como el carácter que toma el ejercicio de la dominación.”<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Cfr. *Ibid.*, p.170

<sup>24</sup> *Ibid.*, p.111

<sup>25</sup> *Ibid.*, p.178

<sup>26</sup> *Ibidem*

La legitimidad es una probabilidad de encontrar obediencia, puede haber grupos o individuos que obedezcan por razones de oportunidad, por intereses materiales o aceptarse como algo irremediable en virtud de debilidad física o desvalimiento, sin embargo, es la pretensión de legitimidad la que la hace válida al consolidar su existencia y codeterminar la naturaleza del medio de dominación.

“La ‘legitimidad’ de una dominación debe considerarse sólo como una probabilidad, la de ser tratada prácticamente como tal y mantenida en una proporción importante”

“Obediencia significa que la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta; y eso *únicamente* en méritos de la relación formal de obediencia, sin tener en cuenta la propia opinión sobre el valor o desvalor como tal”<sup>27</sup>

Weber planteó tres tipos de justificación para fundamentar la legitimidad de una dominación.

- Legitimidad tradicional.
  - “Descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad.”
- Legitimidad carismática
  - “Descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas”
- Legitimidad legal
  - “Descansa en la creencia de la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, pp.171-172

**TABLA 2. TIPOS PUROS DE DOMINACIÓN LEGÍTIMA**

<b>CARÁCTER DE DOMINACIÓN</b>	<b>TIPO DE AUTORIDAD</b>	<b>CARACTERÍSTICAS<sup>29</sup></b>
Tradicional	Tradicional	<p>Creencia en el eterno ayer.</p> <p>La costumbre consagrada por su inmemorial validez.</p> <p>Los hombres se orientan de manera consuetudinaria.</p> <p>Ejercida por los patriarcas y príncipes patrimoniales</p>
Carismático	Carismática	<p>Creencia en la gracia personal y extraordinaria</p> <p>Entrega y confianza extraordinaria y personal en la capacidad para las revelaciones, heroísmo o caudillaje de un individuo</p> <p>Ejercida por Profetas, jefes guerreros, demagogos, gobernantes plebiscitarios</p>
Racional	Legal	<p>Creencia en la validez de preceptos legales y en la competencia objetiva fundada sobre normas racionalmente creadas</p> <p>Orientación hacia la obediencia a las obligaciones legalmente establecidas</p> <p>Ejercida por el moderno servidor público y todos aquellos titulares del poder que a él se asemejen</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Weber, 1997(a), 1997(c)

<sup>28</sup> *Ibidem*

<sup>29</sup> Max Weber, *El Político y el Científico*, México, Colofón, 1997, pp.9-10

Para los términos de esta investigación no es necesario el abarcar todos los tipos de dominación por lo que sólo nos ocuparemos de abordar el de la dominación legal con administración burocrática, ya que este tipo es el que brinda las mejores posibilidades de abarcar y comprender el funcionamiento del *Call Center*, además de que para Weber significó una característica de la forma de administración moderna.

“El tipo de de la administración legal y racional es susceptible de aplicación universal, y es lo *importante* en la vida cotidiana. Pues para la vida *cotidiana* dominación es primariamente ‘administración.’”<sup>30</sup>

La dominación legal tiene como fundamento la idea del derecho estatuido; la aplicación de la regla; la subordinación de la “persona puesta a la cabeza” a un orden impersonal y la obediencia de los que forman parte de la asociación en cuanto a que lo hacen con base a un derecho.

El derecho puede ser estatuido de manera racional, ya sea racional con arreglo a fines o racional con arreglo a valores, con la pretensión de ser respetado por los miembros de la asociación o por aquellas personas que entren en contacto con estos a través de cualquier tipo de relación.

El derecho es un universo de reglas abstractas instituidas intencionalmente y que implican su cumplimiento a los casos concretos. Se asume que la administración recupera de modo racional los intereses de la asociación a través de normas y principios que señalan los límites y alcances de acción. Estos principios cuentan con la aprobación o por lo menos carecen del rechazo de las ordenaciones de la asociación.

La “persona puesta a la cabeza” orienta sus disposiciones de manera dual, es decir, tanto obedece a un orden impersonal establecido a partir de la reglas abstractas consumadas en el derecho y, a su vez, manda a los miembros de la asociación.

---

<sup>30</sup> Weber (1997), *op.cit.*, p.175

Los miembros de la asociación orientan su obediencia a un derecho que le da a la asociación su marco de referencia. El miembro de la unión, del municipio, de la iglesia, el ciudadano, confiere a su obediencia la justificante de que lo hace atendiendo un orden impersonal y esta obediencia se da dentro de una competencia limitada, racional y objetiva.

Weber<sup>31</sup> planteó como categorías fundamentales de la dominación legal:

1. Un ejercicio continuado de funciones con base en la ley.
2. El establecimiento de un marco de competencia en cuanto a la definición de:
  - a. El ámbito de deberes y servicios objetivamente limitado en virtud de una distribución de funciones.
  - b. La atribución de poderes necesarios para la realización de los deberes y servicios.
  - c. La fijación estricta de los medios coactivos eventualmente administrables y el supuesto previo de su aplicación
3. La existencia de una jerarquía administrativa, es decir, las autoridades fijas con facultades de regulación e inspección y con el derecho de queja o apelación antes las autoridades superiores por parte de los inferiores.
4. El establecimiento de reglas según las cuales hay que proceder.
5. La separación entre el cuadro administrativo y los medios de administración y producción.
6. La no apropiación de los cargos por quien los ejerce.
7. La existencia del principio administrativo del expediente, entendido como la fijación de reglas, decisiones, propuestas, disposiciones u ordenanzas a través del medio escrito.

---

<sup>31</sup> Cfr. *Ibid.*, pp.174-175

Todas estas categorías confluyen en lo que Weber señaló como el tipo más puro de dominación racional: la burocracia. Lo que le confería este carácter era la precisión, la continuidad, la disciplina, el rigor, la confianza, la calculabilidad, la intensidad y la extensión en el servicio además de su aplicabilidad formal a cualquier tipo de tarea y susceptibilidad técnica de perfeccionamiento para alcanzar resultados óptimos.

“La administración burocrática significa: dominación gracias al saber; éste representa su carácter racional fundamental y específico.”<sup>32</sup>

No es casual que las modernas formas de organización tengan como base la burocracia: el estado, la iglesia, el ejército, el partido político, la empresa, las asociaciones, las fundaciones y cualquier tipo de asociación que implique el logro de un objetivo requieren de la administración burocrática.

Nuestra vida cotidiana tiene como marco ese tipo de administración, el hospital donde nacemos, la escuela en la que nos formamos, el trabajo en donde ejercemos, la funeraria que se encarga de nuestros restos y el *Call Center* que nos ocupa tienen en su forma de operar el modelo burocrático.

La burocracia está en la médula de toda administración de masas y es la oficina su expresión moderna de la actividad de las asociaciones. Su aparición no está condicionada, pero sí fomentada por el desarrollo del capitalismo. Sus orígenes son distintos, aunque para el capitalismo significa el fundamento más racional para su existencia.

“El proceso de ‘división del trabajo’ y de ‘especialización’ y, sobre todo, el proceso de ‘fraccionamiento del trabajo’ en las grandes empresas modernas; la transformación del proceso de trabajo por la introducción de nuevas máquinas o por cambios en las existentes; la transformación de la *jornada* laboral y de las pausas en el trabajo; la introducción de sistemas salariales dirigidos a premiar determinados rendimientos cuantitativos o cualitativos; todos esos procesos significan una administración burocrática”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, p.179

<sup>33</sup> Max Weber, *Sociología del trabajo industrial*, Madrid, Editorial Trotta, 1994, p.77

### 1.1.3. Organización

Vivimos en un mundo de organizaciones, nuestra vida cotidiana y rutina está marcada por la influencia que ellas inspiran a nuestro actuar diario, determinan la pauta de nuestras relaciones sociales. La escuela, el trabajo, el supermercado, el *Call Center* se desenvuelve en un marco organizacional. La relevancia de su estudio radica en la importancia que tienen las organizaciones para la resolución de los problemas sociales.

Weber entendió a la organización como la acción que un cuadro administrativo dirige para la realización e imposición de una ordenación. En este sentido, la organización está referida a la dominación para el mantenimiento de la obediencia.<sup>34</sup>

“para la subsistencia continuada de la sumisión efectiva de los dominados es de suma importancia en todas las relaciones de dominio el hecho, ante todo, de la existencia del cuerpo administrativo y de su actuación *ininterrumpida* en el sentido de la ejecución de las ordenaciones y el aseguramiento (directo o indirecto) de la sumisión a las mismas. Este aseguramiento, realizador del dominio, es el que se entiende con la expresión de ‘organización’.”<sup>35</sup>

Scott la definió como una estructura social creada por individuos para el logro de objetivos específicos. Parsons diferenció a la organización de otras colectividades por su carácter de búsqueda de un propósito o meta. Donaldson afirmó que la organización se crea y sostiene para alcanzar ciertos objetivos. Pfeffer y Salancik plantearon que la organización es un proceso para allegarse apoyo suficiente que les permitan mantener su existencia. El punto en común es la conceptualización instrumental de la organización para el logro de objetivos que no podrían lograrse mediante los actos individuales por sí solos.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Cfr. Weber (1997), *op.cit.*, p.212

<sup>35</sup> *Ibid.*, p.713

<sup>36</sup> Cfr. Jeffrey Pfeffer, *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, México, Oxford University Press México, 2000, pp.6-7

Podemos señalar que en una organización se identifican tres elementos característicos de un sistema:

- Supervivencia
- Reconocimiento
- Fronteras.

La supervivencia de la organización tiende a ser más compleja con relación a otros agrupamientos sociales. Proporciona alicientes a los sujetos que la componen obteniendo de ellos contribuciones que le permiten seguir funcionando, es decir, establece un equilibrio positivo entre alicientes y contribuciones. Invierte recursos y energía al reclutar personal y ofrece estímulos suficientes para la permanencia en ella. Puede ser amenazada en su existencia y crecimiento si los individuos no contribuyen a su perpetuación. Para mitigar estos riesgos, ofrece prestigio y bienestar a sus participantes para que se ocupen de su mantenimiento.

En lo que respecta al reconocimiento, se refiere al aval que proporciona una entidad gubernamental para aprobar su funcionamiento. El reconocimiento legal del Estado le confiere distinción con relación a otras colectividades como la familia y se constituye a través de una ley o acta constitutiva.

Las fronteras delimitan la naturaleza de acción de la organización. Para estar incluida en ella, se requiere de un modo de designación formal. Por ejemplo, en una escuela la credencial de afiliación o en el trabajo la identificación del empleado.

“Así pues, podemos afirmar que es más probable que las organizaciones tengan una meta de supervivencia y autoperpetuación que otros grupos sociales; posean fronteras más claramente definidas, demarcadas y defendidas, y a menudo (aunque no de manera invariable) guarden cierta relación formal con el Estado, que reconoce su existencia como entidades sociales definidas, obligadas a pagar impuestos como entidad, capaces de entablar demandas y ser demandadas, etcétera.”<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, pp.8-9

A partir de lo anterior, la organización puede ser entendida como un sistema social orientado a fines. Estos fines entendidos como metas o productos son el resultado de la actividad organizacional, los cuales cumplen con una función dentro del sistema social más amplio que es la sociedad y que a su vez justifican y dan razón de ser a la creación y mantenimiento de la misma organización.<sup>38</sup>

Las características distintivas de la organización como sistema son: <sup>39</sup>

- Coordinación entre un grupo de personas
- Establecimiento de objetivos comunes
- División de roles y funciones
- Jerarquía de roles como forma de integración
- El equipo de trabajo como unidad productiva mínima

El interés por la organización no es nuevo y tiene sus antecedentes en estudios realizados desde diversas perspectivas para conocer y, en algunos casos, controlar la forma en que la irrupción del capitalismo en todos los órdenes de la vida social se iba haciendo cada vez más enfático.

Desde la perspectiva de la ingeniería del siglo XIX se asumía que si las partes y procesos mecánicos podían ser estandarizados y mecanizados, los aspectos sociales lo podrían ser también. La aparición de Frederick W. Taylor y la administración científica marcó la culminación de los esfuerzos por aplicar los principios de la ingeniería al diseño y la dirección del trabajo y dio paso a la era dorada de la ingeniería.<sup>40</sup>

Desde la perspectiva psicológica se desarrollaron técnicas y pruebas de medición para identificar al personal que mejor se ajustara a la dinámica del proceso de trabajo que se estaba gestando a finales del siglo XIX.

---

<sup>38</sup> Cfr. Darío Rodríguez Mancilla, *Organizaciones para la modernización*, México, Universidad Iberoamericana, 2004, p.26

<sup>39</sup> Cfr. Mario Krieger, *Sociología de las Organizaciones.*, Pearson Education, Buenos Aires, 2001, p.4

“Poco después de Taylor, la psicología industrial y la fisiología industrial aparecieron para perfeccionar los métodos de selección, capacitación y motivación de los obreros, y éstas pronto se ampliaron a un intento de sociología industrial, que es el estudio del lugar de trabajo como sistema social. La característica más relevante de estas diversas escuelas (...) es que (...) por lo general, no se interesan en la organización del trabajo, sino más bien en las condiciones que propician que el trabajador coopere con un plan de trabajo organizado por el ingeniero industrial.”<sup>41</sup>

Desde el punto de vista sociológico, las organizaciones son:

“formaciones sociales diferenciadas por fines específicos. Se caracterizan además por tener una estructura diferenciada de roles, horizontal y verticalmente, que van más allá de las personas que circunstancialmente los desempeñan (...) Estas personas interactúan en ellas, desempeñando dichos roles. En la interacción generan cultura, establecen normas, usos, costumbres, creencias, valores; generan grupos, trabajan en equipo. Se comunican e informan, deciden, ordenan, mandan, obedecen, persuaden, son convencidos, influyen, son influidos, lideran, establecen contratos psicológicos, se socializan, permanecen o se retiran de la organización. (...) El que una organización o sistema organizacional esté orientado hacia un objetivo exige que haya en ella grupos de personas que tienen una representación consciente de dicho objetivo y que dirijan las acciones a alcanzarlo con un nivel de integración y diferenciación entre sus partes, y en interacción con su entorno.”<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Cfr. Rodríguez Mancilla, *op.cit.*, pp.10-11

<sup>41</sup> *Ibid.*, pp.12

<sup>42</sup> Krieger, *op.cit.*, p.8

## 1.2. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

El abordar el tema de las organizaciones invariablemente conlleva a relacionarlo con la teoría general de sistemas (TGS) y las aportaciones de Niklas Luhmann. A continuación desarrollamos un esbozo general de la TGS y algunas ideas al respecto de Luhmann.

El argumento central de la teoría de sistemas es que la intrincada relación de las partes no se puede analizar fuera del contexto del todo, además de rechazar la idea de que la sociedad o sus componentes deben ser entendidos como hechos sociales unificados. El objeto de análisis planteado por la TGS son las relaciones o procesos en los diversos niveles del sistema social. Este enfoque tiende a ver los aspectos del sistema sociocultural en términos de redes de información y comunicación que se integran y relacionan mediante procesos de retroalimentación.

Al respecto Buckley señala:

“El tipo de sistema que nos interesa puede describirse, en sus rasgos generales, como un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal tal que cada componente está relacionado con, al menos, algunos otros de una manera más o menos estable dentro de un determinado período de tiempo.”<sup>43</sup>

Por su parte, Richard A. Ball comenta:

“La TGS parte de una concepción procesual de la realidad que consta fundamentalmente de relaciones entre relaciones (...) La TGS requiere que los sociólogos desarrollen la lógica de las relaciones y conceptualicen la realidad social en términos relacionales.”<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> George Rietzer, *Teoría sociológica moderna*, España, McGraw-Hill, quinta edición, 2002, p.222

<sup>44</sup> *Ibid.*, p.223

El grado de apertura de un sistema (abierto-cerrado) es un elemento importante en la relación del sistema con su entorno en cuanto al grado de intercambio que hay entre uno y otro.

“Los sistemas mecánicos tienden a ser cerrados; los orgánicos más abiertos y los socioculturales los más abiertos de los tres tipos (...) en los sistemas mecánicos las interrelaciones entre las partes se basan en transferencias de energía. En los sistemas orgánicos, estas interrelaciones se fundamentan más en el intercambio de información que de energía. Y en los sistemas socioculturales las interrelaciones se basan en un intercambio de información aún mayor.”<sup>45</sup>

El grado de apertura de un sistema se relaciona con dos conceptos cruciales de la teoría de sistemas. La *entropía*, que se refiere a la tendencia de los sistemas a debilitarse y dejar de funcionar, y la *neguentropía* o tendencia de los sistemas a generar estructuras. En este sentido, los sistemas cerrados tienden a ser entrópicos y los abiertos a ser neguentrópicos.

Otro concepto relevante para la TGS es la retroalimentación, el cual es tomado de los enfoques cibernéticos y el cual permite analizar la fricción, el desarrollo, la evolución y los cambios repentinos. El sistema sociocultural al mantener una retroalimentación constante con el entorno le permite orientarse hacia sus metas.

Para analizar a los sistemas en sus aspectos internos, se hace uso de la *morfoestasis*, que hace referencia a los procesos de automantenimiento del sistema, y la *morfogénesis* que se refiere a los procesos de cambio y aumento de complejidad del sistema.

En su relación con el entorno, los sistemas generan sistemas mediadores que contribuyen al automantenimiento y al cambio.

“Estos complejos sistemas mediadores realizan varias funciones para el sistema social. Por ejemplo, permiten al sistema adaptarse temporalmente a las condiciones externas. Pueden lograr que el sistema se dirija de un entorno severo a otro más agradable. También pueden permitir al sistema la reorganización de sus partes a fin de que mejore su relación con el entorno”<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> *Ibid.*, p.224

Por otra parte, Niklas Luhmann es el teórico de sistemas más destacado en la sociología. En su enfoque combina elementos del funcionalismo estructural de Talcott Parsons con la Teoría General de Sistemas, la biología cognitiva y la cibernética. Lo novedoso de su trabajo es la combinación de esos enfoques y la introducción de la autorreferencia y la contingencia en su análisis de lo social.

La clave para comprender qué significa un sistema para Luhmann se encuentra en la distinción entre un sistema y su entorno. El sistema es menos complejo que el entorno y en esta simplificación de la complejidad es donde interviene la contingencia entendida como la capacidad para seleccionar sólo algunos aspectos.

Luhmann afirma que los sistemas sociales existen no tanto como instrumentos analíticos sino como realidades objetivas. Cuando habla de sistema entiende las características de un objeto, que para entenderlo se hace necesario el concepto de forma para distinguirlo del entorno, aunque al sistema no se le puede entender sin su referencia al entorno.

“En general, se puede hablar de sistema cuando se tiene ante los ojos características que, si se suprimieran, pondrían en cuestión el carácter de objeto de dicho sistema. A veces, también se llama sistema al conjunto de dichas características. En el mismo sentido entonces: La afirmación ‘hay sistemas’ sólo quiere decir que hay objetos de investigación con tales características que justifican el empleo del concepto de sistema. Así como al contrario: el concepto de sistema nos sirve para abstraer hechos que son comparables entre sí, o hechos de carácter distinto bajo el aspecto igual/desimal”

“Este concepto de forma contribuye a precisar la autocomprensión de la teoría de sistemas, la cual no trata de objetos particulares [...] su tema es un particular tipo de forma, una particular forma de formas, se puede decir, que explícita con referencia al caso de sistema-entorno, las propiedades generales de toda forma de dos partes”<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, p.225

<sup>47</sup> Citado en Arriaga Álvarez, Emilio Gerardo, “La Teoría de Niklas Luhmann”, [en línea] *Convergencia*, núm. 32, México, Universidad Autónoma del Estado de México, mayo-agosto

El sistema es una forma con propiedades que lo distinguen del entorno, como la distinción de algo respecto a su contexto, pero esta diferencia sólo es conceptual, ya que uno y otro son elementos complementarios.

“(Sistema y entorno) en cuanto constituyen las dos partes de una forma, pueden sin duda existir separadamente, pero no pueden existir, respectivamente, uno sin el otro. La unidad de la forma permanece presupuesta como diferencia, pero la diferencia no es fundamento de las operaciones. Las operaciones sólo son posibles como operaciones de un sistema”<sup>48</sup>

El sistema requiere del entorno, pero no a partir de un contacto ocasional ni en una relación de adaptación. La diferencia con el entorno le proporciona su autorreferencia y de ahí que para la conservación del sistema se requiera la conservación de los límites, ya que la diferencia es la premisa de las operaciones autorreferenciales.

“La diferencia entre sistema y entorno obliga, como paradigma de la teoría de sistemas, a sustituir la diferencia del todo y las partes por una teoría de la diferenciación de los sistemas. La diferenciación de los sistemas es, simplemente, la repetición de la formación de sistemas dentro de los sistemas.

Asimismo, dentro de éstos se pueden encontrar diferenciaciones de diferencias adicionales de sistema / entorno. Con ello, el sistema global adquiere la función de ‘entorno interno’ para los sistemas parciales, el cual, sin embargo, es específico de cada uno de ellos. La diferencia de sistema / entorno se verá duplicada: el sistema global se multiplica en una pluralidad de diferencias sistema / entorno.

Cada diferencia de sistema parcial / entorno interno se constituye en un sistema global, aunque de perspectiva distinta. De allí que el sistema de diferenciación sea un procedimiento de aumento de la complejidad con consecuencias considerables para aquella unidad que todavía pudiera observarse del sistema global.”<sup>49</sup>

---

2003, Dirección URL: [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/luhmann\\_01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_01.pdf) [consulta: 2 de junio de 2012], p.281

<sup>48</sup> *Ibid.*, p.282

<sup>49</sup> *Ibid.*, p.283

La diferencia no sólo se establece al nivel de entorno-sistema, sino que también al interior de este se establecen sistemas parciales, es decir, vínculos relacionales entre elementos.

