

Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI

Jordy Micheli Thirión*

La industria emergente de los *call centers* es un sector dinámico de la economía mundial cuyos empleos se cuentan por millones. En este artículo se muestran la característica taylorista del proceso de trabajo, las tendencias expansivas de las empresas del telemercado, la concentración del empleo en los jóvenes así como la debilidad de las relaciones laborales en la industria. La conclusión es que las condiciones estructurales del capitalismo postindustrial contemporáneo constituyen el marco del crecimiento de la industria de *call centers*. Estas condiciones son: la necesidad de administrar de modo competitivo los flujos de información y comunicación dentro de las empresas y las organizaciones; la notable actividad de innovación de los sectores de las tecnologías de información y el desempleo estructural entre jóvenes universitarios o egresados. En el contexto de una economía terciaria en expansión, los *call centers* se convierten en un modelo de gestión laboral y de creación de empleos para el siglo XXI.

Palabras clave: *Call center*, telemercado, empleo juvenil, flexibilidad laboral, tecnologías de información.

Call centers and the new jobs of the 21st Century

Call centers emerging industry is a dynamic sector in global economy and accounts worldwide jobs in millions. This article shows the tayloristic characteristics of labor process, geographical expansion trends of telemarket firms and concentration job in young people as well as the weakness of the labor relations in the industry. The conclusion is that structure of contemporary postindustrial capitalism constitutes a framework for call centers industry growth. That structure is characterized by: a need for managing the information and communication flows in a competitive way within several firms and organizations; the remarkable innovation wave in digital technology sectors and structural unemployment among young people, bachelors or graduates. In the context of an expanding tertiary economy, call centers become a pattern for managing work and creating jobs in 21st Century

Key words: *Call center, telemarket, young people employment, flexible labor, information technologies.*

Fecha de recepción: 14/06/06

Fecha de aceptación: 29/10/06

Una industria de gran dinamismo

La industria del telemercado es uno de los procesos emergentes de la economía internacional y un rasgo distintivo de la postindustrialización, ya que refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa. La producción para el telemercado se realiza en los *call centers*, fábricas de comunicación y gestión de información que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En el telemercado se condensa una nueva figura laboral, la del teleoperador, cuyas funciones responden a una lógica de producción en serie dentro del nuevo modelo de sociedad postindustrial que denominamos sociedad de la información¹.

Los datos sobre el tamaño de esta industria en la escala internacional son diversos, con una colección de estimados: se calcula la existencia de una fuerza de trabajo de 2.86 millones de personas en Estados Unidos (Datamonitor, 2004), aunque autores especializados señalan la existencia entre los 2.5 millones y 6.5 millones de personas (Moss, Salzman y Tilly, 2004:34). Para otros países, una recopilación a partir de diversas fuentes nos ilustra un escenario como el siguiente: Europa cuenta con 750 mil personas operando en esta industria (Datamonitor, 2004), en Francia hay 200 mil (Novethic, 2005), una cantidad similar a la de México que tiene casi 190 mil personas (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2005), en Centroamérica y el Caribe se espera la creación de 24 mil empleos en los años próximos (estimación de la empresa Avaya²).

* Departamento de Economía, UAM Azcapotzalco. jordy.micheli@gmail.com. (Agradezco los comentarios y sugerencias de dos lectores anónimos cuyas opiniones fueron recogidas para mejorar este texto. Las limitaciones y los errores que permanecen son responsabilidad del autor).

1 La sociedad de la información engloba procesos sociales, económicos y políticos los cuales tienen como factor en común que las tecnologías digitales sean los instrumentos mediadores entre las personas. Estas tecnologías permiten almacenar, transferir y/o transformar información en volúmenes y a velocidades tales que revolucionan prácticas que fueron tradicionales en las empresas, instituciones y los individuos durante el capitalismo del siglo XX.