En el primer caso, se trata del cuarto de una casa; en el segundo, de las piedras, las vigas los clavos (...) La primera forma de descomposición es proseguida por la teoría de la diferenciación de los sistemas. La otra desemboca en la teoría de la complejidad de los sistemas. Sólo mediante esta distinción adquiere sentido (...) el que la complejidad del sistema aumente al aumentar la diferenciación o el cambio de formas de la diferenciación”<sup>50</sup>

Luhmann distingue tres tipos de sistemas sociales: interacción, sociedad y organización.<sup>51</sup> Los sistemas generados a partir de la interacción parten del hecho de la percepción mutua entre los presentes. No son grandes en complejidad, ni en sus posibilidades internas ni en su relación con el entorno.

En lo que respecta a la sociedad, se trata del sistema social más amplio formado por todas las comunicaciones posibles. Sus límites son establecidos por las fronteras que la comunicación posibilite y es autopoietico en el sentido de que genera los elementos que lo constituyen, en este caso, las comunicaciones.

En cuanto a la organización, la concibe como un sistema social propio, caracterizado por la capacidad de establecer sus condiciones de pertenencia, es decir, todo aquel que desee permanecer a ella como miembro debe cumplir con los requisitos que la organización impone.

“Los problemas de la organización no coinciden, al menos por ahora, con los problemas de la sociedad. Si se quiere hacer justicia a las realidades de la sociedad moderna, es preciso partir más bien del hecho de que el sistema social abarca todas las comunicaciones humanas y, por lo tanto, trasciende a todas las organizaciones. La sociedad es en todo momento el sistema social más extenso. Las organizaciones, por el contrario, se forman como sistemas sociales específicos de la sociedad. Aquí rigen determinadas reglas a las que se queda sometido cuando se entre en ellas, y de las que se queda liberado una vez que se sale. Una característica de la sociedad moderna es que se ha agudizado esta diferencia entre sistema social y sistema organizativo (...) Las condiciones necesarias para la constitución de las organizaciones coinciden con las condiciones de la diferenciación entre organización y sociedad”<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> *Ibid.*, p.285

<sup>51</sup> *Cfr.* Rodríguez Mancilla, *op.cit.*, p.11

<sup>52</sup> Niklas Luhmann, *Teoría Política en el Estado de Bienestar*, 1997, pp. 112-113 citado en Bernardo Alonso Castro Sáez, *Análisis Organizacional desde la Teoría General de Sistema*, [en

### 1.3. MICHEL FOUCAULT: EL CONTROL DEL TIEMPO Y EL ESPACIO

Michel Foucault señaló que la arquitectura de una organización está relacionada directamente con su estructura social y su sistema de autoridad. La geografía de una organización influye en su funcionamiento en los casos en la que los sistemas descansan sobre relaciones informales. La proximidad física facilita la formación de grupos primarios, mientras que la distancia puede generar enemistad entre los grupos que conforman la organización.

Las actividades deben coordinarse de forma coherente en función del tiempo y espacio, lo que se encuentra determinado por el entorno físico y la programación de horarios. Al estar controladas las actividades de tiempo y espacio se distribuye de manera eficaz a los cuerpos dentro de la organización. Los horarios disciplinan al encajar a un grupo grande de personas en actividades previamente definidas.<sup>53</sup>

La disposición de habitaciones, pasillos y espacios abiertos en los edificios de una organización están orientadas a la vigilancia. Foucault enfatizó en como la visibilidad, o la falta de ella, en los edificios de las organizaciones expresan las pautas de autoridad.

La vigilancia o supervisión de actividades es una característica de las modernas organizaciones. Todo el mundo, incluso las posiciones de autoridad más elevada, está sujeto a vigilancia, aunque mientras más baja es la categoría a la que se pertenece, el control suele ser más estrecho.

La vigilancia adopta dos formas. La primera es la supervisión directa del trabajo de los subordinados por parte de los superiores. La segunda, más sutil, pero no menos importante es el mantener archivos, registros e historiales de la vida de las personas. Estos registros son utilizados para controlar la conducta e influyen en la trayectoria dentro de la organización.

---

línea], Chile, 2007, p. 43 Dirección URL:  
[http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Bernardo\\_AlonsoCastro\\_TesisDoctorado\\_Teoría-General-de-Sistema.pdf](http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Bernardo_AlonsoCastro_TesisDoctorado_Teoría-General-de-Sistema.pdf), [consulta: 2 de junio de 2012], p.43

<sup>53</sup> Cfr. Giddens, *op.cit.*, pp.452-453

“La expansión de las tecnologías de la información en los centros de trabajo ha planteado nuevas e importantes preocupaciones en relación con la vigilancia. El uso que hacen los empleados del correo electrónico y de Internet puede ser controlado por los empresarios mediante programas informáticos que escudriñan los mensajes y registran qué páginas web visitan los trabajadores y cuánto tiempo están en ellas.”<sup>54</sup>

Foucault prestó mucha atención al estudio de aquellas organizaciones en la que los individuos están aislados del mundo exterior como las prisiones y los manicomios. Utilizó la expresión de organizaciones carcelarias para designar a esas formas de organización orientadas a la disciplina entendida en términos weberianos<sup>55</sup> como la probabilidad de encontrar obediencia pronta, simple, automática y sin resistencia ni crítica a un mandato.

Foucault creía que muchas de las técnicas disciplinarias desarrolladas en las cárceles también eran aplicadas en otros ámbitos de la vida como las escuelas o los centros de trabajo.<sup>56</sup>

“Según Foucault, la prisión moderna procede del Panóptico, una organización concebida por el filósofo y pensador Jeremy Bentham en el siglo XIX. (...) El Panóptico incorporaba varios rasgos estructurales característicos que posibilitan a las autoridades carcelarias el control del tiempo, el espacio y los movimientos de los prisioneros. Aunque no dejaba de haber zonas comunes en las que hacer ejercicio o comer, los prisioneros estaban aislados en celdas individuales con una única ventana que podía verse desde una atalaya central. Dichas celdas se colocaban en círculo, de manera que los guardias de la torre de vigilancia pudieran controlar todas las celdas desde un solo enclave. Los prisioneros no podían darse cuenta de que los guardias les observaban en un momento dado, ya que las persianas de las ventanas de la torre los hacían invisibles. El Panóptico pretendía maximizar el control del comportamiento de los internos mediante una vigilancia real o imaginada. Los prisioneros, como podían ser observados en todo momento, se veían obligados a regular sus propias acciones.”<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> *Ibid.*, p.457

<sup>55</sup> *Cfr. Weber (1997), op.cit., p.43*

<sup>56</sup> *Cfr. Giddens, op.cit., p.454*

## 1.4. CONCLUSIONES

Max Weber planteaba que las ideas, los valores y las creencias impulsan cambios y producen transformaciones, de ahí que la Sociología tuviera que concentrarse en la acción social y comprender el significado subyacente.

La acción social consiste en una conducta humana en donde existen tres elementos. El primero se refiere a un hacer, omitir o permitir que tiene en cuenta la presencia de los demás, es decir, está referida a la conducta de otros. El segundo elemento consiste en el sentido o significado que tiene la acción tiene tanto para el sujeto como para los otros y, finalmente, el tercer elemento es la comprensión de ambas partes del significado de la acción.

De los cuatro tipos de acción social, la que es relevante para esta investigación es la acción racional con arreglo a fines. Esta acción implica un cálculo medios-fines en el sentido de determinar las expectativas de los otros y los medios o condiciones para el logro de objetivos. Actuar racionalmente con arreglo a fines significa orientar la propia acción sopesando medios y consecuencias para el logro de un fin.

Weber consideraba a la racionalidad como el resultado de la especialización científica y diferenciación técnica, consistía por tanto en un desarrollo práctico para organizar la vida a través de la división y coordinación de actividades sobre la base de un estudio de las relaciones entre los hombres, sus instrumentos y su medio ambiente para lograr una mayor eficacia y rendimiento.

La burocracia aparece como la respuesta racional para organizar una gran cantidad de personas. Constituida por un grupo de funcionarios especializados o cuerpo administrativo encargado de ordenar las acciones de la vida social a partir de principios de eficiencia y apoyándose en conocimientos técnicos.

---

<sup>57</sup> *Ibid.*,p.455

De esta manera, la organización no es más que la subordinación a un cuerpo administrativo que ejecuta órdenes y asegura la sumisión de los dominados para el logro de objetivos más amplios que no pueden lograrse mediante actos individuales.

Para que la subordinación sea efectiva se debe dar una relación de dominación que consiste en la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato. El cuadro administrativo aparece aquí como la asociación de determinados hombres y mujeres que ejercen autoridad para garantizar cierta conducta esperada de las personas que lleve al logro de un objetivo.

Para que la dominación sea válida a los que se someten a ella debe haber una pretensión de legitimidad. Para los términos de esta investigación, la dominación que nos interesa es la legitimidad legal, la cual descansa en la creencia en órdenes estatuidas con derechos y obligaciones de los llamados a ejercer el mando o autoridad. Su fundamento es la subordinación a las reglas, normas y principios que señalan los límites y alcances de la acción.

Otro elemento que contribuye al aseguramiento de la obediencia nos lo proporciona Foucault quien planteaba que la coordinación y control del tiempo y el espacio permiten disciplinar de manera más eficaz a un grupo de personas dentro de tareas previamente definidas. La manera en que se dispone los lugares de trabajo y los horarios están orientadas a la vigilancia.

Por otra parte, el concepto de sistema nos ayuda a comprender la forma en que opera el *Call Center* si partimos de la idea de que un sistema es un complejo de elementos o componentes que se relacionan de manera directa e indirecta imponiendo sus propias reglas de supervivencia así como sus diferencias con el entorno.

A partir de lo expuesto a lo largo del capítulo se deducen los siguientes planteamientos conceptuales que orientarán la guía de entrevista a los informantes clave:

- El *Call Center* es un sistema inserto en un entorno sistémico más general. Mantiene características propias que lo diferencian y proporcionan su autorreferencia.
- El *Call Center* es una organización con un actuar racional orientado a fines.
- Para su funcionamiento, requiere de una administración burocrática a través de un cuadro administrativo que sustenta su dominación a partir de una legitimidad legal.
- Establece jerarquías administrativas a través de las cuales dispone sus ordenanzas que le permiten su funcionamiento.
- En la forma en que realiza su trabajo implementa y desarrolla tácticas de vigilancia o supervisión en el control del tiempo y el espacio.

## CAPÍTULO 2

El objetivo de este capítulo es contextualizar el entorno económico en el que se inserta el *Call Center*. Se hará referencia a los cambios económicos ocurridos durante el siglo pasado tomando como referencia aportaciones de Castells y Wallerstein. El capítulo concluye con una descripción de la relevancia que tienen los *Call Center* para algunas corporaciones así como la manera en la que funcionan.

A partir de Castells se exponen las prácticas organizativas de tipo red y la manera en que el uso de tecnología se manifiesta en las operaciones cotidianas de las empresas. De él retomamos la idea de que el *Call Center* es una fábrica de comunicación en donde su producto final es el procesamiento de símbolos.

Wallerstein nos proporcionará el marco de referencia para entender la división y organización social del trabajo a partir de los paradigmas desarrollados durante el siglo XX.

De la relevancia los *Call Center*, se resalta el hecho de que forman parte del ciclo de negocios de corporaciones cada vez más interesadas en conocer las necesidades de sus clientes para desarrollar estrategias que les permita tanto ganar más clientes como mantener a los que ya tienen.

Se describirán las estrategias de organización de los *Call Center* como lo son la subcontratación o tercerización que se refiere a la contratación de empresas externas para realizar algunas o todas las partes del proceso de trabajo. La contratación del personal por competencias a partir de la adecuación de los candidatos a un perfil que tiene como requerimientos el trabajo bajo presión, el aprendizaje rápido y el análisis y síntesis de información.

## 2. GLOBALIZACIÓN, ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO Y CALL CENTER

El planeta en el que vivimos es más interdependiente de lo que nunca lo ha sido. En los últimos cuarenta años los cambios que se han presentado en los ámbitos de la comunicación, las tecnologías, el transporte y la economía han generado nuevas formas de conexión entre lo local y lo global. El uso generalizado de Internet y de los teléfonos móviles está acentuando y acelerando esos procesos de interacción entre las personas.

Si bien la globalización suele asociarse a aspectos meramente económicos y financieros, aquella no se acaba en ese ámbito. La globalización se forja a partir de una serie de factores políticos, sociales, culturales y económicos impulsados por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación que han intensificado la velocidad y el alcance de las interacciones que establecen las personas en todo el mundo.<sup>58</sup>

Estos cambios no son nuevos, pero tampoco se trata de una línea de continuidad. Lo que estamos viviendo en las últimas décadas es una intensificación de esas transformaciones que se dan tanto en el Norte como en el Sur desde las ruinas del viejo mundo del pacto Keynesiano.<sup>59</sup>

“El Keynesianismo fue un conjunto de prescripciones políticas que se adaptaban a las circunstancias de las economías nacionales durante las décadas que siguieron al colapso de los mercados internacionales de capital en los años treinta.”<sup>60</sup>

El Keynesianismo abogaba por una participación más activa del gobierno en la economía y rompió con la idea neoclásica de que sólo hay un conjunto de medidas económicas aplicables en todos los tiempos y en todos los lugares. Establecía que por lo menos había dos tipos de economía: la ortodoxa o clásica válida para economías con pleno empleo y otra en la que los recursos humanos y materiales no estaban empleados totalmente.

---

<sup>58</sup> Cfr. Giddens, *op.cit.*, pp.84-85

<sup>59</sup> Cfr. Gerardo Fujii y Santos M. Ruesga (coord.), *El trabajo en un mundo globalizado*, España, Ediciones Pirámide, 2004, p.16

El pacto Keynesiano requirió de un sistema monetario que le permitiera generar empleo y estabilidad monetaria.

“El sistema Bretton Woods se estableció en 1945 con el propósito de mantener la estabilidad monetaria internacional, que Keynes consideraba un prerrequisito fundamental para la conducción de políticas macroeconómicas nacionales efectivas.

Bajo Bretton Woods, se instituyó y se mantuvo un control estricto de controles de capital, se fijaron los tipos de cambio y se mantuvo el equilibrio monetario internacional mediante juiciosas inyecciones de efectivo por parte del FMI. Puestas estas restricciones, fue posible que los gobiernos desarrollaran políticas económicas nacionales relativamente independientes, diseñadas para maximizar el empleo sin que se dispararan niveles inaceptables de inflación.”<sup>61</sup>

Las ideas de Keynes y los controles que implicaban los acuerdos de Bretton Woods correspondían a la necesidad de estabilizar el sistema capitalista. Una vez cumplida su misión fueron puestos en entredicho.

“Con el tiempo, (...) el paradigma Keynesiano sufrió una presión creciente debido a una serie de cambios en la economía mundial. Un cambio de vital importancia es lo que Helleiner (1994) bautizó como ‘el resurgimiento de las finanzas globales’ llamado así porque refleja una época histórica anterior de globalización de los mercados financieros que acabó definitivamente por el colapso de éstos a principios de los años treinta.

Al comienzo de los años sesenta, el crecimiento de los mercados de capital en el exterior, capaces de evadir las regulaciones nacionales, hizo cada vez más difícil aislar a las monedas nacionales de la especulación y la devaluación. Estas fueron las circunstancias que llevaron al colapso del sistema de Bretton Woods y al abandono de los tipos de cambio fijos.”<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Sarah Babb, *Proyecto: México, Los economistas del nacionalismo al neoliberalismo*, México, FCE, 2003, p.5

<sup>61</sup> *Ibidem*

<sup>62</sup> *Ibid*, p.6

En ese contexto, aunado a la expansión del comercio internacional, se generó un nuevo conjunto de restricciones y desafíos. Las políticas económicas nacionales se volvían más difíciles de mantener. En el antiguo orden económico, las políticas nacionales eran pactadas entre diferentes grupos de interés al interior de cada nación, sin embargo, con la emergencia del sistema globalizado los gobiernos necesitaban recurrir más a clientelas internacionales como inversionistas e instituciones financieras extranjeras.

“En el largo plazo, el resultado fue un extendido alejamiento de las políticas intervencionistas y una convergencia hacia otras más liberales, que incluían Bancos centrales independientes, unión monetaria y privatización. Significativamente, estas políticas ya no figuraron entre las prioridades de intereses particulares y de partidos políticos; más bien, el modelo neoliberal se convirtió en una especie de ‘sentido común’, una sabiduría convencional (...)”<sup>63</sup>

En 1981 se fundó el Instituto de Economía Internacional que se convirtió en el foro de economistas y políticos para planear políticas en los países en vías de desarrollo. Esas pautas fueron conocidas como “El Consenso de Washington” y estaban orientadas a la liberalización del comercio, el fomento de la inversión extranjera directa, la privatización de empresas estatales y la adopción de los derechos de propiedad privada.<sup>64</sup>

Con independencia del grado de desarrollo o tipo de régimen de cada nación, a lo largo del planeta se dio un movimiento hacia una convergencia en soluciones técnicas comunes a partir del paradigma neoliberal.<sup>65</sup> No hay alternativa, declaraba Margaret Thatcher en diferentes foros a través de su lema TINA (*There is No Alternative*)

Se puede interpretar en el discurso de la globalización el interés subyacente del neoliberalismo por acelerar el proceso de internacionalización de las relaciones económicas. La insistencia del mercado como instrumento para la ordenación de los intercambios de la vida económica y social que ha derivado en la paulatina desaparición de barreras para los intercambios internacionales.

---

<sup>63</sup> *Ibid*, p.7

<sup>64</sup> *Cfr. Ibid.*, pp.5-7,10-11,14

<sup>65</sup> *Cfr. Ibid.*, p.3

“Los programas de ajuste, con liberalizaciones, desregulaciones, privatizaciones de empresas públicas, etc., no constituyen una línea ‘natural’ de desarrollo del sistema económico a partir de la crisis de los años setenta, sino que responden a una estrategia de respuesta frente a la misma, donde una parte de los actores económicos en juego ha impuesto sus condiciones, en un contexto en el que los términos de negociación de los distintos sujetos, en definitiva, el poder de negociación de los mismos, se ha ido modificando paulatinamente. Desregular no sólo significa abrir las puertas al mercado como agente ordenador, sino también cambiar los términos de poder negociador que toda relación económica lleva consigo.”<sup>66</sup>

Ese nuevo contexto económico facilitó la transición hacia una economía orientada a la maximización de la producción a través del uso de novedosas técnicas de producción que tenían como fundamento la información y el conocimiento. A ese momento de la sociedad se le ha dado por nombre sociedad posindustrial, sociedad de la información o economía del conocimiento, en la que se desarrolla una gama de consumidores que incorporan a su vida cotidiana los nuevos productos y servicios que las tecnologías de la información y la comunicación posibilitan.

La incorporación de productos simbólicos a la vida cotidiana está generando cambios en la mentalidad de los actores en la medida en que internalizan esa dimensión global en el espacio subjetivo y que se manifiesta en su vertiente de consumidores<sup>67</sup>, por ejemplo, la idea del consumo responsable o el boicot hacia productos asociados a prácticas que atentan contra los animales.

La manera en que actualmente opera la economía global no hace más que reflejar los cambios aparejados a la era de la información. Muchos aspectos económicos funcionan a partir de redes que trascienden los límites nacionales. Las pequeñas y medianas empresas se reestructuran a modelos más flexibles con el objetivo de ser competitivas en un contexto que se globaliza.

---

<sup>66</sup> Fujii, *op.cit.*, p.18

<sup>67</sup> Cfr. Fujii, *op.cit.*,p.16

Las corporaciones multinacionales han desempeñado un papel importante en este proceso. Muchas de ellas concentran gran parte del comercio mundial y en términos económicos suelen ser más importantes que algunos países.<sup>68</sup> Aunque este papel transformador no sólo se limita a ellas, sino también a una parte importante de la población, ya sea como sujetos empresariales o bien como consumidores, que está redefiniendo el tejido de las relaciones planetarias.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Cfr. Giddens, *op.cit.*, pp.92-93

<sup>69</sup> Cfr. Fujii, *op.cit.*, p.16

## 2.1. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

La sociedad de la información y el informacionalismo como uno de sus conceptos centrales se refieren a la idea de que todas las actividades decisivas de la acción humana se basan en la tecnología de la información, organizada globalmente en redes informacionales cuyo centro es el procesamiento de la información, es decir, símbolos.

A partir de lo anterior se deduce que el núcleo de la economía informacional es la red global de mercados financieros basados en la tecnología de la información. En esta red los inversores colocan su capital entre diferentes valores bursátiles con la ayuda de modelos informáticos capaces de analizar grandes cantidades de información en breves períodos de tiempo.

Para que las compañías puedan maximizar su productividad, valor de mercado y beneficios, tienden a organizarse en redes aplicando tecnologías de la información y creando productos que cada vez más se basan en símbolos. La interconexión en red transforma la organización interna de la empresa y su relación con consumidores, proveedores y otras compañías. A esta forma organizativa se le conceptualiza como “empresa red”.

“En este nuevos sistema de producción y gestión de la mano de obra opera en la empresa como una red de toma de decisiones e implementación de tareas en constante transformación. Por consiguiente, los puestos de trabajo no sólo requieren la capacidad de utilizar tecnologías de la información y procesar la información, sino también la capacidad de aprender a aprender: la fuente de la productividad y la competitividad es la mano de obra capaz de programarse a sí misma. Se sigue de aquí que la producción de una mano de obra autoprogramable y de alta calidad en una sociedad dada es el factor de producción más importante para lograr una ventaja competitiva en la economía internacional.”<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Manuel Castells y Pekka Himanen, *El Estado de bienestar y la sociedad de la información. El modelo finlandés*, España, Alianza Editorial, 2002, p.18

Entre los rasgos estructurales de la sociedad de la información se puede señalar:

- Se fundamenta en la generación de conocimiento y procesamiento de información a través de tecnologías informacionales basadas en la microelectrónica
- Su organización es en red
- Las actividades fundamentales están interconectadas a una escala global
- Actúa como unidad en tiempo real a través de la infraestructura de las telecomunicaciones y el transporte

La estructura sociotécnica que se genera a partir de las características estructurales de la sociedad de la información supera en rendimiento a la organización de la sociedad industrial basada en formas verticales y menos flexibles de gestión e implementación.

“En un nivel económico, en el paso de la sociedad industrial a la sociedad red asistimos a una transformación mundial, de una economía industrial a una economía informacional. Este cambio impregna los componentes claves de la economía, desde los mercados financieros, pasando por las empresas, hasta el trabajo. En el núcleo de la nueva era informacional se encuentran los mercados financieros informacionales, que constituyen una red globalmente interconectada, cada vez más localizada en redes electrónicas, en la que la inversión requiere el procesamiento de una información (símbolos) crecientemente compleja.”<sup>71</sup>

En el nivel de la estructura corporativa, las empresas informacionales incrementan su rendimiento organizándose globalmente como redes, aplicando tecnología informacional y centrándose en el manejo de información o símbolos.

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, p.33

En la producción, el producto es cada vez más resultado del procesamiento de símbolos ya sea por el procesamiento en cuanto tal, como en el caso de los productos de los medios de comunicación, o en la experiencia simbólica que se genera al comprar un producto en donde no sólo se trata de la posesión del artículo sino también de la experiencia que implica.

En el trabajo se relaciona con el surgimiento de la mano de obra informacional:

“En primer lugar, las relaciones de los empleados con su empresa se organizan como una red. Eso supone que un porcentaje creciente de trabajo adopta la forma de trabajo en proyectos concretos, trabajo por cuenta propia, trabajo temporal y trabajo a tiempo parcial. En segundo lugar, en la mayoría de los puestos de trabajo se requiere cierta formación en tecnología informacional. Y, en tercer lugar, el crecimiento económico cada vez depende más de los creadores de información (símbolos).”<sup>72</sup>

El énfasis de la sociedad de la información en el aspecto de los símbolos no anula el punto de que el crecimiento económico sigue teniendo en su base el aumento de la productividad. Los factores económicos tradicionales como beneficios, ingresos y deuda siguen siendo decisivos, así como factores políticos como la estabilidad, el entorno normativo y las políticas fiscales y monetarias.

El auge de la sociedad de la información está asociado al mundo de los negocios y a la forma de operar de la “nueva economía” a finales de los años noventa teniendo como iconos Silicon Valley y, hasta cierto punto, economías asiáticas, en particular Singapur, aunque en la práctica, no hay un modelo único, ya que sus características estructurales pueden aplicarse a diversas sociedades con las más variadas tradiciones.

---

<sup>72</sup> *Ibid.*,p.36

Para Castells, la sociedad de la información no está supeditada a ciertas formas de desarrollo histórico. Señala que las sociedades han sido siempre sociedades del conocimiento en la medida en que nunca ha existido un vacío cognitivo y que el poder se ha manifestado a partir de jerarquías de conocimiento y la capacidad de producir información. Lo que es nuevo, es el paradigma tecnológico basado en el aumento de las capacidades humanas para el procesamiento de la información.<sup>73</sup>

“Nuestra tesis es que la sociedad de la información puede existir, y que de hecho existe, en una pluralidad de modelos sociales y culturales, del mismo modo que la sociedad industrial se desarrolló siguiendo modelos de modernidad muy diferentes e incluso antagónicos”<sup>74</sup>

“No hay un único modelo de sociedad de la información (...), que sirva como estándar de modernidad para el resto del mundo. Lo relevante de la Era de la Información es, precisamente, que se trata de una realidad global, diversa, multicultural.”<sup>75</sup>

La tendencia global de la economía informacional es la de conectar y mantener en su red a aquellos que son valiosos para ella y desconectar a quienes carecen de valor. Lo anterior se traduce en consecuencias de tipo social como desigualdad en la renta, polarización y pobreza.

“En su forma extrema, la injusticia social conduce a la exclusión social. Aquellos individuos que son menos valiosos para las redes de capital informacional –por razones educativas, sanitarias o sociales, por ejemplo- se abandonan a sí mismos a una posición desde la que les resulta muy difícil cambiar su destino.”<sup>76</sup>

Las consecuencias de la emergencia de la sociedad de la información también alcanzan al tema de la identidad en el sentido de que los valores dominantes significan una amenaza a otras identidades culturales.

---

<sup>73</sup> Cfr. Jordy Micheli Thiri6n, “El trabajo en la sociedad de la informaci6n El caso ilustrativo del telemercadeo”, [en l6nea], Estudios Sociol6gicos, n6m.70, vol. XXIV, M6xico, El Colegio de M6xico, 2006, Direcci6n URL: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=59807007&iCveNum=0>, [consulta: 18 de marzo de 2012], p.199

<sup>74</sup> Castells, *op.cit.*,p.18

<sup>75</sup> *Ibid.*, p.19

<sup>76</sup> *Ibid.*,p.22-23

## 2.2. EL MODERNO SISTEMA MUNDIAL

Immanuel Wallerstein utiliza el concepto de sistema mundial para satisfacer su interés por entender la división del trabajo que no conoce fronteras políticas o culturales. Este sistema es autónomo, con una duración definida y en su interior cohabitan varias estructuras sociales y diversos grupos de miembros que lo mantienen vivo, no tanto por la cohesión en términos consensuales, sino a partir de la tensión intrínseca que esas fuerzas generan y que tienen el potencial suficiente para romper el sistema.

“El mundo en que vivimos, el sistema mundo moderno, tuvo sus orígenes en el siglo XVI. Este sistema-mundo estaba entonces localizado en sólo una parte del globo, principalmente en partes de Europa y de América. Con el tiempo, se expandió hasta abarcar todo el mundo. Es y ha sido siempre una *economía-mundo*.”

“Lo que queremos significar con *economía-mundo* es una zona geográfica dentro de la cual existe una división del trabajo y por lo tanto un intercambio significativo de bienes básicos o esenciales así como un flujo de capital y trabajo.”<sup>77</sup>

Wallerstein plantea que hemos conocidos dos tipos de sistemas mundiales, uno el imperio mundial ilustrado por la antigua Roma que se basó en la dominación política y militar. El segundo es la economía mundial capitalista, que se funda en la dominación económica; posee una base más amplia al englobar a muchos estados y dispone de un proceso interno de estabilización económica, ya que las entidades políticas absorben cualquier pérdida que ocurra y el beneficio económico pasa a manos privadas.

El sistema económico mundial es más eficaz y menos primitivo que la política para lograr la dominación. El *centro* domina la economía mundial. La *periferia* proporciona los insumos al núcleo. Y la *semiperiferia* constituye una categoría residual que abarca regiones que se encuentran entre las explotadoras y las explotadas. Esta división no se define en términos de fronteras estatales sino a partir de la división económica del trabajo en el mundo.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Immanuel Wallerstein, *Análisis de sistemas-mundo. Una introducción*, México, Siglo XXI Editores, 2006, p.40

<sup>78</sup> Cfr. Ritzer 2002, *op.cit.*, p.200

“Una característica definitoria de una economía-mundo es que *no* está limitada por una estructura política unitaria. Por el contrario, hay muchas unidades políticas dentro de una economía-mundo (...) Y una economía-mundo comprende muchas culturas y grupos. Esto no significa que no hayan desarrollado algunos patrones culturales comunes, lo que llamaremos una geocultura. Significa que ni la homogeneidad política ni la cultura deben ser esperables o encontradas en una economía-mundo. Lo que unifica con más fuerza a la estructura es la división del trabajo constituida dentro de ésta.”<sup>79</sup>

El capitalismo no significa la existencia de personas o compañías produciendo para la venta en el mercado con el afán de obtener ganancias, tampoco lo define la existencia del trabajo asalariado. Todo esto ha existido por miles de años a lo ancho y largo del planeta. Lo que lo hace un sistema es la prioridad por la acumulación de capital y sólo así el sistema-mundo moderno ha sido un sistema capitalista.

“La acumulación incesante es un concepto relativamente simple: significa que las personas y las compañías acumulan capital a fin de acumular más capital, un proceso continuo e incesante. Si decimos que un sistema ‘da prioridad’ a tal acumulación incesante, significa que existen mecanismos estructurales mediante los cuales quienes actúan con alguna otra motivación son, de alguna manera, castigados, y son eliminados eventualmente de la escena social, mientras que quienes actúan con la motivación apropiada son recompensados y, de tener éxito, enriquecidos.”<sup>80</sup>

La economía-mundo y el sistema capitalista avanzan juntos. La economía-mundo carece del elemento aglutinador que una estructura política o cultural le puede proveer, por tanto, su existencia se mantiene a partir de la eficacia de la división del trabajo, lo que a su vez es función de la riqueza en constante expansión que el sistema capitalista genera.

La economía-mundo moderna ha sobrevivido por un largo período de tiempo por el hecho de que en ella el capitalismo echó raíces y se consolidó como su característica definitoria. El sistema capitalista no puede existir dentro de

---

<sup>79</sup> Wallerstein, *op.cit.*, p.40

cualquier marco que no sea la economía-mundo y sin la división del trabajo que es la generadora de riqueza.

“un sistema capitalista requiere una relación muy particular entre los productores económicos y quienes detentan el poder político. Si estos últimos son demasiado fuertes, como en el caso de un imperio-mundo, sus intereses se impondrán sobre el de los productores económicos, y la acumulación incesante de capital dejará de ser una prioridad.

Los capitalistas necesitan de grandes mercados (de aquí que los minisistemas sean demasiado estrechos para ellos) pero también necesitan de una multiplicidad de estados, para poder obtener las ventajas de trabajar con los estados pero también para poder evitar estados hostiles a sus intereses a favor de estados amistosos a sus intereses. Sólo la existencia de una multiplicidad de estados dentro de la división total del trabajo asegura dicha posibilidad”<sup>81</sup>

Las instituciones básicas de la economía-mundo capitalista son: los mercados, las compañías, los múltiples estados, las unidades domésticas, las clases y los grupos de estatus o de identidad.<sup>82</sup>

Por lo pronto y en términos de satisfacer los objetivos de esta investigación, sólo nos ocuparemos de las dos primeras.

Los mercados son habitualmente considerados la característica esencial de un sistema capitalista. El mercado puede ser tanto una estructura local concreta o una institución virtual a lo largo del espacio en donde se establecen intercambios de mercaderías entre individuos o compañías.

La dimensión y alcance del mercado virtual depende de las alternativas realistas que los vendedores y compradores tengan en un momento determinado. El mercado libre funciona como ideología más que como realidad cotidiana, ya que existen interferencias que generan mercados más estrechos y protegidos.

---

<sup>80</sup> *Ibid.*, p.41

<sup>81</sup> *Ibidem*

<sup>82</sup> *Cfr. Ibid.*, p.42

Puede decirse que existe un solo mercado global virtual para todos los factores de producción que atrae a productores y compradores. Tal atracción genera un factor político en los procesos de decisión. El mercado virtual es una realidad en tanto influye en las posibilidades de elección.

Las compañías son los principales actores en el mercado. Compiten entre ellas en el mismo mercado virtual y entran en conflicto por la adquisición de materias primas y en la venta de sus productos. La rivalidad intercapitalista es la regla y los más fuertes y ágiles sobreviven.

La bancarrota, la absorción y los fracasos de las compañías es la regularidad en esta dinámica. Si todas las compañías tuvieran éxito cada una de ellas obtendría muy poco capital. La condición para la acumulación y concentración del capital es hacer a un lado a los competidores.<sup>83</sup> Para que alguien gane, otro debe perder.

“La división axial del trabajo en una economía-mundo capitalista divide a la producción en productos centrales y productos periféricos. El concepto centro-periferia es relacional. Lo que queremos decir por centro-periferia es el grado de ganancia del proceso de producción. Puesto que la ganancia está directamente relacionada al grado de monopolización, lo que esencialmente significamos por procesos de producción centrales son aquellos controlados por cuasimonopolios.

Los procesos periféricos son entonces los verdaderamente competitivos. Cuando ocurre el intercambio, los productos competitivos están en una posición más débil y los cuasimonopólicos en una posición más fuerte. En consecuencia, hay un flujo constante de plusvalía de los productores de productos periféricos hacia los productores de productos centrales, Esto es lo que se ha denominado intercambio desigual.”<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> *Cfr. Ibid.*, p.45

<sup>84</sup> *Ibid.*, p.46

## 2.3. ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO

La organización del trabajo como concepto ha sido relevante para las Ciencias Sociales. Durante el siglo XIX y buena parte del siglo XX fue central para comprender las transformaciones que se generaban en las modernas sociedades.

“Por organización del trabajo puede definirse el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. Intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral. La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante”<sup>85</sup>

Como señalamos con anterioridad, posterior a la Segunda Guerra Mundial el mundo vivió cambios económicos y superestructurales que impactaron al conjunto del sistema capitalista mundial.<sup>86</sup>

Para mediados de los años sesenta, la crisis capitalista desarticuló los sistemas productivos nacionales y las relaciones económicas internacionales se vieron profundamente perturbadas.

Esta transformación económica y social del capitalismo dio lugar al planteamiento de una tercera revolución económica. La primera habría consistido del paso del mundo natural como fuente de reproducción humana a la agricultura y extracción de materias primas. La segunda de la agricultura a la industria y la tercera, de la industria a los servicios.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Martha Novick, “La transformación de la organización del trabajo”, en Enrique De la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de Sociología del trabajo*, México, El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana, 2003

<sup>86</sup> Cfr. Teresa Páramo (coordinadora), *Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo*, México, Plaza y Valdés, 2006, pp.9-10

<sup>87</sup> Cfr. Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p.199

Durante ese período resaltan dos fenómenos:

1. La articulación entre crisis económica mundial y la incapacidad de los sistemas productivos nacionales para mitigar el impacto de la crisis.
2. La reestructuración de procesos productivos y de trabajo con el objeto de elevar las tasas de productividad, la plusvalía y las ganancias.

Estos fenómenos impulsaron la reestructuración productiva a escala internacional en un contexto de cambio en las estructuras económicas, sociales, políticas y culturales de las sociedades capitalistas a finales del siglo XX.<sup>88</sup> Los factores productivos materiales tradicionales empezaron a perder peso en tanto que los nuevos factores inmateriales como el conocimiento y la información ganaron espacio con las modificaciones económicas y sociales.

Dada la importancia que el conjunto de cambios asociados a la organización del trabajo ha producido en la sociedad contemporánea, a continuación presentaremos una descripción de los paradigmas desarrollados a lo largo del siglo XX. Se parte del modelo clásico (taylorismo-fordismo) para concluir con lo que se ha llamado las nuevas tendencias: posfordistas (neoschumpeterianismo, regulacionismo, especialización flexible); toyotismo; lean production; nuevos conceptos de producción; sistema de manufactura; industrial governance y nuevas relaciones industriales.

---

<sup>88</sup> Cfr. Teresa Páramo, *op.cit.*, p.10

### 2.3.1. Paradigma Taylorista

El paradigma Taylorista<sup>89</sup> es parte de lo que se ha llamado la organización científica del trabajo y su contexto histórico está caracterizado por un fuerte crecimiento económico y expansión de la demanda sin que llevara aparejado un gran cambio tecnológico que sustituyera la fuerza de trabajo.

Los principios de la organización científica del trabajo planteaban la subdivisión de tareas en elementos simples y encadenados unos con otros. El cronómetro era parte activa del proceso al determinar el ritmo y movimientos óptimos de la economía del trabajo.

Taylor se centró en economizar movimientos y tiempos de trabajo, reducir los costos de producción y simplificar el trabajo e intensificarlo a través de la mano de obra poco calificada.

Determinó el tiempo necesario para el reposo y la recuperación de la fatiga. Tendió a la estandarización en la determinación de la mejor manera para realizar cada tarea y que a su vez pudiera generalizarse para hacerse de una sola forma. Dividió el trabajo separando las tareas de concepción de las de ejecución y seleccionó al personal en función a la adaptación al perfil del puesto de trabajo. Asignó tareas por hacer de manera individual oponiéndose al trabajo grupal.

Especializó la formación de carácter operario ajustándola a tareas limitadas de corta duración. El control y la supervisión los ejerció a través de un grupo de supervisores o capataces que no cumplían tareas directamente productivas sino que su función era el aseguramiento de que aquellas se realizaran.

La medición del trabajo lo realizó a partir de resultados cuantitativos de la tarea de cada trabajador y la remuneración tenía como base el rendimiento y servía como elemento motivador para el incremento de la productividad.

---

<sup>89</sup> Cfr. María Rodríguez y Hermelinda Mendoza, "Sistemas productivos y organización del trabajo: Una visión desde Latinoamérica", [en línea], Revista Gaceta Laboral, núm.2, vol. 13, Venezuela, Universidad del Zulia, 2007, pp.225, 227 Dirección URL: [a través de aplicación EBSCOHOST para teléfono celular Android y con acceso facilitado por Dirección General de Bibliotecas UNAM]  
<http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e6405dd6-3f1a-41a6-acdf-7fa404171b5d%40sessionmgr110&vid=3&hid=109>, [consulta: 5 de junio de 2012]

### 2.3.2. Paradigma Fordista

Ford<sup>90</sup> estableció el principio de la línea de montaje en donde bandas mecánicas aseguraban el transporte de piezas en curso de fabricación y al mismo tiempo el encadenamiento de las operaciones. Estas técnicas facilitaron la producción en escala de productos estandarizados a través de un equipo especializado y trabajadores semicalificados.

La producción en masa concentrada en grandes fábricas y la creciente mecanización generó problemas para el control de la fuerza de trabajo. Los retos eran enfrentar el conflicto laboral, lograr la disciplina industrial de la gran masa de obreros y la adaptación a un estilo de vida. El corolario de la organización científica del trabajo para lograr el control gerencial del proceso de trabajo y aumentar el rendimiento laboral fue el enfoque adaptativo de la escuela de las relaciones humanas. Se trataba de conceptualizar a la empresa como un sistema social, como un dato ajeno al entorno y las influencias externas, cuyo objetivo era la adaptación a los requisitos funcionales del sistema.<sup>91</sup>

El paradigma fordista tuvo como característica el incremento de la productividad a través de la producción en masa o economía de escala de productos homogéneos. Planteó la estabilidad en los contratos de trabajo y las remuneraciones las cuales eran en un principio determinadas por el rendimiento y posteriormente en función al tiempo que se tenía en el trabajo, es decir, la antigüedad en el puesto. Su organización era de tipo vertical dando lugar al gigantismo de la empresa y a individualidades dentro de ella al plantear modelos de administración piramidal.

---

<sup>90</sup> Cfr. *Ibid.*, p.228

<sup>91</sup> Cfr. Laís Abramo y Cecilia Montero, "Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina" en Enrique De la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de Sociología del trabajo*, México, El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana- Fondo de Cultura Económica, 2003, p.69

### 2.3.3. Reestructuración Productiva

En la década de los años setenta del siglo XX inició un proceso de crisis del paradigma clásico (Taylorista-Fordista) en búsqueda de nuevas formas de administrar y organizar el trabajo en aras de mejorar la productividad. Los factores productivos tradicionales empezaron a perder peso frente a factores inmateriales como el conocimiento y la información.

Las empresas vinculadas a los mercados internacionales empezaron a aplicar técnicas como los círculos de calidad, trabajo justo a tiempo en algunas etapas de los procesos, cambios en la organización a través de grupos de trabajo, polivalencia, contracción de la pirámide jerárquica y cambios de rol en las jefaturas pasando de un enfoque de control y disciplina a uno técnico-administrativo.<sup>92</sup>

La esencia consistía en intentos por realizar cambios integrales en la organización del trabajo y la búsqueda de una racionalidad más sistemática en la que se combinaban aspectos tecnológicos, organizacionales y sociales.

“La productividad deja de ser concebida como una adición mecánica para transformarse en un resultado sistémico que se deriva de las condiciones de gobernabilidad y control que se establezcan sobre la empresa y sus conexiones con el entorno como sistema. La empresa como sistema requiere un control sobre la gestión, una fábrica transparente, sin excesos, sean estos de inventarios, burocracia, defectos, desperdicios o desperfectos.

Las nuevas fuentes de productividad requieren modos de coordinación racionales basados en el establecimiento de consensos sobre la manera de entender la producción, la calidad, los niveles de incertidumbre, los tiempos de entrega.”<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Cfr. Martha Novick, *op.cit.*, p.133

<sup>93</sup> *Ibid.*,p.138

Esta reestructuración productiva comprendió cambios tanto internos como externos en el funcionamiento de la empresa:

- Internos: tecnología, organización y gestión, relaciones laborales, perfil de la fuerza de trabajo y culturas laborales
- Externos: relaciones clientes proveedores, cadenas productivas, relocalización territorial y alianzas comerciales (joint venture)<sup>94</sup>

Las características de estas nuevas tendencias de la reestructuración productiva para aumentar la productividad podrían sintetizarse en:<sup>95</sup>

- Polivalencia en materia de calificaciones
- Flexibilidad en el tiempo del trabajo y la movilidad de los trabajadores
- Flexibilidad de los medios de trabajo para adaptarse rápidamente a series cortas de productos heterogéneos
- Investigación para el desarrollo e innovación de procesos y productos
- Generalización de técnicas japonesas como el trabajo justo a tiempo, redes de subcontratistas y proveedores, círculos de calidad, trabajo en grupos, achatamiento de las pirámides de mando, reducción de niveles y cambios en el rol de las jefaturas (reemplazo de aquellas ligadas al control y disciplina por unas de mayor carácter técnico y administrativo)

A manera de síntesis se presenta la siguiente tabla señalando los aspectos relevantes de las nuevas tendencias.