2 Véase: <http://www.hoy.com.do/app/article.aspx?id=38916vo> (revisado 18 de marzo 2005)

Esta industria se desarrolló a partir de la década de 1970 para resolver las necesidades de empresas que requerían masificar la atención, y en general el contacto, con consumidores o potenciales clientes. Diversas transformaciones en el ámbito de la telefonía tradicional hasta su convergencia con la tecnología digital han proporcionado la base tecnológica con la cual ha sido posible la utilización intensiva e innovadora de las habilidades de comunicación humanas en un nuevo espacio de interacciones mercantiles: el telemercado. Los procesos innovadores recientes de telefonía en protocolo de Internet y en el software para llevar a cabo nuevas formas de gestión con los clientes (*customer relationship management*) son los avances que auguran nuevas fases de desarrollo de la industria.

En lo que sigue, se mostrará cuáles son las características básicas del proceso de trabajo en un *call center*, las tendencias a la expansión territorial de las empresas dedicadas al telemercado y la concentración de los empleos en los jóvenes así como la debilidad de las condiciones del trabajo de éstos.

El trabajo en un *call center*

Un call center constituye un centro de producción de telemensajes y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamble sociotécnico: proceso, organización y coordinación del trabajo.

La esencia del proceso de trabajo es una telenegociación³ entre el usuario telefónico y el teleoperador que puede ser iniciada por el primero (llamadas *in bond*) o por el segundo (llamadas *out bond*). Esta telenegociación puede tener la simplicidad de una cadena de opciones rutinarias (una compra de una pizza, de un boleto, la solicitud de una información, etcétera) o bien la complejidad de una atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a plantear una queja. Entre los casos extremos de complejidad se encuentran los de call centers públicos de atención a necesidades de ciudadanos (información de procedimientos, localización de personas, situaciones de crisis, etcétera).

La organización del trabajo descansa en el concepto de "campana": ésta define el producto obtenido con el input trabajo (cuyo componente fundamental es el conocimiento específico que deberá ser puesto en juego en este espacio de negociación). La forma más sencilla de campana es la venta directa, o cobranzas, mediante las "llamadas en frío". Aunque se trata de las formas más sencillas de campana, también conforman

los mayores retos para la obtención de resultados: la irrupción agresiva del teleoperador en el espacio privado del usuario telefónico constituye el aspecto más criticado del telemercado.

El proceso y la organización del trabajo particulares de esta industria conforman un cuadro especial de condiciones de trabajo y modos de coordinación por parte de la empresa. Como en todo proceso técnico de producción en serie, el objetivo de la gerencia es la rutinización para lograr objetivos de cantidad y calidad. Esta taylorización puede estar condicionada por el tipo de campaña, pero a medida que esta industria adquiere madurez, las necesidades de la telenegociación se tornan menos susceptibles de rutinización. Se habla así del paso de esta industria hacia una fase en los cuales los *call centers* se transforman en *contact centers*, dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundamentan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada (Bagnaro, 2000).

La cantidad de trabajo requerido es un aspecto crítico de las definiciones técnicas en un *call center*, debido a la existencia de "horas pico" y, por tanto, la fluctuación del tráfico telefónico. La administración del trabajo en esta industria desarrolla técnicas predictivas cada vez más precisas para conocer las necesidades de cargas de trabajo humano, sin embargo es difícil evitar la subutilización o bien la escasez de teleoperadores. Ello obliga a la multifuncionalidad de los mismos, de modo de atender campañas simultáneamente, lo cual podría ser equivalente a una capacidad de producción flexible y simultáneamente en serie.

La velocidad y cantidad de la atención es un aspecto técnico asociado al anterior. La forma de medición de la efectividad del proceso y la organización del trabajo es una relación entre el porcentaje de llamadas atendidas y el tiempo que tuvo que esperar el usuario para ser atendido. Aunque cada campaña tiene sus requerimientos de eficiencia, un estándar internacional es 80% de llamadas atendidas y 20 segundos de espera. El tema de los costos variables predomina en cualquier definición técnica: el salario y las llamadas representan cada uno no menos del 45 % del costo total de un *call center* (Waite, 2003).

Este ensamble ha evolucionado a lo largo de más de 30 años desde su aparición a fines de los años sesenta, a medida que se han desarrollado innovaciones en las tecnologías de comunicación e información. La digitalización de éstas ha constituido sin duda la apertura hacia una industria de *call centers* globalizada y crecientemente importante para la operación de las empresas, tanto de producción material como de servicios.