---

<sup>94</sup> Cfr. Enrique De la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de Sociología del trabajo*, México, El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana- Fondo de Cultura Económica, 2003, p.716

<sup>95</sup> Cfr. María Rodríguez y Hermelinda Mendoza, *op.cit.*, p.229

**Tabla 3. Modelos de Producción: Nuevas Tendencias**

<p><b>1. Posfordistas:</b> a) Neoschumpeterianismo.</p>	<p>Privilegia la innovación tecnológica y los procesos de aprendizaje, las instituciones relacionadas con investigación, desarrollo, educación y capacitación. Organización del trabajo en relación con la innovación tecnológica.</p>
<p>b) Regulacionismo</p>	<p>Se centra en las instituciones de regulación de la relación entre producción y consumo a través de la mediación. No cree en una tendencia automática para llegar al equilibrio cuando los mercados se desregulan. Otorga especial atención a las transformaciones en los procesos productivos, en particular a las formas de organización del trabajo y relaciones laborales. Apunta hacia la flexibilización.</p>
<p>c) Especialización flexible</p>	<p>Parte de la variabilidad del mercado y frecuentes exigencias de cambios en productos que lleva a la economía de la variedad y calidad. Enfatiza la utilización de tecnología y establece nuevas relaciones consensuales entre obreros y patrones, con recalificación de la fuerza de trabajo, y ganancia de poder obrero en el proceso de trabajo.</p>
<p><b>2. Toyotismo. La Nueva Ola de la Gerencia</b></p>	<p>Centrado en el proceso productivo y su transformación organizativa sintetizada en la aplicación de Control Total de la Calidad y el Justo a Tiempo. Tiene que ver con la flexibilización del proceso productivo. Cambian las relaciones sociales en los procesos de producción al generar un trabajador polivalente, recapacitado y sobre todo identificado con la empresa. Aquí se da el saber hacer obrero, el compromiso y la participación. Se asume la idea de grupo, empresa como comunidad y acción de acuerdo con valores.</p>

<p><b>3. Lean Production</b></p>	<p>Considera los aspectos del toyotismo articulados dentro de la meta de lograr una producción adelgazada, con mínimos stocks, eliminación de desperdicios, mano de obra y tiempos muertos.</p>
<p><b>4. Nuevos conceptos de producción</b></p>	<p>Discute acerca de si las tendencias productivas van hacia la integración sistémica de tipo técnico utilizando la computación y la informática en los procesos de producción o si se trata de una nueva producción antropocéntrica.</p>
<p><b>5. Sistema de manufactura</b></p>	<p>Enfatiza el carácter integrador y sistémico de las nuevas tecnologías al aplicar la informática en los procesos productivos.</p>
<p><b>6. Industrial Governance</b></p>	<p>Asociada con la especialización flexible y con el desarrollo de relaciones de cooperación a través de conceptos como capital social. Se vuelve hacia fuera de la empresa y sus relaciones entre firmas, Estado y otras asociaciones.</p>
<p><b>7. Nuevas Relaciones Industriales</b></p>	<p>Enfoca el proceso productivo en cuanto a las relaciones laborales. Plantea la tendencia de descentralización de las relaciones industriales y laborales así como su flexibilización, sin embargo, trata de vincularlas con opciones democratizadoras de las decisiones, consensos y negociación colectiva.</p>

Fuente: María Rodríguez y Hermelinda Mendoza, *op.cit.*, pp.231-232 que a su vez adaptan de De la Garza (1999)

La crisis del paradigma clásico significó también una redefinición de la manera de visualizar y entender al trabajador.

“Desde mediados de los ochenta, ante la necesidad de confrontar la incertidumbre involucrada en el proceso productivo al verse la organización sometida a la exigencia de movilización de conocimientos y saberes diferentes, se ha comenzado a emplear el término competencias, cuya singularidad respecto al de calificación, utilizado durante el paradigma tradicional, radica en que designa saberes de diferente orden, anteriormente no considerados, remite a trayectorias y atributos individuales y da cuenta de una nueva reestructuración de los trabajadores diferenciándolos según sus funciones y niveles de competencia y unificándolos por objetivos y comportamientos comunes.”<sup>96</sup>

La siguiente tabla muestra la forma de la orientación hacia el trabajador en los paradigmas laborales del siglo XX.

---

<sup>96</sup> *Ibid.*, p. 230

**Tabla 4. Orientación Hacia el Trabajador**

1900 Trabajador como máquina biológica	1920 Trabajador como personalidad individual	1940 Trabajador como miembro del grupo
<u>Importada de la Administración Racional Científica.</u>	Psicología industrial.	Sociología industrial.
<u>Característica principal:</u>  Importancia por organizar la energía de las personas y convertirla en trabajo útil.	Importancia por las diferencias individuales y por relacionar al hombre con el puesto.	Importancia de la vida del grupo y relación con el hombre.  El trabajador es un miembro del grupo de trabajo, del sindicato de la comunidad y de la nación.
<u>Motivación del trabajador:</u> Hombre económico. Actuación racional en función de intereses particulares. El trabajador coopera si descubre ventajas financieras. Remuneración gran incentivo.	Hombre psicológico. Actúa para conseguir algunas necesidades individuales.	Hombre social. Ningún motivo es más fuerte que el deseo de asociación. Desea asociaciones sociales compartidas: seguridad, sentido de pertenencia y aceptación.
<u>Expresado en prácticas de personal, tales como:</u>  Estudios de tiempos y movimientos. Simplificación del trabajo. Energía corporal y accidentes. Sistema de incentivos a destajo.	Interés especial en su trabajo, mejora y aceptación individual. Selección de los empleados. Programas de seguridad por accidentes en el trabajo.	Participación del grupo en la toma de decisiones. Programas de ocio y educativos para los empleados. Formación de la dirección en relaciones humanas.
<u>Condiciones ambientales:</u>  Luz, calor, color, música, ruidos, alimentos. Salud física y prevención de accidentes. Fatiga y los alucinamientos.	Mejora de la satisfacción en el trabajo: cada persona es un individuo. Valoración al mérito. Valoración del rendimiento. Descripciones de puestos.	Relaciones públicas o comunitarias (importancia de la imagen de la empresa en la comunidad) Relaciones laborales. Incentivos de grupo.
<u>Departamento:</u> Ingeniería Industrial.	Personal	Relaciones comunitarias y con empleados.
<u>Base académica:</u> Ingeniería	Psicología	Sociología.

Fuente: María Rodríguez y Hermelinda Mendoza, *op.cit.*, pp.233 que a su vez adaptan de Miller y Form (1969)

## 2.4. CALL CENTER

Un *Call Center* o centro de atención telefónica es un sistema sociotécnico en el que se vinculan procesos técnicos, organizativos y sociales para emitir o recibir llamadas telefónicas. En él se combinan técnicas de la producción en masa, competencias humanas y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.<sup>97</sup>

Su objetivo puede estar dirigido a ofrecer servicios de información, reclamaciones, aclaraciones, asistencia, ventas o, como en el caso que nos ocupa, realizar actividades de cobro a créditos bancarios. Básicamente se trata de un grupo de personas que a través de sistemas informáticos emiten o reciben llamadas telefónicas. La comunicación entre dos personas es su producto y a la vez el requisito de su existencia.

El trabajo que se realiza en el *Call Center* está relacionado a la industria del *telemarketing* o *telemercadeo* que se caracteriza por el contenido de flujos de información. Esta industria descansa en dos sectores: las empresas que producen tecnología y los centros destinados a la comunicación telefónica.

El término de *telemercadeo* tiene dos significados. El primero está vinculado a la forma en que inició la industria: ventas por teléfono, es decir, el ofrecimiento de un bien o servicio a través de la vía telefónica. Con el paso del tiempo, se han acentuado investigaciones sobre el perfil del cliente lo que ha permitido segmentar mercados y, a partir de ahí, implementar novedosas técnicas de argumentación con base en información disponible en los servidores de las modernas organizaciones que los operadores telefónicos tienen disponibles en sus computadoras.

---

<sup>97</sup> Cfr. Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p. 197

El segundo significado alude al marketing como creación de lazos de fidelidad entre el cliente y la empresa. Ya sea que el cliente busque a la organización para obtener más información, asesoría, plantear una queja o que la organización busque al cliente como medida de seguimiento a los productos o servicios colocados en el mercado.<sup>98</sup>

“La industria del telemercado es una expresión dinámica de innovaciones, de masificación del trabajo y de expansión internacional. Es un nuevo polo de acumulación cuya lógica combina la tecnología de información y comunicación con las capacidades comunicativas del trabajador, dirigiendo este ensamble de la máquina con el hombre hacia los mercados de masas de diversas industrias, tanto de servicios como de bienes materiales. Por la naturaleza de los nuevos trabajos de la sociedad de la información, éstos son realizados dentro de estructuras sociotécnicas que gestionan el ciclo de información-conocimiento-comunicación y que, desde un punto de vista generacional, son el resultado de la flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías.”<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> *Cfr. Ibid.*,p.210

<sup>99</sup> Micheli Thirión (2006), *op.cit.*,p.218

### 2.4.1. Antecedentes

Los *Call Centers* nacieron en la década de los setenta y su historia está marcada por las innovaciones tecnológicas y la adaptación de las funciones humanas a las primeras. La tendencia inicial fue generar centros de trabajo masificados y, después, centros gestores de información y datos.<sup>100</sup>

La aparición de los dispositivos de distribución de llamadas controlados por computadora (*Automatic Call Distributor* o *ACD* por sus siglas en inglés) permitió el nacimiento de los *Call Centers*. El primer *Call Center* fue creado en 1973 por la firma Rockwell para atender las llamadas de la empresa de aviación Continental.<sup>101</sup>

En la década de los noventa se desarrollaron trabajos de vinculación entre computadora y teléfono. Este aspecto redimensionó el potencial de uso del *Call Center*. La distribución de llamadas por computadora facilitó la producción en masa y la fusión entre computadora y teléfono generó una orientación selectiva hacia el cliente.

La fusión entre computadora y teléfono fue posible gracias al desarrollo de la telefonía IP (*Voice on Internet Protocol* o *VoIP*) que consiste en la transmisión de voz a partir de la red de datos. Esta tecnología, adicionalmente de facilitar la supervisión del operador telefónico, facilita la integración de las operaciones del teleoperador con la administración de información, a través de la alimentación de los bancos de datos que permiten medir el desempeño del *Call Center*.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Cfr. Jordy Micheli Thirión, "Centros de atención telefónica y telemercadeo. Paradigma de la economía de masas", [en línea], Comercio Exterior, México, marzo de 2007, Dirección URL: <http://revistas.Bancomext.gob.mx/rce/magazines/101/4/Micheli.pdf> [consulta: 18 de marzo de 2012], p.222

<sup>101</sup> Cfr. *Ibid.*, p.218

<sup>102</sup> Cfr. *Ibid.*, p.224

**Tabla 5. EVOLUCIÓN DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**

	Final de años sesenta	Años setenta, ochenta y primera mitad de los noventa	Segunda mitad de los noventa	Final de los noventa a 2005
<b>Etapa</b>	Masificación		Informatización-flexibilización	
<b>Ámbito geográfico</b>	Local-nacional		Internacional	
<b>Tecnología básica</b>	Línea telefónica gratuita	Distribución automática de Llamadas	Tecnologías de información y Comunicación	Adaptación a la web y centro de atención telefónica virtual ( <i>contact center</i> )
<b>Funciones</b>	-Respuestas estandarizadas para reclamaciones estandarizadas  -Oficina de reclamaciones	-Se incrementan la cantidad de clientes y se diversifican  -Fábrica de reclamaciones	-Demanda de servicios orientados al cliente -Procesos de conocimiento dinámicos y de larga duración. Aprende de sus clientes -La organización es lugar de escucha y conocimiento	<i>Show and tell</i> (navegación orientada por teléfono)  Nodo de marketing, negociación y venta
<b>Conocimientos Profesionales</b>	-Conocimientos individuales limitados  -Escaso dominio de las técnicas de comunicación  -Tareas repetitivas -Operador telefónico como puesto de trabajo  -Enfoque en llamada corta y resolución de un problema	-Conocimientos individuales específicos  -Técnicas de comunicación escasa y específica  -Tolerancia a altas cargas de trabajo  -Puesto de trabajo aislado y apartado  -Enfoque en llamada corta y resolución de un problema	-La Dirección distribuye vía computadora los sistemas de conocimiento -Manejo de conocimientos internos y externos -Entender e interpretar preguntas -Manejo de imprevistos -Muy buenas técnicas de comunicación -Hacer frente al estrés -Enfrentarse a los compañeros -Enfoque en relación continua y dinámica con el cliente	-Desarrollo de sistemas de conocimiento distribuido  -Técnicas de negociación  -Manejo de imprevistos  -Hacer frente al estrés  -Trabajo en equipo  -Enfoque en relaciones, ventas y generación de confianza

Fuente: tomado de Micheli Thirión (2007), *op.cit.*, p.225 que a su vez adapta de Sebastiano Bagnaro, "Call Centers. Tendencias y problemas", Presentación, ETUC-AFET T Workshop, Bruselas, Dirección URL: [www.comfia.net/documento/estudio/teletrab/bruselas/bagnara1-esp.pdd](http://www.comfia.net/documento/estudio/teletrab/bruselas/bagnara1-esp.pdd)

## 2.4.2. Punto de encuentro de los paradigmas de la organización social del trabajo

Los *Call Center* incorporan formas de trabajo propias del paradigma taylorista-fordista con la integración de características asociadas a los paradigmas de reestructuración productiva. Utilizan herramientas basadas en la información y el conocimiento destinadas a cubrir necesidades de mercados masificados.

“El trabajo que se realiza en los *Call Centers* es una muestra crecientemente importante de la naturaleza del nuevo trabajo basado en el uso de las TIC y dirigidos hacia mercados masivos

Las TIC y el carácter masificado de la producción de mensajes implican que el reto tecnológico de los *Call Centers* se encuentra en la administración de los flujos telefónicos y en la forma en que los trabajadores interactúan con la tecnología.”<sup>103</sup>

Si bien el *Call Center* está asociado a la emisión de llamadas telefónicas como medio de contacto con el cliente, los esfuerzos no se detienen ahí, ya que muchos de ellos incorporan otras estrategias de comunicación a través de correo electrónico, *chat*, mensajes de texto vía teléfono celular (*sms*) e IVR (interactive voice response por sus siglas en inglés y que se refiere al uso de un software con el que cliente interactúa para obtener información sin necesidad de hablar con una persona). Los centros que integran una gama más amplia de soluciones en una sola entidad como servicios de venta, información, operaciones de negocio, reclamaciones, estudios de satisfacción del cliente, investigación de mercado, gestión de datos, fidelización, entre otras, se les denomina *Contact Center*.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p.208, 211

<sup>104</sup> Cfr. Micheli Thirión (2007), *op.cit.*, p.226

“(El trabajo en el *Call Center*) es una síntesis de diversas capacidades sociotecnológicas: es una producción masificada conforme a normas industriales de uso intensivo de la fuerza de trabajo con rutinas establecidas y una base técnica de automatización. Sin embargo, es también un trabajo específico de creación de información con tecnologías digitales, y es por tanto producción en masa dentro de la sociedad de la información.

Castells denomina ‘fábricas de comunicación electrónica’ a los *Call Centers* altamente informatizados que han aparecido durante los años noventa.”<sup>105</sup>

El *Call Center* es un sistema que comunica y almacena información, cada vez con mayor rapidez, precisión y con capacidad de retroalimentar su funcionamiento. La gente es el eje del funcionamiento: el cliente como proveedor de información, el trabajador como intermediario y manipulador de esa información. La estructura técnica deja de ser una extensión de las capacidades humanas del trabajador y cada vez más es una memoria digital que impone tareas y ritmos a partir de su propia información en crecimiento.<sup>106</sup>

El ciclo de valor que el *Call Center* genera a través de la digitalización del manejo de información se da de la siguiente forma:

1. El cliente ofrece la materia prima: información (queja, reclamo, solicitud de información, asistencia técnica)
2. El medio digital (teléfono, correo electrónico, chat, sms) es el puente entre el cliente y la organización
3. El operador modifica la información recibida (agrega, segmenta, discrimina, cohesiona o la hace atractiva) y provee una nueva información con significado para el cliente

---

<sup>105</sup> Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p.210

<sup>106</sup> *Cfr. Ibid.*, p. 214

4. La información adquiere valor para el cliente cuando ésta tiene sentido en su traducción económica: consume a partir del valor que le asigna a la información recibida

“Es fundamental el ciclo que va del conocimiento del productor al conocimiento del cliente, interconectados mediante información. La información no tiene más efecto que producir un conocimiento que facilitará tomar decisiones, generar confianza, prever, o simplemente ‘conocer’ (contextualizar, comparar), lo que se traduce en efectos económicos (se consume, se vende). De otro modo, el simple traslado de información carecería de relevancia económica (...)”<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> *Ibid.*, 215-216

### 2.4.3. Estrategia de negocio

El *Call Center* se inserta en estrategias de negocio más amplias al ser utilizado por algunas empresas como medio de contacto con los clientes aprovechando las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. A través de él, la empresa recibe y provee información generando un círculo de comunicación que le permite obtener retroalimentación del consumidor final y que es de utilidad para modificar o diseñar nuevos productos y servicios.

En el contexto de una mayor competencia económica en donde el reto es no sólo atraer nuevos clientes sino mantener a los que ya se tiene, las empresas han destinado recursos para tener en el centro de sus operaciones la satisfacción del cliente. Esta idea de satisfacción del cliente surge en los años setenta con el movimiento de calidad total.<sup>108</sup>

La relevancia del *Call Center* como punto de encuentro entre el cliente y la empresa radica en que en esa interacción se establece una relación de primera línea en donde la reputación de la compañía queda en manos del operador telefónico.

“Estos centros laborales cumplen con las funciones comunicacionales que son necesarias para cerrar los circuitos económicos de una diversidad de empresas que se ubican desde la manufactura hasta los servicios.”<sup>109</sup>

“La habilidad de ‘aislar’ a cada cliente y de manejar o recolectar su información con precisión, es una clave competitiva del actual capitalismo masificado, pero selectivo, y los *Call Centers* son fábricas posindustriales que desempeñan esa función de forma avanzada.”<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Cfr. Claudia Flores Mayorga, *CRM (Customer Relationship Management) Estrategia de Negocios*. México, UNAM/ Facultad de Estudios Superiores Acatlán, 2007, Tesina de licenciatura en matemáticas aplicadas y computación, capítulo 1, p.5

<sup>109</sup> Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p. 208

<sup>110</sup> *Ibid.*, p.211

La industria de los *Call Centers* es parte del escenario de la competencia en la economía del siglo XXI. Las grandes empresas modernas tienen cada vez más funciones descentralizadas basadas en la gestión de la información mediante tecnologías digitales y los centros de llamadas tienen un rol importante para la competitividad y funcionamiento a escala global de la empresa.<sup>111</sup>

De acuerdo a cifras disponibles en México en el censo económico de 2009, con datos al 2008, había 27,564 personas ocupadas en este sector.<sup>112</sup> Se estima que alrededor del mundo hay 70 mil *Call Centers* empleando a 3.5 millones de personas y con una facturación de 200 mil millones de dólares anuales.<sup>113</sup> En la Ciudad de México, por ejemplo, hay más de tres mil *Call Centers* y la participación de esta industria en el PIB nacional representa un 0.48% con una tasa anual de crecimiento del 20%.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Cfr. Micheli Thirión (2007), *op.cit.*, p.220

<sup>112</sup> Cfr. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte señala que los *Call Centers* se encuentran contenidos dentro de la clase 561422, Servicios de recepción de llamadas telefónicas y promoción por teléfono. De acuerdo al censo económico 2009 elaborado por INEGI en el 2008 había 27,564 personas ocupadas en este sector. Censos Económicos, Sectoriales, Servicios, Apoyo a los negocios, Personal ocupado. Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/privado-paraestatal.asp> [consulta: 14 de mayo de 2012]

<sup>113</sup> Cfr. Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p. 208

<sup>114</sup> Cfr. Jordy Micheli Thirión, "Los *Call Centers* y los nuevos trabajos del siglo XXI", [en línea], *Confines*, vol. 3, núm.5, enero-mayo 2007, Dirección URL: <http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>, [consulta: 11 de marzo de 2012], p.51

#### 2.4.4. Subcontratación

Existen empresas que optan por desarrollar su propio *Call Center* con recursos de la misma empresa (*in house*), sin embargo, la expansión de los *Call Centers* está relacionada con la velocidad que se ha generado del *outsourcing* o tercerización, es decir, la subcontratación de funciones para que un tercero las realice.

Cualesquiera que sea la modalidad, en la década de los noventa el *Call Center* consolidó su identidad como una organización compleja que requería estrategias de organización, tecnológicas y de recursos humanos. Se constituyeron de esta manera como instrumentos de competitividad que la reorganización de los mercados y la emergencia de las TIC demandaba a las grandes firmas.

“Los *Call Centers* forman el mercado final de una industria en la cual confluyen diversos productores de equipos de teleinformática, consultores de organización y *management*, servicios de capacitación laboral y entidades de certificación y regulación.”<sup>115</sup>

“Así, en el capitalismo contemporáneo, los mercados tradicionales de masas y el telemercadeo se integran en un proceso cada vez más evidente, ya que las funciones de los centros de atención telefónica se tornan día con día más importantes para la forma de hacer negocios.”<sup>116</sup>

La tendencia actual es la tercerización de todas o alguna de las partes del proceso de operación del *Call Center*<sup>117</sup>. Las más típicas son:

---

<sup>115</sup> Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p.211

<sup>116</sup> Micheli Thirión (2007), *op.cit.*, p.218

<sup>117</sup> *Cfr. Ibid.*, p.226

- ❖ El cliente delega al proveedor el conjunto de operaciones. El proveedor utiliza su propia plataforma en cuanto a instalaciones, infraestructura tecnológica y personal
- ❖ El proveedor hace uso de las instalaciones del cliente y sólo emplea su propia tecnología y personal
- ❖ El proveedor se encarga del reclutamiento, selección, capacitación y manejo de las relaciones laborales de los operadores telefónicos. El cliente proporciona las instalaciones y la tecnología.
- ❖ El proveedor utiliza la plataforma del cliente (instalaciones, tecnología y gente) y sólo se encarga de la ejecución del proceso de trabajo
- ❖ El cliente tiene su propia operación, pero recurre al proveedor para ampliar su capacidad en algún aspecto del proceso
- ❖ El proveedor se encarga sólo de brindar las soluciones tecnológicas
- ❖ El proveedor se encarga de brindar las soluciones tecnológicas e instalaciones y el cliente toma a su cargo los recursos humanos

La variante de tercerización más frecuente y que se ha asumido como una tendencia de las últimas décadas es la referente a las soluciones tecnológicas. Han surgido empresas especializadas en el procesamiento de información y su transformación en datos destinadas a cubrir estas necesidades. La empresa-cliente no invierte para el desarrollo tecnológico sino que renta a un tercero o proveedor el servicio tecnológico para poner en funcionamiento al *Call Center*.

“Esta tendencia de tercerización de la tecnología brinda ventajas a las empresas clientes, ya que se desvinculan de los costos asociados con la gestión de sistemas tecnológicos crecientemente complejos y, además, se mantienen en constante evolución”<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> *Ibid.*, p.225

La economía de un *Call Center* radica en su estructura de costos en donde la parte determinante corresponde a salarios y prestaciones laborales. De ahí el interés de las empresas dedicadas a este negocio por instalar centros en países de bajos costos salariales e incluso dentro del mismo país buscar regiones en donde las condiciones sean más favorables al capital en términos de apoyos gubernamentales para atraer inversión y costos de operación.

“América Latina y el Caribe forman una reserva de trabajo competitivo para el telemercado de Estados Unidos, en idioma inglés pero también, crecientemente, en idioma español. India tiene un lugar proverbial como espacio del telemercado para el mundo en lengua inglesa, y España para las transacciones europeas también en lengua inglesa.”<sup>119</sup>

El telemercado en lengua inglesa es uno de los segmentos importantes para los *Call Centers* en México y otros países latinoamericanos. La diferencia salarial entre Estados Unidos y Latinoamérica, aunado a los costos cada vez más bajos de tecnología para realizar llamadas entre un país y otro hace que estén emigrando puestos de trabajo del norte al sur del continente (*offshore*).

Por ejemplo, en los Estados Unidos un operador telefónico puede recibir entre 9 y 13 dólares por hora dependiendo el Estado en que se encuentre ubicado el *Call Center*. En México un operador bilingüe puede recibir entre 3 y 4 dólares por hora.<sup>120</sup> Asumiendo que ambos trabajan 40 horas a la semana por 4 semanas al mes, el operador en los Estados Unidos podría recibir hasta 1,440 dólares al mes en el esquema más bajo de salario por hora, mientras que el operador en México por el mismo trabajo podría recibir hasta 640 dólares al mes en el esquema más alto. Con un tipo de cambio de 13 pesos mexicanos por dólar, el mismo trabajo en los Estados Unidos vale \$18,720 y en México \$8,320

---

<sup>119</sup> *Ibid.*, p.211

<sup>120</sup> *Cfr. Ibid.*, p.221

Este mismo efecto se da entre países de la región, por ejemplo Telmex, el proveedor de telefonía (*carrier*) de mayor peso en Latinoamérica ha relocalizado funciones de telemarketing en Guatemala.<sup>121</sup>

En México a finales de los años ochenta ya existían necesidades empresariales relacionadas a la emergencia de los servicios en la economía y el consumo masificado. El telemercadeo de uso masivo fue puesto en marcha por la empresa Ticketmaster, dedicada a la venta de boletos para espectáculos, y con Locatel, entidad creada por el gobierno para atender extravíos de personas y robo de vehículos en la ciudad de México. Los Bancos no fueron ajenos a esta estrategia de comunicación y la implementaron para atender a sus clientes. La crisis económica de 1994-1995 permitió aún más a los Bancos explorar estas estrategias de comunicación con el objetivo de cobrar adeudos.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> *Cfr. Ibidem*

<sup>122</sup> *Cfr. Micheli Thirión (2007 b), op.cit., p.51*

### 2.4.5. Mercado de trabajo

La industria del *Call Center* está redefiniendo la estructura del nuevo mercado de trabajo masificado del siglo XXI. La prácticamente ilimitada oferta de mano de obra en países con estancamiento económico y un acentuado desempleo estructural en el segmento joven de la población le permite operar a la industria con altas tasas de rotación, asegurando en quienes desempeñan el trabajo una suerte de “selección natural” para cumplir con los estándares requeridos.

La administración de la fuerza de trabajo, a cargo de supervisores y métricas de operación, no dejan de ser opresivas y los trabajadores crean sus propias formas de resistencia. Esta dinámica de capacidad laboral y control de la dirección crean un sistema de producción masivo con una operación sin contratiempos y dentro de una lógica de mejora continua.<sup>123</sup>

La regulación del trabajo suele ser flexible. Los operadores son contratados por una tercera empresa de colocación laboral que maneja su relación contractual. Es común que el contrato firmado tiene una fecha de renuncia en blanco o contratos de poca duración que se renuevan varias veces para no generar derechos laborales.

Organizaciones laborales europeas reportan objeciones a las políticas de empleo. Ejemplo son la tendencia a fragmentar los centros operativos para evitar consolidación social y obligaciones patronales. Ausencia de reconocimiento de las calificaciones y competencias de los trabajadores para fines contractuales. Intensidad en los ritmos de trabajo y facilidad de las empresas para migrar a regiones o países de menores costos laborales. La premisa reinante es la cantidad y costo de producción.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Cfr. *Ibid.*, p.53

Las tendencias que se advierten en este nuevo mercado laboral son:

1. “Ofrecen un medio masivo de empleo pero con la inseguridad propia de las exigencias de la competencia mediante salarios bajos. Además, no existe una legislación definida para este sector laboral que apenas está siendo ‘descubierto’ por las instituciones del trabajo. En ese marco, se generan procesos de relocalización en los cuales no solamente interesan condiciones salariales menores sino también escapar de las normativas laborales.
2. Proporcionan la experiencia de un primer trabajo, pero promueven la figura del estudiante trabajador sujeto a los requerimientos del trabajo, no como medio de capacitación sino como medio de subsistencia. Sin embargo, empieza a mostrarse ya como un trabajo “completo” y ya no tanto como una fase de vida laboral inicial.
3. En pocas ocasiones ofrecen una estructura de trabajo sustentada en principios de contraprestaciones en el marco de las regulaciones laborales oficiales. Se trata de una estructura flexible. Un operador inicia su ciclo laboral con una fase de capacitación, pero las posibilidades de una trayectoria laboral son muy cortas y el incremento de habilidades no tiene una contraprestación. Los *Call Center* poseen estructuras muy planas, de modo que no se promueven trayectorias significativas.
4. La industria enfrenta la contradicción de que requiere cada vez mayores niveles de complejidad en la interacción con los clientes/usuarios, lo cual conduce a mayores estándares de profesionalización en la fuerza laboral, pero al mismo tiempo la competencia por costos laborales determina las estrategias fundamentales de las empresas del telemercado.”<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> *Cfr. Ibidem*

<sup>125</sup> *Ibid.*, p.54-55

## 2.4.6. Competencias laborales

La vitalidad del crecimiento de la industria del telemarketing y su potencial para generar empleo absorbe el trabajo joven y especialmente la población que egresa de los estudios profesionales, la más afectada por el desempleo estructural.

Las posibilidades que los estudiantes brindan son amplias en cuanto a que muchos de ellos tienen ya desarrolladas competencias que aplican en su actividad escolar como: trabajo bajo presión; habilidad para aprender de manera rápida; capacidad para asimilar comportamientos y habilidades; análisis y síntesis de información.

“El mundo cognitivo de los estudiantes universitarios es la fuerza productiva fundamental de la industria del telemarketing: tanto la tecnología digital, como las habilidades comunicativas y la capacidad de comprensión del mercado al que se dirigen, además de la resistencia física y emocional con que cuentan, son aspectos de su trabajo que ya han sido previamente internalizados en su etapa estudiantil.”<sup>126</sup>

El desempeño en esta industria implica competencias sobre tecnologías digitales y una capacidad de aprendizaje que permiten relacionar información con personas, información con procesos y personas con procesos.<sup>127</sup>

“los trabajadores del telemarketing no ejercen una profesión sino que ponen en acción competencias sociales tales como el control de sí mismos, saber hablar correctamente, saber afrontar situaciones de controversia o bien saber responder el teléfono, su trabajo es a la vez opresivo y alienante y deja poco espacio para la autonomía, se trata de la ‘taylorización del sector terciario’”.<sup>128</sup>

Desde cierta perspectiva, el *Call Center* puede ser entendido como un centro de producción de comunicación, de ahí que la competencia comunicacional de personal con estudios universitarios significa una ventaja competitiva.

---

<sup>126</sup> *Ibid.*, p.53

<sup>127</sup> Cfr. Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p.216

<sup>128</sup> Micheli Thirión (2007 b), *op.cit.*, p.53

“Hasta el momento, esta gran cuenca de ocupación para estudiantes y egresados universitarios parece ser invisible para analistas y responsables de las políticas educativas. El sistema de educación superior está formando profesionistas cuyo trabajo consiste en producir comunicación, independientemente de su carrera profesional, en la cual se han invertido tiempo y recursos.

No hace mucho tiempo, se hablaba de la trascendencia de la globalización para el mercado laboral de los egresados universitarios: la competencia vendría de cualquier parte del mundo; el misterio parece develarse: un estudiante mexicano compite con un argentino o un colombiano merced a la economía del telemercadeo. La competencia es, sin embargo, independiente de su perfil universitario o de la inversión social en su educación superior: está basada en los salarios nacionales.”<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p.214

**Tabla 6. Competencias clave del operador telefónico**

Uso de TIC	Trabajo con software e información que requiere razonamiento y juicio para tomar decisiones
Especialización	Conocimiento de mercado. A partir de la campaña a trabajar se conoce el objetivo a conseguir, el tiempo a invertir y el volumen a lograr
Manipulación de información	Se utiliza información del cliente para analizarla, reformularla, ensamblarla, discriminarla, cambiar de forma o contextualizarla generando un bien nuevo con sentido adaptado a las necesidades del cliente
Capacidad comunicativa	La nueva información se emite, se le hace llegar al cliente para que compre, venda o conozca. La condición es que sea una información significativa que genere conocimiento nuevo en el cliente

Fuente: elaboración propia adaptado de Micheli Thirión (2006), *op.cit.*, p. 216

### **2.4.7. Proceso de trabajo del *Call Center***

Los *Call Center* suele estar ambientados en grandes espacios físicos, aunque no es la regla, dotados de posiciones que se refieren al espacio físico en que el operador telefónico tiene su lugar de trabajo compuesto por un escritorio, una silla, una computadora y un teléfono.

La dotación tecnológica básica del *Call Center* es su sistema de telefonía integrada a sistemas informáticos. Dependiendo la complejidad del centro, puede estar conectado a los servidores de una organización más amplia para contar con información en línea o tiempo real acerca de los clientes. De igual manera, puede contar con modernos equipos de grabación de audio y video para supervisar lo que el operador hace y dice cuando entra en comunicación con un cliente.

La manera de intervención del *Call Center* en los diferentes mercados se denomina “campañas” que funcionan como input. Se refiere a un segmento de mercado focalizado que de acuerdo a sus características es la manera en que el operador interactúa, es decir, pueden existir campañas encaminadas a la orientación y servicio mientras que otras pueden estar asociadas a la búsqueda de clientes para realizar gestiones de cobro de un bien o servicio. La campaña funciona como identificador o etiqueta del trabajo a realizar por lo que brinda la clave al operador sobre las habilidades y conocimientos que debe poner en práctica.

Las campañas pueden basarse en tres tipos. Las primeras son las llamadas que salen del centro o llamadas de salida (*outbound*), ejemplo de ellas son las realizadas para ofrecer un bien o servicio, realizar una encuesta o hacer un cobro. Este tipo de llamadas suelen ser las que implican un reto mayor para la obtención del resultado esperado por la irrupción que implica en el espacio privado del usuario telefónico.

Las segundas son las llamadas que recibe el centro o llamadas de entrada (*Inbound*), ejemplo son las situaciones en los que el cliente busca información del bien o servicio o llama para hacer una queja. Las terceras son las conocidas como *call blending* y que involucra ambos tipos de llamada, es decir, el operador telefónico tanto hace como recibe llamadas.<sup>130</sup>

Las llamadas son realizadas por un sistema de marcación predictiva que permite tener otra llamada disponible para el operador segundos después de que termine la llamada en curso. Esto permite la disminución del tiempo *muerto* del operador telefónico con la intención de que la mayor parte de su jornada laboral esté hablando con un cliente.<sup>131</sup>

“Visto como un espacio de trabajo, un centro de atención telefónica tiene una estructura simple: cada operador lleva a cabo una comunicación telefónica con alguna persona. Le solicita algo, le informa, recibe una solicitud u ofrece determinado bien o servicio. Termina esa comunicación e inicia otra, sin pausa. El tema de la conversación se repite. La rutina domina y las palabras tienen poca variación. Parece simple: si se requiere mayor cantidad de interacciones, se aumenta el número de operadores y de equipo. Además, la automatización predomina: las llamadas salientes no las realiza el operador sino la máquina digital y en la pantalla de trabajo aparece la información que se requiere; las llamadas entrantes se dirigen hacia el operador disponible, y asimismo a éste se le informa de las características del interlocutor mediante la pantalla.

El operador digita palabras y números que obtiene de la persona con quien habla y, así, de cada comunicación se va generando una base de información. En paralelo, diversos supervisores observan los procesos de comunicación de cada operador: sus tiempos, los contenidos de la información y los gestos de la voz. Los supervisores buscan evitar desviaciones a la estandarización del producto y, de manera simultánea, obtener la satisfacción del cliente.”<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> Cfr. Micheli Thirión (2007), *op.cit.*,p.227

<sup>131</sup> Cfr. *Ibid*,p.222

<sup>132</sup> *Ibid*,p.227

En lo que se refiere al modo de coordinación, la estructura jerárquica tiende a ser piramidal. Los operadores en la base, los supervisores en un nivel intermedio y la gerencia en la parte superior.<sup>133</sup> El operador es la persona que entra en comunicación con el cliente, el supervisor agrupa a un conjunto de operadores con el objetivo de asegurar que el operador realice las tareas destinadas y la gerencia se refiere al cuerpo directivo quien se encarga de administrar y orientar el rumbo del *Call Center*.

El tamaño de los *Call Center* suele medirse por el número de empleados que agrupa:<sup>134</sup>

- Micro. De 1 a 50 empleados
- Pequeño. De 51 a 150 empleados
- Grande. 501 a 1,000 empleados
- Corporativo. 1,001 o más empleados basado en el número de estaciones y operadores telefónicos

---

<sup>133</sup> Cfr. *Ibid*, p.228

<sup>134</sup> Cfr. Instituto Mexicano de Teleservicios, "Estudio de la Gestión de Recursos Humanos en centros de Contacto", [en línea], México, 2011, Dirección URL: [http://www.imt.com.mx/pdf/Estudio\\_RH.pdf](http://www.imt.com.mx/pdf/Estudio_RH.pdf), [consulta: 8 de junio de 2012], p.9

**Tabla 7. Telemercadeo más frecuente**

<b>Llamadas salientes</b>	<b>Objetivos más frecuentes</b>
Ofrecimiento de un bien (producto o servicio)	<p>Se denominan llamadas en frío y son quizá la parte más emblemática del telemercadeo</p> <p>Una versión de este procedimiento son las llamadas para generar respuestas de compromiso para pagar adeudos</p>
Búsqueda de Información	<p>Llamadas para conocer las preferencias políticas o mercantiles de las personas</p> <p>Pueden vincularse al ofrecimiento de bienes</p>
<b>Llamadas entrantes</b>	
Satisfacción de Necesidades	<p>Llamadas de personas que solicitan información como parte del servicio de posventa de las empresas; llamadas para solicitar información o apoyo de tipo social</p> <p>Emergencias. Hot lines</p>
Adquisición de algún bien o servicio	Llamadas para comprar un bien o servicio
<b>Llamadas <i>call blending</i></b>	
Vincula la llamada saliente con la entrante	El operador puede estar realizando una llamada de salida y al terminarla puede recibir una llamada entrante. Realiza ambas funciones, emite y recibe llamadas

Fuente: tomado de Micheli Thirión (2007), *op.cit.*, p.227. La sección del call blending es elaboración propia.

En síntesis, la dinámica industrial del *Call Center* puede observarse desde las características típicas de un ensamble de producción sociotécnico con tres etapas:<sup>135</sup>

- ✓ Proceso de trabajo
- ✓ Organización del trabajo
- ✓ Coordinación

El proceso de trabajo tiene tres fases: comunicación, negociación y gestión de información.

---

<sup>135</sup> Cfr. Micheli Thirión (2007), *op.cit.*,p.227

**Tabla 8. Fases del proceso de trabajo del Call Center**

Comunicación	<p>Condición básica de la operación del teleoperador y con la misma deben obtenerse determinados resultados. La comunicación puede ser iniciada por el operador (llamadas salientes u <i>outbound</i>) o por un cliente (llamadas entrantes o <i>inbound</i>)</p>
Negociación	<p>Conducción del flujo comunicativo con el fin de obtener determinados resultados en el menor tiempo posible. Esta negociación puede tener la simplicidad de una cadena de opciones rutinarias (la compra de una pizza, de un boleto, la solicitud de una información, etcétera) o bien la complejidad de la atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a plantear una queja. Entre los casos de complejidad extrema se encuentran los centros de atención telefónica a ciudadanos (información de procedimientos, localización de personas, situaciones de crisis, información a consumidores)</p>
Gestión de la información	<p>Es cada vez más un componente importante del proceso de trabajo, a medida que las tecnologías permiten almacenar, ordenar y distribuir datos obtenidos del proceso de comunicación. La transformación de la masa de datos en información relevante para los objetivos mercadotécnicos y estratégicos de la empresa es una dimensión del proceso de trabajo en la cual se integra el rol del operador, quien recoge datos iniciales o emplea la información para la negociación</p>

Fuente: elaboración propia adaptado de Micheli Thirión (2007), *op.cit.*, p.227

La negociación entre el operador telefónico y el cliente ha dado elementos para la construcción del concepto de *telenegociación* que se refiere a la comunicación humana mediada por el canal telefónico. Este nuevo instrumento se pone al servicio de la economía y las características del lenguaje se adaptan a las nuevas formas de negociación comercial y social en general.

“La telenegociación es un campo laboral cuyo instrumento es el lenguaje de los telemercaderes y donde se produce una relación entre el lenguaje, la economía y el poder (Van Dijk, 1980; Bourdieu, 1985). De este modo, la producción y consumo de bienes económicos es también una producción simbólica y la economía postindustrial cuenta con un nuevo sector económico que pone en movimiento un mercado capitalista estructurado por un campo lingüístico específico.”<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Micheli Thirión (2007 b), *op.cit.*, p.50

## 2.4.8. Medición del trabajo

Los indicadores para evaluar el desempeño del *Call Center* están orientados de manera relevante en términos de eficiencia operativa o productividad. Las métricas utilizadas en la campaña ofrecen la posibilidad de controlar el desarrollo, analizar los beneficios y señalar errores y modificar la planificación para las siguientes fases.<sup>137</sup>

Suele hacerse una distinción entre los indicadores a medir del operador telefónico en lo individual y del *Call Center* en conjunto, aunque la mayoría de ellas son mediciones que mantienen en común.

Entre los indicadores en común se encuentran: el tiempo de duración de una llamada telefónica, el número de llamadas telefónicas hechas, el número de clientes atendidos, las horas trabajadas y el número de ventas o cobros hechos.

Los indicadores que aplicarían al *Call Center* como unidad son: tiempo de espera para que una llamada sea atendida, ausentismo de los operadores, tasas de abandono, que se refiere a los clientes que cuelgan el teléfono antes de ser atendidos, número de posiciones o asientos destinados para ser ocupados por un operador telefónico, nivel de ocupación de las posiciones, costo de llamada, satisfacción del operador telefónico, tasa de renuncia o rotación de los operadores, distribución por tipo de llamadas, número de operadores por supervisor, rango de edad de los operadores, idiomas que se hablan en el *Call Center*, esquema de contratación, antigüedad de los agentes telefónicos, ausentismo, factores de renuncia o rotación, tiempo promedio de reclutamiento, plan de carrera, horas de capacitación, utilización de herramientas e-Learning para capacitación, programas de motivación, clima laboral, personal con capacidades especiales, disponibilidad de instalaciones lúdicas, de descanso y servicios adicionales, tercerización de nómina, utilización de soluciones tecnológicas para la administración del personal como

---

<sup>137</sup> Cfr. Micheli Thirión (2007), *op.cit.*, p.228

“Planificación de Recursos Empresariales” (ERP por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning) o “Administración de Personal” (WFM por sus siglas en inglés, Workforce Management), contar con algún tipo de certificación, servicio a clientes de otros países (*offshore*)

Uno de los principales retos de los *Call Centers* se encuentra en la administración de los flujos telefónicos debido a las horas pico y la fluctuación del tráfico telefónico lo que ocasiona, o la escasez de operadores, o subutilización de los mismos en determinados momentos de la jornada laboral. Para esto, la industria del telemercadeo ha desarrollado técnicas estadísticas que le permiten determinar las necesidades de cargas de trabajo humano.<sup>138</sup>

Otro elemento clave en la medición del desempeño del *Call Center* se refiere a la calidad en el servicio ofrecido en una llamada telefónica. La calidad es entendida como el apego a ciertos diálogos estructurados en los cuales se encuentran ya condensadas la mayoría de las situaciones típicas que se puede suscitar en la conversación con el cliente. Estos diálogos están orientados a responder los cuestionamientos del cliente así como a la orientación en las características del bien o servicio que ofrece la empresa. El no atender la información o tergiversarla por parte del operador significa una desviación al proceso de calidad.