3 En la telenegociación la comunicación humana unidireccional –mediada por el canal telefónico– se convierte en un nuevo instrumento al servicio de la economía, y las características del lenguaje se adaptan a las condiciones de nuevas formas de negociación comercial y social en general (Lane, 1994). 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 (Micheli, Hernández, 2004).

Despliegue local y global

Los *call centers* iniciaron su existencia básicamente como nuevas funciones que ejercían las empresas interesadas en las ventas por teléfono o bien la atención a sus clientes (ejemplo típico: las compañías de aviación). Poco tiempo después, este servicio fue ofrecido como *outsourcing* por nuevas empresas que se dedicaban íntegramente a desarrollar las diversas prácticas del *call center*. Las empresas de este nuevo segmento han sido las verdaderas propulsoras de la internacionalización de esta industria. Un ejemplo de la velocidad de expansión lo brinda la empresa SITEL (ver cuadro 1 al final del artículo) el cual nos ofrece el patrón de crecimiento de una empresa que nace y crece como centro de servicios a terceros, en una región de bajos salarios en EU⁴ y que a los diez años de su consolidación en su país de origen se internacionaliza hacia países tanto de alto desarrollo y como de desarrollo medio. Actualmente se trata de una típica empresa global que gestiona sus negocios adaptando sus capacidades a necesidades regionales o nacionales.

La difusión y adaptabilidad de la tecnología básica de un *call center* permitió la adopción temprana de la misma en diversas naciones de desarrollo medio, en las cuales existían ya necesidades empresariales derivadas de la emergencia de los servicios en la economía y del consumo masificado. Países latinoamericanos como México son ejemplo de ello: a fines de los años ochenta, el *telemarketing* de uso masivo entró con la empresa Ticketmaster, dedicada a la venta de boletos para espectáculos, y con Locatel, entidad creada por el gobierno federal para atender extravíos de personas y robo de vehículos en la Ciudad de México. Poco antes, los grandes bancos habían iniciado el uso de *call centers* para atender clientes. Se trataba de una fase económica con un importante crecimiento (3.73 % anual durante el período 1988–1994) y se gestaba el inicio de la fase de globalización de servicios en el país.

La crisis de 1994–95 no detuvo la evolución de la industria del telemarketingo la cual fue empleado básicamente para colocar ventas y cobrar adeudos⁵. La apertura de la economía mexicana a la competencia en telecomunicaciones y en el sector bancario marcó una nueva historia del *telemarketing* durante la segunda mitad de la década de 1990, periodo en el cual se

crean dos grandes empresas que concentraron la capacidad de producción de telemensajes. Una de las empresas es Tecmarketing, creada por la firma dominante Teléfonos de México en el año 1996 y la otra, una filial de la empresa estadounidense Teletech, implantada en México en 1997 para explotar la creciente competencia en las telecomunicaciones.

A inicios de este siglo, nuevos mercados de la economía globalizada impulsan el desarrollo de esta industria en México: la implantación de empresas bancarias que han adquirido a los antiguos bancos mexicanos, la adopción de los *call centers* en el sector público y la incursión hacia el telemarketingo estadounidense, tanto anglo como hispanoparlante. En México están instaladas las filiales de las mayores empresas mundiales del *outsourcing* (Teletech, Teleperformance, SITEL, Atento), coexistiendo con empresas locales de varios tamaños y se encuentran ocho *call centers* de atención técnica a todo el mundo⁶. La ciudad de México, con poco más de tres mil *call centers* de distinto tamaño, es un claro ejemplo de la integración de la economía urbana a las tendencias de esta industria. Para la economía nacional en su conjunto, esta industria representa el 0.48% del PIB y su tasa de crecimiento anual es 20% (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2005). Los datos relativos al crecimiento de la industria en México en su modalidad de *outsourcing* se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2
Evolución de la industria de *call centers*
en modalidad *outsourcing* en México
(Crecimiento % respecto al año anterior)

	2003	2004
Volumen de llamadas	22	41
No. de teleoperadores	15	35
Inversión	15	48

Fuente: Instituto Mexicano del Telemarketing (2005).