De ahí que se destinen recursos materiales, humanos y técnicos para mantener en continua capacitación a los operadores telefónicos, ya que de las habilidades, conocimientos y comportamientos del operador depende la retención u obtención de nuevos clientes. De acuerdo al Instituto Mexicano de Teleservicios el 70% de los costos de un centro de llamadas está destinado a la administración de los Recursos Humanos.<sup>139</sup> Los indicadores de eficiencia operativa y calidad están ligados a metas que la organización establece. El logro de las mismas puede estar asociado a compensaciones variables o incentivos para los operadores tanto en dinero como en especie.

---

<sup>138</sup> Cfr. *Ibidem*

<sup>139</sup> Cfr. Instituto Mexicano de Teleservicios, *op.cit.*, p.8

## 2.5. CONCLUSIONES

Con los procesos de ajuste económico de los años setenta del siglo pasado la economía se orientó a la maximización de la producción utilizando novedosas técnicas basadas en la información y el conocimiento generando una nueva forma de conexión entre lo local y lo global. De ahí que nuestra sociedad sea cada vez más interdependiente con lo que ocurre social, política, cultural y económicamente en otras partes del mundo.

En este contexto las organizaciones económicas funcionan a partir de redes que trascienden los límites nacionales. Se reestructuran a modelos más flexibles que les permiten ser competitivas en un entorno que se globaliza. Utilizan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para crear productos que se basan en el uso de símbolos.

Esta forma red en que se organizan las empresas se mantiene e inscribe en una división del trabajo que tiene como objetivo prioritario la acumulación de capital. La relación que subyace a la división del trabajo se da entre un Centro que domina, una Periferia que proporciona los insumos al núcleo y una Semiperiferia que constituye una categoría residual y se encuentra entre la región explotada y la explotadora. Tal división no sólo se da a nivel geográfico o en términos de fronteras nacionales, sino también dentro de cada Estado e incluso al interior de cada organización económica.

Estas transformaciones vienen acompañadas de cambios en la manera de organizar el trabajo. De un modelo clásico (Taylor-Ford) caracterizado por un contexto de inicios del siglo XX de fuerte crecimiento económico y expansión de la demanda en donde no hay grandes cambios tecnológicos y sí una intensificación de la mano de obra poco calificada a modelos de reestructuración para elevar la productividad, la plusvalía y las ganancias en un entorno de incertidumbre y crisis económica de los años setenta del siglo pasado.

En ese entorno de la década de los setenta nace el *Call Center* como un sistema técnico, organizativo y social que responde a estrategias empresariales en donde se vinculan aspectos propios de la producción en masa con elementos característicos de la sociedad de la información. Produce comunicación en masa a partir del uso intensivo de fuerza de trabajo y con una base técnica de automatización.

A partir de lo expuesto a lo largo del capítulo se deducen los siguientes planteamientos conceptuales que orientarán la guía de entrevista a los informantes clave:

- El *Call Center* recupera en su funcionamiento características de la sociedad de la información al organizarse en forma de red en sus vínculos con otros sistemas.
- El *Call Center* puede ser conceptualizado como una fábrica de comunicación en la que su producto final, las llamadas telefónicas, implica un intercambio de símbolos lingüísticos.
- El *Call Center* hace uso de estrategias de deslocalización del trabajo en el plano nacional e internacional.
- El *Call Center* implementa prácticas del paradigma taylorista como: la estandarización de productos, la eliminación de tiempos muertos; la determinación del tiempo para el reposo; la estandarización de actividades; la separación de tareas de concepción y ejecución; el control y aseguramiento de las tareas productivas ejercido a través de un grupo de supervisores; la medición del trabajo analizado de manera cuantitativa que sirve para determinar la remuneración del trabajador.

- El *Call Center* recupera de los paradigmas de la reestructuración productiva estrategias en los ámbitos tecnológico y organizacional. En lo tecnológico, no sólo utiliza el teléfono como medio de comunicación con el cliente sino hace uso de otros canales como el sms (*short message system* que se refiere a la comunicación en texto a través de teléfonos celulares) y el correo electrónico. En cuanto al aspecto organizacional desarrolla programas de ocio y educativos para los empleados.
- El *Call Center* tiende a contratar estudiantes universitarios o egresados, ya que poseen características que le son necesarias y fueron desarrolladas durante su formación académica como lo son: el trabajo bajo presión, el aprendizaje rápido y el análisis y síntesis de información.
- El *Call Center* al ser punto de encuentro entre el cliente y la empresa retroalimenta a esta última sobre tendencias en el mercado y percepción del cliente sobre el producto. Esta información le permite a la empresa revisar sus estrategias y diseños de producto.
- En el *Call Center* se hace manifiesta la telenegociación que hace referencia a la estructuración del campo lingüístico a favor de la producción, es decir, a través del lenguaje y su persuasión se concretan transacciones monetarias.

## CAPÍTULO 3

### 3. ANÁLISIS DE UN CALL CENTER BANCARIO EN LA CIUDAD DE MÉXICO

El objetivo del presente capítulo es analizar un *Call Center* bancario en la Ciudad de México orientado a la cobranza de adeudos crediticios. La estrategia utilizada está cimentada en dos vertientes:

- Análisis del diseño organizacional a partir del modelo de Richard Daft
- Entrevistas a tres personajes claves del *Call Center*

Las variables que componen el modelo de Daft fueron integradas a la cédula de entrevista recuperando los planteamientos teórico-conceptuales deducidos en las conclusiones de cada capítulo previo. Las entrevistas se llevaron a cabo a finales de 2010 y principios de 2011 en las oficinas del *Call Center*. Los personajes clave fueron: supervisor, gerente y coordinadora.

El fundamento de haber elegido a estos tres personajes lo marca el hecho de su experiencia y conocimiento en la cobranza. En promedio tienen más de 15 años en este negocio y han sido testigos de la manera en que ha evolucionado el funcionamiento del *Call Center*.

### 3.1. ANÁLISIS DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL

Richard Daft propone que una forma de acercarnos a entender la organización es a través de la comprensión de su diseño organizacional para lo cual establece dos dimensiones: estructural y contextual.

La dimensión estructural proporciona los elementos para describir las características internas de una organización y la dimensión contextual describe el escenario organizacional.<sup>140</sup>

Los elementos que constituyen la dimensión estructural son: formalización, especialización, jerarquía de la autoridad, centralización, profesionalismo y razones del personal.

Los elementos que constituyen la dimensión contextual son: tamaño, tecnología organizacional, entorno, metas-estrategia y cultura.

#### Dimensión estructural

- ❖ **Formalización.** Documentación escrita de la organización en donde se describen comportamientos y actividades: procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones, manuales y políticas.
- ❖ **Especialización.** Referida a la división de actividades en cuanto a la subdivisión de las tareas en trabajos separados.
- ❖ **Jerarquía de la autoridad.** Posición que las personas ocupan en la organización. Subordinados o dependientes por cada nivel.
- ❖ **Centralización.** Nivel jerárquico facultado para tomar decisiones.

- ❖ **Profesionalismo.** Nivel académico formal y capacitación que tienen los empleados.
- ❖ **Razones de personal.** Es la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

#### Dimensión contextual:

- ❖ **Tamaño.** Número de empleados.
- ❖ **Tecnología organizacional.** Herramientas, técnicas y acciones empleadas para generar el servicio.
- ❖ **Entorno.** Incluye los elementos fuera de los límites de la organización: industria, gobierno, clientes, proveedores y comunidad financiera
- ❖ **Metas y estrategia.** Plan de acción que define el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores
- ❖ **Cultura.** Son los valores, creencias, entendimientos y normas compartidos por los empleados

---

<sup>140</sup> Cfr. Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*, México, CENGAGE Learning, 2011, p.15

### **3.2. ENTREVISTAS A PERSONAJES CLAVE DEL CALL CENTER**

A partir de los planteamientos teórico-conceptuales deducidos en los capítulos previos y expuestos en la conclusión de cada uno de ellos se elaboró una cédula de entrevista<sup>141</sup> para explorar con los tres personajes clave.

Los conceptos a explorar en el funcionamiento del *Call Center* fueron:

- Sistema red y el uso de un cuadro administrativo con jerarquía burocrática y legitimidad legal.
- Racionalidad en la orientación medios-fines para el logro de objetivos.
- Fábrica de comunicación en la que se recurre a diferentes desarrollos tecnológicos para establecer una telenegociación que hace referencia al intercambio de símbolos lingüísticos entre la organización y el cliente.
- Confluencia entre técnicas del paradigma taylorista y los paradigmas de la reestructuración productiva tanto para el control del tiempo y el espacio así como para la retención y motivación del personal en aras de mantener el sistema.
- Contratación por competencias privilegiando al sector de estudiantes universitarios o recién egresados por contar con ciertas competencias como: el trabajo bajo presión, el aprendizaje rápido y el análisis de información.

A continuación se presenta la síntesis de las respuestas obtenidas durante las entrevistas y se muestran por bloque temático. La forma en que se presentan no coincide con la manera en la que se llevaron a cabo las preguntas:

---

<sup>141</sup> Cfr. Anexo 1

## **SISTEMA, RACIONALIDAD, JERARQUÍA BUROCRÁTICA, CUADRO ADMINISTRATIVO Y CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS**

**¿El *Call Center* es una empresa independiente que presta sus servicios a diferentes clientes o es parte de una organización más amplia?**

El *Call Center* forma parte de una Institución Bancaria con presencia nacional y que a su vez es una filial de una Corporación internacional enfocada a los servicios financieros.

**¿Cuál es el objetivo que persigue el *Call Center*?**

Su objetivo es realizar acciones de cobro con aquellos clientes que han dejado de realizar el pago en los créditos contratados con el Banco.

**¿Cuál es la influencia que ejercen al resto de la organización de la que forman parte?**

Hoy en día la atención al cliente es fundamental. Dentro de las evaluaciones a las llamadas hechas por los operadores telefónicos se pone mucho énfasis en este punto. Los diseñadores de productos del Banco mantienen estrecha comunicación con el *Call Center*, ya que de este último se obtiene información de primera mano para conocer la manera en que los clientes responden a los productos que la Institución oferta.

La información que el *Call Center* proporciona es de utilidad para la redefinición de características de productos y servicios, además de que se comparte con las diferentes filiales de la organización con la intención de compartir las mejores prácticas y reproducirlas en otras partes del mundo.

**¿Cómo está conformada su estructura administrativa, es decir, tienen divisiones o áreas específicas para desempeñar una actividad al interior del propio *Call Center*?**

La organización al interior del *Call Center* está conformada por áreas que se dedican a una tarea claramente definida y son coordinadas por una dirección. Las áreas con las que cuentan son: operación, calidad, entrenamiento, tecnología, recursos humanos, análisis de información y soporte administrativo o backoffice.

El área de operación diseña el tipo de campañas a ejecutar; define las estrategias a seguir para hablar con el cliente y estructura la forma en que se debe hacer. El área de calidad tiene como objetivo asegurar que lo definido a realizar en cada llamada se lleve a cabo. El área de entrenamiento se encarga de capacitar al personal de nuevo ingreso e implementar talleres para reforzar lo que deben hacer los operadores. El área de tecnología brinda las soluciones en software y hardware para implementar las estrategias definidas por la operación. El área de recursos humanos se encarga del seguimiento a las contrataciones del personal, despidos, vacaciones y retención del personal. El área de análisis de información o MIS (Management Information System por sus siglas en inglés) genera los elementos estadísticos de la producción del *Call Center* que le permiten a la dirección evaluar el rendimiento del centro y a partir de ahí la toma de decisiones. Finalmente, el área de soporte administrativo o backoffice se encarga del seguimiento a cuestiones contables del funcionamiento del centro, contratos con proveedores y aclaraciones con los clientes.

Cada área recluta al personal que requiere y el perfil solicitado varía de acuerdo a la tarea asignada a cada una de ellas. Por ejemplo, en el área de análisis de información y tecnología se requiere más personal con formación en el área de ciencias exactas e ingenierías. En el área de operación, calidad, entrenamiento y recursos humanos es más frecuente encontrar gente del área de las ciencias económico-administrativas.

**Figura 1. Estructura del Call Center**



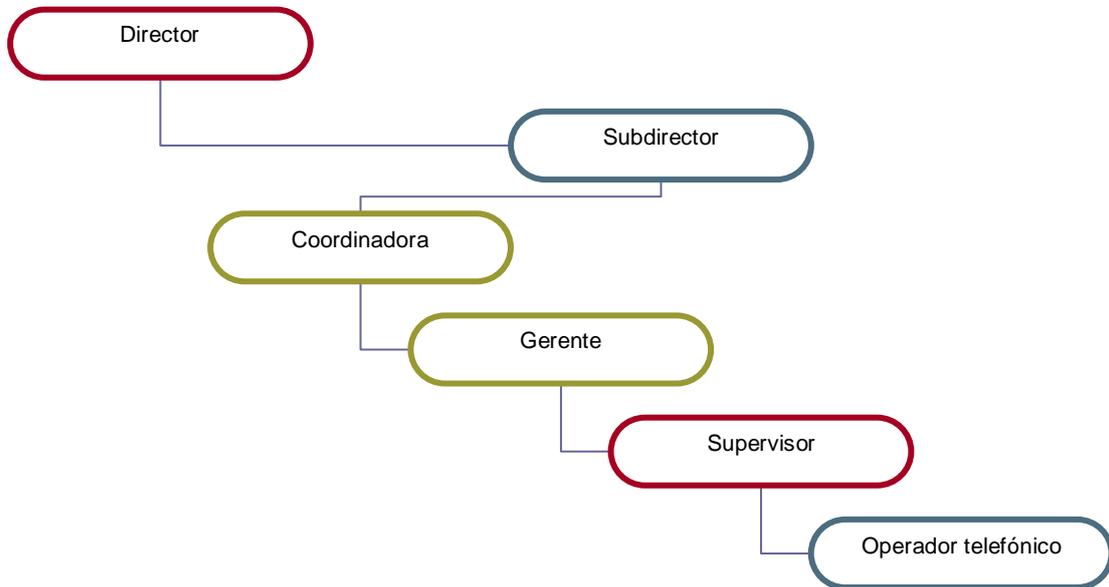
**¿Cómo está compuesta su estructura de mando en el área de operación y cuáles son las características que se deben tener para ser parte de la estructura dirigente?**

La cadena de mando está estructurada de manera vertical. Un operador forma parte de un equipo de trabajo y depende de un supervisor. El supervisor a su vez depende del gerente. El gerente forma parte del equipo de trabajo de una coordinadora la cual tiene como jefe al subdirector quien a su vez está subordinado al director del área.

Los operadores telefónicos se encargan de la parte operativa entendida como la ejecución y realización de las llamadas telefónicas. Los supervisores son el equipo encargado de hacer velar y asegurar que las instrucciones sean cumplidas y llevadas a cabo. La estructura dirigente conformada por gerentes, coordinadora, subdirector y director, constituyen el equipo que se encarga de diseñar y conceptualizar la manera en que el *Call Center* debe trabajar.

Esta estructura dirigente tiene estudios profesionales que van desde la ingeniería a las profesiones ligadas al área económica administrativa. Algunos de ellos fueron operadores telefónicos y algunos otros han sido reclutados para ejercer la actividad. El manejo del idioma inglés es fundamental, ya que la corporación a la que pertenecen es de habla inglesa. También es necesario contar con habilidades para la conducción y liderazgo de gente así como el trabajo en equipo. El análisis lógico-matemático es necesario para la toma de decisiones así como la creatividad y la capacidad de adaptarse al cambio.

**Figura 2. Estructura del área de operación**



**¿La actividad de cobranza es la única que realizan o también tienen otros tipos de campañas no relacionadas con el cobro?**

La actividad está especializada con el cobro. La Institución tiene otro *Call Center* que se ocupa de las llamadas de servicio a clientes. Ambos mantienen comunicación, pero las tareas están bien definidas y cada uno se encarga de las tareas asignadas.

**¿Cuántos operadores tienen en el *Call Center*?**

Para esta pregunta se utilizó la escala usada por el Instituto Mexicano de Teleservicios para medir el tamaño del *Call Center* y se encuentra dentro de la categoría Corporativo, es decir, más de mil operadores telefónicos.

### **¿Cuántos colaboradores hay por cada nivel de mando?**

En promedio la distribución es de 15 operadores por supervisor y 4 supervisores por gerente.

### **¿Cuál es el perfil o características que buscan al contratar a una persona para ser parte del equipo de operadores?**

La escolaridad solicitada es que tengan estudios profesionales, ya sea de manera trunca o en curso. La mayoría de los operadores cuentan con este nivel de escolaridad aunque también los hay con estudios solamente de bachillerato concluido. Es deseable que tengan experiencia, pero si no cuentan con ella no es impedimento para que trabajen en el centro. En cuanto a la edad no existe un parámetro, aunque el promedio de los operadores oscila entre los 20 y 25 años, ya que buena parte de ellos se encuentran realizando sus estudios profesionales y encuentran en este trabajo la posibilidad de hacer dos actividades: estudiar y trabajar.

Lo que se busca en los candidatos al puesto de trabajo es que tengan habilidad para hablar y manejar conversaciones que impliquen negociar por teléfono en un período breve de tiempo. Por ejemplo, se conversa con ellos sobre temas de actualidad para evaluar el vocabulario, la manera de articular ideas y la manera de exponerlas. Al momento de entrevistarlos se hace la simulación de una llamada telefónica para determinar la manera en que la persona se desenvuelve.

Se busca también características como puntualidad y probabilidad de ausentismo. La primera es observada en cuanto a si la persona llega tarde a la entrevista y la segunda en función al lugar donde vive o estudia. A partir de ahí es posible darse una idea de la probabilidad de ausentismo o retardos.

**¿Cuáles son las características que debe poseer un supervisor, lo buscan en el mercado o lo toman directamente del grupo de operadores?**

El supervisor es elegido directamente del grupo de operadores telefónicos. Preferentemente se elige a personas que hayan concluido los estudios universitarios. El hecho de que hablen inglés y el manejo de paquetería de Microsoft Office ayuda en la elección. Otros elementos que se consideran en la elección son la antigüedad en el *Call Center*, la capacidad de trabajar en equipo y ayudar a los demás, así como la disciplina, la confianza y la disponibilidad de horario. El equipo de supervisores es fundamental para asegurar que los operadores sigan las normas y procedimientos establecidos para la realización de las llamadas telefónicas. Fungen como un equipo destinado a observar y hacer cumplir la normatividad del centro.

**¿Cuáles son los principios o valores que busca el *Call Center* en los operadores y de qué manera los transmite?**

Se trata de influir valores como el servicio, la responsabilidad, la disciplina, la perseverancia, la honestidad, la transparencia, el respeto y la confianza. También se inculcan actitudes como la excelencia para el cliente, la pasión por ganar, el ingenio y el trabajo en equipo.

Se realizan talleres a través de la unidad de entrenamiento y capacitación quien se encarga junto con los gerentes de identificar el taller que requiere cada operador. Para reforzar lo aprendido se difunden los elementos clave del taller a través de los medios de comunicación interno como son los carteles, una gaceta de comunicación interna, pantallas y mensajes de audio emitidos a través de bocinas instaladas a lo largo del *Call Center*.

### **¿Sus procedimientos, políticas y tareas están documentados y son sujetos a evaluación de alguna entidad externa?**

Todo lo que se hace en el *Call Center* está documentado y se revisa de manera periódica, ya que son sujetos a auditorias para cumplir con la normatividad del Banco. Actualmente se cuenta con apoyo de consultores externos para evaluar las prácticas y procesos que se realizan con la intención de mantener la mejora continua. El tener la información documentada permite a esos consultores tener los puntos de referencia para las recomendaciones que realizan.

### **¿De qué manera los empleados tienen acceso a ellos?**

Están disponibles a través de medios electrónicos y físicos. Se cuenta con *sharepoints* o *intranet*<sup>142</sup> además de carpetas en donde la información está en papel.

### **¿En caso de que el operador tenga una queja por el trato del supervisor, cómo la canaliza?**

El *Call Center* tiene una política de “puertas abiertas” y reporte de situaciones anómalas. Los gerentes y la coordinadora no tienen una oficina con puertas y están en lugares de fácil acceso. En caso de que el operador quiera reportar alguna situación, se puede acercar a ellos. Si para el operador no es suficiente, puede enviar un correo electrónico o hacer una llamada a las instancias que el Banco ha dispuesto para atender situaciones de clima laboral. Estas instancias son ajenas al *Call Center* por lo que la queja puede trascender a otras áreas encargadas del aseguramiento de la normatividad institucional y ambiente laboral.

---

<sup>142</sup> El *sharepoint* es un software que permite espacios de trabajo compartido a través del almacenamiento de información y documentos. *Intranet* es la red de comunicación interna de una organización.

## **FÁBRICA DE COMUNICACIÓN, TELENEGOCIACIÓN, Y SUBCONTRATACIÓN**

### **¿Cómo logran convencer al cliente de que realice el pago de sus créditos?**

Se estructuran diálogos para convencer a los clientes. A partir de la escucha de cientos de llamadas telefónicas es posible identificar patrones de respuesta que se pueden obtener de los clientes. Los argumentos que el operador utiliza están orientados a brindar información para el buen manejo del crédito. Se hace alusión a características del producto como fechas de pago, la importancia del buró de crédito y el incremento en el costo del crédito por comisiones por dejar de pagar de manera puntual.

En estos diálogos se establece la forma en que el operador debe negociar con el cliente. Se le indican en que pantallas del sistema está la información financiera a negociar.

Con los sistemas que se cuentan, no hay margen de arbitrariedad por parte del operador. El sistema indica cuánto es lo que puede negociar con el cliente, si éste es sujeto a algún descuento de igual forma el sistema provee los montos a pagar.

También es importante escuchar al cliente, ya que si éste se encuentra en situaciones de desempleo o problemas de liquidez económica es posible llegar a algún convenio de pago.

El tono de voz del operador y la empatía que pueda generar con el cliente son de vital importancia para convencer a este último de que continúe realizando los pagos de manera oportuna.

**¿La comunicación con sus clientes es sólo a través del teléfono o cuentan con algún otro medio de interacción?**

Hasta hace pocos años los medios de contacto con el cliente estaban enfocados en las llamadas telefónicas y en el envío de cartas solicitando al cliente se pusiera en contacto con el *Call Center*. En la actualidad se hace uso de medios como el sms, correo electrónico y llamadas virtuales.<sup>143</sup>

**¿La tecnología utilizada es propia o es provista por alguna otra empresa?**

Es una combinación de ambas. Se cuenta con desarrollos hechos dentro del Banco así como el acceso a tecnologías provistas por empresas externas. El hecho de formar parte de una Corporación internacional les ha permitido el acceso a nuevas tecnologías.

Tienen la posibilidad de implementar soluciones tecnológicas de las que se hace uso en otros países en donde la Corporación tiene presencia y les brinda ventajas en términos de costos de operación y servicio al cliente.

También hacen uso de la tercerización de hardware y software. Una parte de los recursos tecnológicos entran a licitación por lo que cuentan con una gama de proveedores o empresas externas que les arriendan el servicio.

---

<sup>143</sup> El SMS o *Short Message System* por sus siglas en inglés se refiere a la comunicación escrita vía teléfono celular. El cliente puede solicitar vía sms que el *Call Center* se ponga en contacto con él. Las llamadas virtuales se refieren a grabaciones que el cliente escucha en su teléfono y al tocar alguna tecla del aparato es comunicado con algún operador.

**¿La contratación, reclutamiento y entrenamiento del personal lo realiza directamente el *Call Center* o hacen uso de otra empresa? En caso de hacer uso del *outsourcing* o tercerización para la contratación del personal, ¿qué beneficios les representa?**

Hasta hace algunos años el Banco contrataba directamente al personal del *Call Center* y actualmente se hace uso de empresas de tercerización de personal para la selección y reclutamiento.

El entrenamiento es otorgado directamente por el *Call Center* quien lo ofrece a través de su unidad de entrenamiento y capacitación. La tercerización sólo está enfocada en la selección, reclutamiento y contratación de los operadores telefónicos.

El hecho de contar con personal outsourcing facilita la administración del personal en términos de legislación laboral. El patrón es otra entidad diferente al *Call Center* quien hace frente a responsabilidades laborales y de seguridad social.

La empresa que les brinda el servicio de contratación debe de cumplir la normatividad del Banco para determinar el tipo de personal a contratar para lo cual recibe la instrucción de perfiles de puesto y el tipo de estudios a realizar a cada candidato.

El hecho de que el *Call Center* tenga esta actividad subcontratada le ayuda a que sea una empresa especializada en la selección de personal quien se encargue de reclutar utilizando su propia infraestructura técnica y humana.

### **¿El *Call Center* proporciona sus servicios a clientes en otros países?**

Al momento de realizar la entrevista los clientes atendidos por el *Call Center* son sólo clientes residentes del país, sin embargo, se encontraban en planes para realizar la cobranza en los Estado Unidos a clientes de otra filial de la Corporación. Por tanto, no se presenta el fenómeno de deslocalización en el sentido de que operaciones de otro país las realicen por cuestiones de costos.

Lo que sí tiene el *Call Center* es el uso de otros *Call Center* o “Agencias de cobro” que les apoyan en su operación. Las ventajas consisten en tener acceso a tecnología y personal en otras empresas en escenarios de contingencia que impidan trabajar de manera normal.

## **PARADIGMAS TAYLORISTA Y DE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA**

**¿Cómo aseguran que los clientes reciban el mismo tipo de información sin que haya diferencia entre las respuestas otorgadas por los operadores telefónicos?**

Se cuenta con diálogos estructurados a situaciones típicas que el cliente puede preguntar o necesite saber. A partir de la escucha de llamadas telefónicas es posible identificar patrones por lo que esta información es presentada al operador en formato digital que puede consultar en su computadora o en medios físicos como el papel.

Lo que se realiza es una estandarización de la información a proporcionar. Se cuenta con equipos de calidad y supervisión que evalúan, monitorean y aseguran que la información que recibe el cliente está apegada a las políticas, normas y procedimientos del *Call Center*. Si el operador no sigue los lineamientos es penalizado en su evaluación de resultados mensuales lo que repercute de manera negativa en el logro de premios o bonos económicos.

**¿Cómo miden el trabajo de cada uno de los operadores telefónicos?**

Los operadores necesitan ingresar a los sistemas computacionales del *Call Center* a través de una firma digital personalizada que permite el acceso a la información de los clientes y a través de los cuales es posible realizar las llamadas telefónicas. Esta firma electrónica permite monitorear el tiempo, la cantidad y la calidad de las llamadas que son realizadas por cada uno de los operadores.

Los sistemas con los que se cuenta generan reportes estadísticos para conocer la productividad a nivel de cada operador telefónico así como también a nivel general en la totalidad del *Call Center*.

## ¿Cuáles son las estrategias para retener y estimular al personal?

Se ofrece un sueldo competitivo en comparación a los ofrecidos en otros *Call Center* además de incentivos en especie y bonos económicos. Con estos últimos, el operador puede llegar casi a triplicar su sueldo base. Estos incentivos son variables y están en función de la productividad del operador. Se establecen indicadores y metas de producción por hora.

De acuerdo con algunos portales de contratación como Manpower, Bumeran u OCC. El sueldo mensual en un *Call Center* varía entre los 4 mil y 7 mil pesos.<sup>144</sup>

Adicional al aspecto económico, los horarios de trabajo son por turnos: matutino y vespertino. Esto permite un horario flexible y es ideal para estudiantes y madres que buscan una opción laboral que no les demande jornadas de trabajo que abarquen todo el día.

La posibilidad de movilidad laboral es factible, ya que los operadores telefónicos tienen posibilidad de conocer las vacantes que hay en otras áreas del Banco.

---

<sup>144</sup> Cfr. Dirección URL: <http://www.bumeran.com.mx/empleos/urge-ejecutivos-call-center-atractivo-sueldo-manpower-1000393179.html>

Dirección URL: [<http://www.contactame.com/trabajo-distrito-federal/supervisor-de-reparaciones-call-center-excelentes-ingresos!!!!-marketing-of553>

Dirección URL: [http://www.occ.com.mx/Empleo/Oferita/5645079/ultimas\\_contrataciones\\_atencion\\_a\\_clientes\\_call\\_center\\_exp\\_en\\_renovacion\\_sueldo\\_de\\_6000\\_pesos?hits=50&page=1&cop=Digitex&f=true&bdtype=OCCM](http://www.occ.com.mx/Empleo/Oferita/5645079/ultimas_contrataciones_atencion_a_clientes_call_center_exp_en_renovacion_sueldo_de_6000_pesos?hits=50&page=1&cop=Digitex&f=true&bdtype=OCCM)

**¿El personal recibe alguna compensación adicional al sueldo base, es decir, comisiones o bonos por productividad, si fuera el caso, qué elementos consideran para esa remuneración?**

El operador telefónico cuenta con un sueldo base el cual puede aumentar por concepto de bonos económicos e incentivos en especie como artículos electrónicos, monederos electrónicos y viajes.

Los elementos que se toman en cuenta se concretan en una evaluación mensual en la que se ponderan variables cuantitativas y cualitativas para determinar si los operadores ganan o no incentivo económico.

Las variables cuantitativas son: el logro de una meta de dinero cobrado y una meta de tiempo a trabajar. Las ausencias pueden generar que el operador no logre su meta de tiempo a trabajar, sin embargo, se hacen ajustes en los casos en los que la ausencia es justificada, es decir, el tiempo a trabajar de un operador con vacaciones será diferente al de aquel de quien se espera que esté presente en el *Call Center* los días que le corresponde laborar de acuerdo a su contrato.

Las variables cualitativas son: calidad y sanciones. La calidad de las llamadas telefónicas se refiere al cumplimiento a criterios preestablecidos a seguir durante cada llamada, si el operador omite o tergiversa información es penalizado en su evaluación. Por ejemplo, aspectos que se consideran en este aspecto se refieren a que el operador salude al cliente, le indique las características del producto y lo oriente en caso de dudas.

En cuanto a las sanciones, un operador puede ser penalizado por tratar de manera descortés a los clientes, por desatender instrucciones o por reincidencia en retardos.

Todas las variables anteriores son cuantificadas y los operadores son jerarquizados en una clasificación mensual. Esta clasificación es la que determina si el operador logra o no un incentivo económico.

### **¿Cuentan con programas recreativos, esparcimiento o formación profesional para los empleados?**

Se cuenta con programas en los cuales los operadores pueden invitar a sus hijos a las instalaciones del *Call Center* para que haya una interacción al interior del Centro de Trabajo.

Se desarrollan programas de apoyo a la comunidad o el medio ambiente. En cuanto al primero, se organizan colectas para donar juguetes a niños en hospitales o donación de material de apoyo a personas con capacidades diferentes, por ejemplo, sillas de ruedas. En lo que se refiere al medio ambiente, se han desarrollado programas de reforestación en algunas zonas de la Ciudad.

Para el tema de formación, se han implementado estrategias para mantener la capacitación del personal a través de la matriculación en talleres de cómputo, clases de inglés, cursos de liderazgo, diplomados y maestrías.

### **¿De qué manera se aseguran que los operadores realicen el trabajo de acuerdo a los que se les solicita?**

El proceso de cobranza está estandarizado y cada una de las llamadas debe ser realizada de la misma manera. Se estructuran diálogos que los operadores tienen que seguir al momento de hablar con el cliente.

La información a proporcionar se encuentra en medios electrónicos y físicos a la cual tienen acceso todos los operadores con la intención de que la comunicación con el cliente sea la misma con independencia de la persona con quien habla.

Se cuenta con equipos de supervisores, analistas de calidad y entrenadores para asegurar que las llamadas sean hechas de manera homogénea y estándar. En caso de desviación el operador es penalizado en su evaluación de desempeño mensual lo cual repercute de manera negativa en el logro de incentivos económicos. Para corregir se implementan talleres de capacitación y entrenamiento.

La tecnología con la que se cuenta permite escuchar y ver lo que el operador hace sin necesidad de que el supervisor esté a su lado. El sistema de grabación almacena las llamadas telefónicas que pueden ser evaluadas en cualquier momento.

**En los horarios de comida, ¿el *Call Center* deja de operar o cómo se da la administración de los tiempos de descanso de los operadores?**

El *Call Center* no deja de operar. Los recesos son distribuidos a lo largo de los dos turnos de trabajo con los que se cuenta para que no se interrumpa la producción. Los horarios de trabajo van de lunes a domingo por lo que mantienen una producción de llamadas a lo largo de la semana.

**¿De qué manera se distribuyen los lugares de trabajo de los operadores o estaciones de trabajo con relación al supervisor?**

Una estación de trabajo es el asiento físico que ocupa un operador telefónico y está conformada por un escritorio, una computadora, un teléfono y una silla. Las estaciones están distribuidas de tal forma que el supervisor pueda verlas a todas desde su lugar. La estación del supervisor tiene una altura mayor con relación a la de los operadores lo que le facilita la visibilidad de lo que se está realizando.

Adicionalmente se cuenta con cámaras de video a lo largo del *Call Center* lo que permite ver lo que la gente está haciendo.

### **¿Existe alguna división de funciones tomando en cuenta el perfil o aptitudes de cada operador?**

La forma en que hay que realizar las llamadas está estandarizada y la diferencia podría estar marcada por el producto financiero a cobrar. Los operadores son especializados por producto, es decir, una tarjeta de crédito tiene características diferentes a una hipoteca. Si se hace necesario que un operador cobre otros productos recibe una capacitación del producto en cuestión.

Los operadores de nuevo ingreso realizan las llamadas que implican menos dificultad y los que tienen más tiempo se encargan de las llamadas más “difíciles”. La dificultad está en relación al número de meses que el producto no ha sido pagado, es decir, no es lo mismo una llamada a una persona que no ha pagado en un mes a aquella llamada en que la persona no ha pagado durante seis meses.

### **¿Sus operadores telefónicos atienden todas las campañas?**

Por el volumen de operación se tiene diferenciada la parte de *outbound*, *inbound* y *call blending*. Los operadores telefónicos son especializados por productos financieros que el Banco coloca en el mercado como lo son: tarjetas de crédito, préstamos personales, créditos automotrices, créditos hipotecarios y créditos a las pequeñas y medianas empresas.

Cada operador es asignado a un producto específico aunque el dinamismo de la operación hace que algunos de ellos cambien de producto para lo cual reciben una capacitación previa.

**¿Todos sus procesos utilizan software especializado, desde el necesario para hacer las llamadas hasta el que se ocupa para la administración de personal, manejo de tiempos muertos y estimación de personal necesario?**

En los inicios del *Call Center* las llamadas eran hechas por el propio operador de manera manual, es decir, él mismo tomaba el teléfono y digitaba el número telefónico a llamar. Los resultados que se obtenían de hablar con el cliente eran resguardados en medios físicos como papel o tarjetas perforadas.

Con el paso del tiempo se ha introducido tecnología de marcación automática lo que permite que el operador ya no realice la llamada sino que sea un software quien lo haga y sólo tiene que capturar la información en un sistema que permite dar seguimiento al historial del cliente.

La integración a la Corporación internacional ha permitido al *Call Center* importar sistemas que ayudan en su funcionamiento. La misma Corporación tiene sistemas estándar que son utilizados en todos aquellos países en los que tiene presencia.

### 3.3. CONCLUSIONES

La Teoría General de Sistemas plantea como argumento central que un sistema está compuesto por relaciones entre componentes. A partir de esto, el *Call Center* es un sistema, ya que está compuesto de un vínculo de relaciones entre áreas internas que lo hacen un conjunto más complejo. A su vez forma parte de un sistema más amplio que es el Banco y mantiene claro sus límites al enfocarse en aspectos de cobranza. Retroalimenta a su entorno con la información que recibe de los clientes y de la cual otras áreas hacen uso para el diseño, modificación e implementación de estrategias de los productos y servicios que ofrecen.

El *Call Center* tiene una organización red si partimos de las aportaciones de Castells en donde la organización red implica el uso de tecnologías de la información para crear productos que se basan cada vez más en los símbolos. En el *Call Center* es posible observar el uso de tecnologías de la información para producir comunicación. Una conversación telefónica entre el operador y el cliente del Banco demanda un intercambio de símbolos lingüísticos.

En el *Call Center* se ejerce la legitimidad legal, ya que existe una jerarquía administrativa que ejerce la autoridad a partir de ordenanzas establecidas en procedimientos escritos. Para Weber la dominación legal tiene como fundamento la idea del derecho estatuido o la aplicación de la regla. Sus categorías fundamentales son: un actuar en función de la ley. Un marco de competencia que defina los deberes, atribuciones y medios coactivos. Una jerarquía administrativa que inspecciona, pero también a la que se puede recurrir en caso de queja por parte de los subordinados además de la existencia del principio administrativo del expediente en donde se fijan las reglas, decisiones, propuestas u ordenanzas del medio escrito.

En el *Call Center* el grupo de supervisores conforman el cuadro administrativo que asegura y mantiene la vigilancia sobre los operadores telefónicos. Este grupo tiene características y habilidades que los diferencian del grupo de

operadores y que son un elemento clave para asegurar el cumplimiento de normas y procesos. Weber plantea que la dominación debe entenderse como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato y para que tal dominación sea efectiva se requiere de un cuadro administrativo o asociación entre personas con una conducta esperada. Tal cuadro debe poseer ciertas condiciones, calificaciones y una aprobación para ser parte de él.

Weber plantea a la burocracia como el tipo más puro de dominación racional y está en la médula de toda administración de masas. La administración burocrática implica procesos de fraccionamiento del trabajo y especialización, la introducción de tecnología para transformar procesos y el uso de sistemas salariales dirigidos a premiar determinados rendimientos. Todas estas características son observables en el *Call Center*. Al tener operadores telefónicos destinados a ciertas campañas logran la especialización y la concentración en un solo tipo de llamadas, ya sean las de tipo *outbound* o *inbound*. Además de que con el uso de la tecnología han tenido la oportunidad de encontrar otros medios de contacto con el cliente y no sólo por el teléfono como lo es la comunicación a través de mensajes de texto vía teléfono celular o el uso del correo electrónico. El uso de compensaciones salariales a través de bonos económicos o en especie también les permite introducir herramientas de motivación para estimular rendimientos de trabajo por parte de los operadores.

De lo anterior, se plantea que el *Call Center* tiene un tipo de administración burocrática. La manera de organizar a los operadores que va de la conformación de grupos de trabajo a cargo de un supervisor. Un conjunto de supervisores a cargo de un gerente y un grupo de gerentes a cargo de una coordinadora les permita administrar al total de operadores.

El fraccionamiento del proceso de trabajo se da entre las diferentes áreas que conforman el *Call Center* (operación, calidad, entrenamiento, tecnología, recursos humanos, análisis de información y soporte administrativo) con un grupo de especialistas al interior de cada una de ellas.

A partir de lo anterior es posible señalar que el *Call Center* tiene en su forma de trabajar una administración de tipo burocrática en términos de Max Weber.

También es posible señalar que en el *Call Center* se manifiestan acciones de tipo racional si partimos de Weber en cuanto a que una acción es racional cuando existe una relación medios-fines y se ponderan los escenarios posibles de acción y las consecuencias aparejadas a cada uno de ellos. En el *Call Center* se presentan prácticas de tercerización en el aspecto de la contratación de personal y uso de tecnología. Al hacer uso de terceras empresas para estas actividades trasladan la administración y responsabilidad a otras entidades y el *Call Center* se asume como un cliente que demanda servicios y para lo cual puede elegir entre una gama de empresas ofertantes. También es racional cuando ofrece estímulos económicos a los operadores buscando modificar y acrecentar los rendimientos de trabajo del personal en aras de mejorar e incrementar la producción de llamadas telefónicas.

Castells plantea que los *Call Centers* son fábricas de comunicación electrónica si consideramos que un elemento importante de la sociedad de la información es el procesamiento de símbolos para producir bienes o servicios basados en el uso de las tecnologías de la información.

El producto que ofrece el *Call Center* es el resultado de un intercambio de símbolos a través del uso de tecnología. Una llamada telefónica es una experiencia simbólica, el operador telefónico ofrece información sobre la situación del crédito. El teléfono como medio digital es el puente entre el cliente y el Banco. El cliente que recibe información con un significado para llegar a un acuerdo de pago.

Lo anterior genera un ciclo de telenegociación en la cual las partes no necesitan estar presentes para establecer acuerdos de pago, es el medio digital y el intercambio de símbolos lo que sienta las bases para que Banco y cliente llegue a un acuerdo.

El paradigma Taylorista de la organización del trabajo tenía como premisas la subdivisión de tareas en elementos simples, el cronómetro para determinar el ritmo del trabajo, la estandarización de cada tarea, la separación de las actividades de concepción y ejecución, el control a través de un grupo de capataces y la remuneración a partir de resultados cuantitativos de cada trabajador.

Estas características son observables en el *Call Center*, la división de tareas de ejecución y diseño en donde el operador telefónico realiza la llamada, el supervisor que asegura la ejecución de instrucciones y la estructura dirigente quien define las formas de hacer y organizar el trabajo.

El reloj para determinar el ritmo del trabajo es transferido al operador en metas de tiempo que debe cumplir y que son métricas consideradas en su evaluación mensual la cual además de otros elementos cuantitativos y cualitativos son base para compensaciones monetarias.

La estandarización es observable a partir de la estructuración de diálogos y lineamientos que el operador debe atender en cada llamada telefónica. El apoyo y guía de los sistemas con los que cuentan le indican al operador los montos y escenarios de negociación con cada uno de los clientes con los que entra en contacto.

Con la emergencia en la década de los años setenta del siglo XX de los nuevos paradigmas de la administración del trabajo se buscaba una mayor racionalidad para mejorar la productividad combinando aspectos tecnológicos, organizacionales y sociales. Algunos de los cambios originados son la flexibilidad en el tiempo del trabajo, la movilidad de trabajadores, investigación para el desarrollo e innovación de procesos, el uso de redes de subcontratistas y la capacitación del trabajador para identificarlo con la empresa y la idea de grupo en donde la empresa se asume como comunidad y acción de acuerdo con valores.

Las características anteriores son observables en el *Call Center*. La flexibilidad se da en los horarios de trabajo los cuales son divididos en turnos (matutino-vespertino), esto permite que los operadores tengan la mañana o la tarde para realizar otra actividad. Una parte importante de ellos son estudiantes por lo que estos horarios de trabajo les brindan la posibilidad de realizar sus estudios.

La movilidad es factible, ya que los operadores tienen la posibilidad de conocer las vacantes de empleo en otras áreas del Banco. La investigación para la innovación se presenta cuando recurren a consultores externos para evaluar y modificar sus procesos. La red de subcontratista está presente cuando tercerizan la contratación de personal y el arrendamiento de tecnología.

La capacitación del personal se muestra a partir de los programas de formación profesional como lo son los talleres de cómputo, cursos de inglés, diplomados y maestrías. La vinculación con la comunidad y la acción con valores se dan cuando implementan campañas para donar juguetes o sillas de ruedas a niñas y niños en hospitales además de programas de reforestación en la ciudad.

Con relación al control, Foucault señala que la arquitectura de una organización está relacionada con su sistema de autoridad. La disposición de habitaciones, pasillos y espacios abiertos en un edificio está orientada a la vigilancia.

Lo anterior es posible observar en el *Call Center*. El escritorio y silla que ocupa el supervisor tiene una altura superior a los escritorios y sillas que ocupan los operadores telefónicos. El hecho de que el supervisor ocupe un asiento elevado le permite observar lo que hacen los operadores.

Esta visibilidad se complementa con la tecnología que se dispone para ver y escuchar lo que el operador está realizando durante cada llamada telefónica. El control y la vigilancia se aseguran a través de la presencia física de un supervisor con la ayuda de elementos tecnológicos.

En lo que respecta a la contratación por competencias se puede señalar que la industria del telemarketing combina la tecnología de información y comunicación con las capacidades comunicativas del trabajador. Su lógica es el ensamble de la máquina con el hombre que se dirige hacia los mercados de masas de diversas industrias tanto de servicios como de bienes materiales.

El trabajo realizado en el *Call Center* sintetiza diversas capacidades sociotecnológicas. Una producción en masa que opera conforme a normas industriales de uso intensivo de fuerza de trabajo, rutinas establecidas y una base de automatización que se vinculan con un proceso creativo de información a través de tecnologías digitales. Se trata de una producción en masa dentro de la sociedad de la información.

La gente es el eje de del ciclo de valor generado en el *Call Center*. El cliente ofrece la materia prima: información (queja, reclamo, solicitud de información, asistencia técnica). El medio digital (teléfono, correo electrónico, chat, sms) es el puente entre el cliente y la organización. El operador telefónico modifica la información recibida (agrega, segmenta, discrimina, cohesiona o la hace atractiva) y provee una nueva información con significado para el cliente.

La información adquiere valor para el cliente cuando ésta tiene sentido en su traducción económica: facilita la toma de decisiones, genera confianza, produce un conocimiento que se traduce en un pago. Si no fuera de este modo, el traslado de información carecería de relevancia económica.

El *Call Center* corresponde a una estrategia de negocio en la que las empresas buscan la satisfacción de sus clientes en un contexto de mayor competencia económica en donde el objetivo no sólo es atraer nuevos clientes sino retener a los que ya se tienen. La relevancia del *Call Center* como punto de encuentro entre cliente y empresa radica en que en esa interacción se establece una relación de primera línea en donde la reputación de la compañía queda en manos del operador telefónico.

Dada la relevancia de la interacción con el cliente, el segmento joven de estudiantes universitarios brinda a esta industria muchas posibilidades. Las competencias que se buscan son el control de sí mismo, el hablar correctamente, saber afrontar situaciones de controversia, trabajo bajo presión, habilidad para aprender de manera rápida, análisis de información y el uso de tecnologías digitales son características que muchos de estos jóvenes han puesto a prueba a lo largo de su etapa estudiantil.

Todo lo anterior es posible observarlo en el *Call Center* que es objeto de nuestra investigación. La mayoría de los operadores telefónicos se encuentran realizando estudios profesionales por lo que encuentran en este trabajo la posibilidad de realizar dos actividades: estudiar y trabajar. El *Call Center* encuentra en ellos las competencias sociales que requiere para interactuar con el cliente: uso de tecnología digital, habilidades comunicativas, comprensión de procesos y resistencia física y emocional.

El trabajo en el *Call Center* es un ejemplo de la trascendencia de la globalización para el mercado laboral de los egresados universitarios. Un estudiante mexicano compite con un colombiano o con un hindú a partir de la competencia comunicacional con independencia del perfil universitario o de la inversión social en su educación.

## CONCLUSIONES GENERALES

En la actualidad las organizaciones son una parte cotidiana de nuestra vida diaria y tienen más relevancia de lo que nunca antes habían tenido. Desde el hospital en donde nacemos, la escuela en donde nos formamos, el trabajo donde ejercemos nuestras capacidades y hasta la funeraria que se encarga de administrar nuestros restos están imbuidas del pensamiento organizacional.

Max Weber desarrolló la primera interpretación sistemática sobre las organizaciones modernas. Para él, las organizaciones son una forma de coordinar las actividades humanas de una forma regular a través del tiempo y el espacio. La organización puede entenderse como un sistema que impone sus propias reglas las cuales son atendidas por las personas que participan en ella, pero esas reglas son temporales mientras se decida participar en la vida de la organización. Son las organizaciones las que permiten materializar y agrupar los intereses de diferentes entidades en la búsqueda de objetivos mayores que no podrían lograrse de manera aislada ni como esfuerzo individual. Como todo sistema, se preocupa por su supervivencia y la delimitación de fronteras con el entorno a partir del cual obtiene su referencia y distinción.

La industria del *Call Center* se desarrolló a partir de la década de los años setenta para resolver las necesidades de las empresas que requerían masificar la atención y contacto con consumidores o potenciales clientes y constituyen un rasgo distintivo de la sociedad de la información.

Un *Call Center* o centro de atención telefónica es un sistema sociotécnico en el que se vinculan procesos técnicos, organizativos y sociales que gestionan el ciclo de información-conocimiento-comunicación a través de negociaciones que se realizan a través del teléfono.

Las transformaciones de la telefonía tradicional y su convergencia con la tecnología digital han proporcionado la base para utilizar de manera intensiva e innovadora las habilidades de comunicación humana en un nuevo espacio de interacción mercantil: la telenegociación.

En el *Call Center* se combinan técnicas de la producción en masa, competencias humanas y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

La industria del *Call Center* es un sector dinámico de la economía mundial cuyos empleos se cuentan por millones alrededor del mundo. En su dinámica de trabajo conviven características taylorista-fordista con las sustentadas en la economía de la información y comunicación. Realizan una producción masificada conforme a normas industriales de uso intensivo de la fuerza de trabajo, con rutinas establecidas y una base técnica de automatización, además de generar información a través de las tecnologías digitales características de la producción en la sociedad de la información. De esta manera, los *Call Centers* se convierten en un modelo de gestión laboral y de creación de empleos en el siglo XXI en el contexto de una economía terciaria en expansión.

La expansión de la industria de los *Call Centers* está sostenida en tres pilares.

1. Necesidad de las organizaciones económicas por gestionar sus ciclos de negocio a través de la información y la comunicación.
2. Innovación tecnológica como mercancía, la tecnología está sujeta a procesos de innovación constante y promovida por ofertantes de carácter global.
3. Desempleo estructural en el sector joven, estudiantes y egresados universitarios.

En el sentido de acción racional de Weber, los *Call Centers* son racionales en su ciclo de negocio cuando realizan toda una gama de acciones orientadas a maximizar la ganancia y minimizar los costos sin atender cuestionamientos de tipo político o social. Invierten en tecnología para disminuir costos y se apoyan de la subcontratación para tercerizar parte de su operación.

El cuadro administrativo señalado por Weber como elemento clave para que la dominación tenga efecto está representado por el conjunto de supervisores que a través de instrumentos tecnológicos verifica que el operador telefónico realice las actividades encomendadas.

Las características distintivas de la organización (supervivencia, reconocimiento y fronteras) son observables en el *Call Center* analizado. En cuanto a la supervivencia, mantiene interacción con otras áreas del Banco del cual forma parte para allegarse tareas que lo mantengan en constante dinamismo. Existe el reconocimiento de la organización en cuanto al potencial de información que genera para el diseño y ajuste de productos y servicios y, con referente a las fronteras, se especializa en el cobro de adeudos.

El cuadro administrativo del que habla Weber está compuesto por personal con competencias demostrables. La mayoría de los supervisores cuentan con formación universitaria y son elegidos del mismo grupo de operadores en función a comportamientos observables y que son deseables por la gerencia: responsabilidad, lealtad, puntualidad y trabajo bajo presión. No se requiere ir al mercado en busca de este personal, ya que el requisito de ingreso son los estudios universitarios por lo que el *Call Center* tiene una amplia gama de posibilidades para elegir, de ahí que, en algunos casos, exista la probabilidad de ascenso y movilidad a otras áreas del Banco.

El control del tiempo y el espacio en términos de Foucault se manifiesta en el diseño del espacio físico para vigilar las actividades que se realizan. El *Call Center* tiene un diseño arquitectónico en el que el supervisor tiene un asiento elevado con relación al asiento de los operadores que le permite ver lo que este último realiza. El control está acompañado de modernos sistemas que permiten escuchar y ver lo que el operador está realizando sin necesidad de

estar junto a él. La disposición del lugar también está acompañada por cámaras de video y amplios pasillos que permiten supervisar la actividad del operador. El control y la vigilancia son aspectos relevantes para el aseguramiento del trabajo: disponen de un equipo de personas orientadas a evaluar las llamadas telefónicas y así asegurar la calidad del servicio. La calidad está definida al apego a diálogos estructurados en los que se condensa la mayoría de las situaciones típicas de negociación entre el operador y el cliente.

En el *Call Center* conviven características propias del modelo clásico de producción (Taylorista-Fordista) con las técnicas desarrolladas por los nuevos paradigmas productivos. Ambos paradigmas se vinculan y generan una simbiosis para el aumento de productividad y el control de procesos. Del modelo clásico mantiene: la división de tiempos y movimientos para disminuir el tiempo “muerto” de los operadores y mantener una productividad constante. La estandarización a través de diálogos estructurados que reflejan las situaciones más comunes en la negociación con el cliente. La separación de tareas, los operadores ejecutan, los supervisores vigilan y la gerencia orienta el rumbo. La medición a partir de resultados cuantitativos que influyen en la remuneración.

De los paradigmas de la reestructuración productiva recuperan la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación además de la organización de tipo red. El desarrollo de programas de ocio y capacitación que vinculen al personal con la empresa. La investigación para el desarrollo e innovación de procesos así como la flexibilidad y la movilidad de los trabajadores.

Finalmente, en el *Call Center* analizado es posible distinguir la contratación de personal a partir de competencias. Buscan en los operadores habilidades sociales necesarias para la interacción con el cliente. La reputación de la Institución queda en la forma en que dicen las cosas. El *Call Center* es un ejemplo del reclutamiento de egresados universitarios a partir de competencias de comunicación con independencia de la inversión social en su educación.

# ANEXOS

## Matriz 1. Cédula de entrevista

REFERENTE TEÓRICO	DIMENSIÓN	VARIABLE	PREGUNTA
Foucault (control y vigilancia) Paradigma Taylorista Weber (Dominación Legal) Micheli Thiri6n (Telenegociaci6n)	Estructural	Centralizaci6n	<p>¿De qu6 manera se distribuyen los lugares de trabajo de los operadores o estaciones con relaci6n al supervisor?</p> <p>En los horarios de comida, ¿el <i>Call Center</i> deja de operar o c6mo se da la administraci6n de los tiempos de descanso de los operadores?</p> <p>¿De qu6 manera se aseguran que los operadores realicen el trabajo de acuerdo a los que se les solicita?</p> <p>¿C6mo aseguran que los clientes reciban el mismo tipo de informaci6n sin que haya diferencia entre las respuestas otorgadas por los operadores telef6nicos?</p> <p>¿C6mo logran convencer al cliente de que realice el pago de sus cr6ditos?</p>
Weber (Cuadro administrativo)	Contextual	Tama6o	¿Cu6ntos operadores tienen en el <i>Call Center</i> ?
Weber (Cuadro administrativo)	Estructural	Jerarquía	<p>¿C6mo est6 conformada su estructura administrativa, es decir, tienen divisiones o áreas específicas para desempe6ar una actividad al interior del propio <i>Call Center</i>?</p> <p>¿C6mo est6 compuesta su estructura de mando en el área de operaci6n y cu6les son las características que se deben tener para ser parte de la estructura dirigente?</p>
Weber (Cuadro administrativo)	Estructural	Razones de personal	¿Cu6ntos colaboradores hay por cada nivel de mando?
Contrataci6n por competencias Paradigma Taylorista	Estructural	Especializaci6n	<p>¿Cu6les son las características que debe poseer un supervisor, lo buscan en el mercado o lo toman directamente del grupo de operadores?</p> <p>¿Sus operadores telef6nicos atienden todas las campa6as?</p>
Paradigma Taylorista Contrataci6n por competencias	Estructural	Profesionalismo	<p>¿Existe alguna divisi6n de funciones tomando en cuenta el perfil o aptitudes de cada operador?</p> <p>¿Cu6l es el perfil o características que buscan al contratar a una persona para ser parte del equipo de operadores?</p>
Weber (dominaci6n legal)	Estructural	Formalizaci6n	<p>¿Sus procedimientos, políticasy tareas est6n documentados y son sujetos a evaluaci6n de alguna entidad externa?</p> <p>¿De qu6 manera los empleados tienen acceso a ellos?</p> <p>¿En caso de que el operador tenga una queja por el trato del supervisor, c6mo la canaliza?</p>
Weber (dominaci6n legal) Teoría General de Sistemas Paradigma Taylorista Paradigmas de la Reestructuraci6n Productiva	Contextual	Cultura	<p>¿Cu6les son los principios o valores que busca el <i>Call Center</i> en los operadores y de qu6 manera los transmite?</p> <p>¿C6mo miden el trabajo de cada uno de los operadores telef6nicos?</p> <p>¿Cu6les son las estrategias para retener y motivar al personal?</p> <p>¿El personal recibe alguna compensaci6n adicional al sueldo base, es decir, comisiones o bonos por productividad, si fuera el caso, qu6 elementos consideran para esa remuneraci6n?</p>

	Contextual	Tecnología organizacional	<p>¿Todos sus procesos utilizan software especializado, desde el necesario para hacer las llamadas hasta el que se ocupa para la administración de personal, manejo de tiempos muertos y estimación de personal necesario?</p> <p>¿La comunicación con sus clientes es sólo a través del teléfono o cuentan con algún otro medio de interacción?</p> <p>¿Cuentan con programas recreativos, esparcimiento o formación profesional para los empleados?</p>
Teoría General de Sistemas Subcontratación	Contextual	Entorno	<p>¿El <i>Call Center</i> es una empresa independiente que presta sus servicios a diferentes clientes o es parte de una organización más amplia?</p> <p>¿El <i>Call Center</i> proporciona sus servicios a clientes en otros países?</p> <p>¿La tecnología utilizada es propia o es provista por otra empresa?</p> <p>¿La contratación, reclutamiento y entrenamiento del personal lo realiza directamente el <i>Call Center</i> o hacen uso de otra empresa? En caso de hacer uso del outsourcing para la contratación del personal, ¿qué beneficios les representa?</p>
Weber (racionalidad) Teoría General de Sistemas Organización red	Contextual	Metas y estrategia	<p>¿Cuál es el objetivo que persigue el <i>Call Center</i>?</p> <p>¿La actividad de cobranza es la única que realizan o también tienen otro tipo de campañas no relacionadas con el cobro?</p> <p>¿Cuál es la influencia que ejercen al resto de la organización, es decir, de qué manera retroalimentan a partir de la experiencia que tienen al entrar en comunicación con el cliente?</p>

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de diseño organizacional de Richard Daft, *op.cit.*, p.15

## FUENTES DE CONSULTA

Abramo, Laís y Cecilia Montero, "Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina" en Enrique De la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de Sociología del trabajo*, México, El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana-Fondo de Cultura Económica, 2003.

Aguilar Villanueva, Luis F., *Weber: la idea de ciencia social*, México, Coordinación de Humanidades UNAM-Miguel Ángel Porrúa, vol.2, 1989.

Babb, Sarah, *Proyecto: México, Los economistas del nacionalismo al neoliberalismo*, México, FCE, 2003.

Bendix, Reinhard, *Max Weber*, Buenos Aires, Amorrortu, 1979

Castells, Manuel y Pekka Himanen, *El Estado de bienestar y la sociedad de la información. El modelo finlandés*, España, Alianza Editorial, 2002.

Daft, Richard L., *Teoría y diseño organizacional*, México, CENGAGE Learning, 2011.

De la Garza Toledo, Enrique, *Tratado latinoamericano de Sociología del trabajo*, México, El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana- Fondo de Cultura Económica, 2003.

Freund, Julien, *Sociología de Max Weber*, Barcelona, Ediciones Península, 1986.

Fujii, Gerardo y Santos M. Ruesga (coordinadores), *El trabajo en un mundo globalizado*, España, Ediciones Pirámide, 2004.

Giddens, Anthony, *Sociología*, España, Alianza, Cuarta Edición, 2002.

Krieger, Mario, *Sociología de las Organizaciones.*, Pearson Education, Buenos Aires, 2001.

Marx, Carlos, *El Capital. Crítica de la economía política*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999.

Novick, Martha “La transformación de la organización del trabajo”, en Enrique De la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de Sociología del trabajo*, México, El Colegio de México – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Universidad Autónoma Metropolitana- Fondo de Cultura Económica, 2003.

Offe, Clauss, *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, España, Alianza Editorial, 1992.

Páramo, Teresa (coordinadora), *Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo*, México, Plaza y Valdés, 2006.

Pfeffer, Jeffrey, *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, México, Oxford University Press México, 2000.

Ritzer, George, *Teoría sociológica clásica*, Colombia, McGraw-Hill, tercera edición, 2001.

-----, *Teoría sociológica moderna*, España, McGraw-Hill, quinta edición 2002.

Rodríguez Mancilla, Darío, *Organizaciones para la modernización*, México, Universidad Iberoamericana, 2004.

Rocher, Guy, *Introducción a la sociología general*, España, Herder, 2006.

Wallerstein, Immanuel, *Análisis de sistemas-mundo. Una introducción*, México, Siglo XXI Editores, 2006.

Weber, Max, *Sociología del trabajo industrial*, Madrid, Editorial Trotta, 1994.

-----, *Economía y Sociedad*, México, FCE, 1997 (a).

-----, *Ensayos sobre metodología sociológica*, Argentina, Amorrortu, 1997 (b).

-----, *El Político y el Científico*, México, Colofón, 1997 (c).

-----, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México, Ediciones Coyoacán, 1998.

-----, *Sociología de la religión*, México, Ediciones Coyoacán, 1999.

### **Recursos electrónicos**

Arriaga Álvarez, Emilio Gerardo, “La Teoría de Niklas Luhmann”, [en línea] *Convergencia*, núm. 32, México, Universidad Autónoma del Estado de México, mayo-agosto 2003, Dirección URL: [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/luhmann\\_01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_01.pdf), [consulta: 2 de junio de 2012].

Castro Sáez, Bernardo Alonso, *Análisis Organizacional desde la Teoría General de Sistema*, [en línea], Chile, 2007, Dirección URL: [http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Bernardo\\_AlonsoCastro\\_TesisDoctorado\\_Teoria-General-de-Sistema.pdf](http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Bernardo_AlonsoCastro_TesisDoctorado_Teoria-General-de-Sistema.pdf), [consulta: 2 de junio de 2012].

Echeverría, José Medina, *Panorama de la sociología contemporánea*, [en línea], México, La Casa de España en México, 1940, Dirección URL: <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/67929518763492784165679/p0000001.htm#1>, [consulta: 30 de abril de 2012].

Instituto Mexicano de Teleservicios, “Estudio de la Gestión de Recursos Humanos en centros de Contacto”, [en línea], México, 2011, Dirección URL: [http://www.imt.com.mx/pdf/Estudio\\_RH.pdf](http://www.imt.com.mx/pdf/Estudio_RH.pdf), [consulta: 8 de junio de 2012].

Micheli Thiri3n, Jordy, "El trabajo en la sociedad de la informaci3n El caso ilustrativo del telemercadeo", [en l3nea], *Estudios Sociol3gicos*, n3m.70, vol. XXIV, M3xico, El Colegio de M3xico, 2006, Direcci3n URL: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=59807007&iCveNum=0>, [consulta: 18 de marzo de 2012].

-----, "Centros de atenci3n telef3nica y telemercadeo. Paradigma de la econom3a de masas", [en l3nea], *Comercio Exterior*, M3xico, marzo de 2007, Direcci3n URL: <http://revistas.Bancomext.gob.mx/rce/magazines/101/4/Micheli.pdf>, [consulta: 18 de marzo de 2012].

----- [b], "Los *Call Centers* y los nuevos trabajos del siglo XXI", [en l3nea], *Confines*, vol. 3, n3m.5, enero-mayo 2007, Direcci3n URL: <http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>, [consulta: 11 de marzo de 2012].

Rodr3guez, Mar3a y Hermelinda Mendoza, "Sistemas productivos y organizaci3n del trabajo: Una visi3n desde Latinoam3rica", [en l3nea], *Revista Gaceta Laboral*, n3m.2, vol. 13, Venezuela, Universidad del Zulia, 2007, Direcci3n URL: [a trav3s de aplicaci3n *EBSCOHOST* para tel3fono celular Android y con acceso facilitado por Direcci3n General de Bibliotecas UNAM] <http://ehis.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e6405dd6-3f1a-41a6-acdf-7fa404171b5d%40sessionmgr110&vid=3&hid=109>, [consulta: 5 de junio de 2012].

Solares, Blanca, "Max Weber y el car3cter problem3tico de la sociolog3a como ciencia", [en l3nea], *Estudios. Filosof3a-historia-letras*, ITAM, 1996, Direcci3n URL: [http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras44/notas2/sec\\_1.html](http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras44/notas2/sec_1.html), [consulta: 29 de mayo de 2012].

## **Tesis**

Flores Mayorga, Claudia, *CRM (Customer Relationship Management) Estrategia de Negocios*. M3xico, UNAM/ Facultad de Estudios Superiores Acatl3n, 2007, Tesina de Licenciatura en Matem3ticas Aplicadas y Computaci3n.