Tendencia a la relocalización

Esta industria se ve sometida a los patrones de relocalización que han sido tradicionales desde la llamada nueva división internacional del trabajo, en la cual los salarios bajos han desempeñado un importante papel como fuerza de atracción

4 Los sueldos de los *telemarketers* varían hasta un 40 % entre los diversos estados de la Unión Americana: en Nebraska se puede encontrar un sueldo por hora de 9.23 dólares, mientras que en el Distrito de Columbia tenemos 12.87 dólares (Bureau of Labor Statistics, 2004).

5 La cobranza representa una actividad con un costo elevado y es interesante constatar que la caída económica generalizada trajo un florecimiento de un sector de *call centers* dedicados a recuperar adeudos y en algún caso ello fue fuente de innovación, como lo muestra un inicialmente pequeño *call center* (Atención Telefónica) cuya campaña consistía en ofrecer crédito a los deudores del nascente servicio de telefonía celular que habían optado por no pagar y tampoco seguir usando el aparato. Esta estrategia fue exitosa y con el tiempo se convirtió en el sistema Amigo, el principal mecanismo de masificación de Telcel.

6 Las más antiguas son EDS (1985) y Getronics (1987). Durante los años 90 fueron implantadas Total Service Desk, Servicios Integrales de Información y Telecomunicaciones, Sphaera, Qualita y Aurum. En el año 2001 Advance. La infraestructura humana de este subconjunto de la industria descansa en teleoperarios de especialización profesional en campos definidos (mayormente de tecnologías de información o financieras), y en total se contabiliza a poco más de 2,700 personas en estas labores, en la ciudad de México (IMT, 2005).

de inversiones. El costo de la fuerza de trabajo en la industria de los *call center* representa en promedio 60%, así que las diferencias internacionales tienen un peso importante en la corriente de relocalizaciones. Entre Estados Unidos e India, por ejemplo, se tiene una brecha de aproximadamente \$30 dólares por operador-hora. Si miramos hacia América Latina, en México el costo del trabajo es de aproximadamente \$12 dólares por hora mientras que en Argentina \$8 dólares (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2005). Estas diferencias explican la distribución de operaciones entre diversos centros internacionales. Se ha calculado que la dimensión aproximada de este flujo internacional de trabajo fue de 200,000 puestos de trabajo en el año 2004, de los cuales América Latina ganó 12,900 posiciones. Una prospectiva señala que en el año 2008 se trasladarán 25,000 puestos de trabajo hacia América Latina (Datamonitor, 2004). En México, 60% de las empresas de *outsourcing* manejaron campañas bajo el esquema de relocalizaciones, y ello comportó el uso de 3,500 estaciones de trabajo en 2004, es decir aproximadamente el 20% del total de estaciones de trabajo existentes en México (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2005).

México, por ejemplo, recibe nuevos trabajos pero también los expulsa hacia países del continente con menores salarios, como los centroamericanos. Así por ejemplo, la crisis de una empresa aeronáutica estadounidense provocó la decisión de contratar como *outsourcing* a Atento, filial de Telefónica de España, la cual gestiona todas las actividades de la firma aeronáutica desde la ciudad de México y San Salvador. Pero también ocurre que la empresa mexicana Telmex, el carrier de mayor peso latinoamericano, paulatinamente abandona las funciones de su centro de llamadas Tecmarketing, para relocalizar funciones en Guatemala.

Por esta razón, la industria se ha convertido en uno de los principales focos de atención en diversos países, al advertirse la vitalidad de su crecimiento y las potencialidades para generar empleo, especialmente en la población que egresa de los estudios profesionales, la más afectada por el desempleo estructural que caracteriza a la economía contemporánea. En América Latina diversas iniciativas empresariales y gubernamentales tienden a apoyar la capacidad de la industria como creadora de empleos, especialmente frente a las potencialidades del mercado estadounidense. La industria argentina tiene un papel destacado con oficinas de representación en Miami que buscan atraer operaciones; en Panamá el gobierno promueve la enseñanza del idioma inglés para que su fuerza de

trabajo tenga competitividad; en Colombia se intenta una estrategia de abaratamiento del uso de la infraestructura de telecomunicaciones y en México grandes inversiones se dirigen a captar el mercado hispanoparlante de EU.

Trabajo para jóvenes

La postindustrialización trae a la escena laboral nuevos contingentes de mano de obra que son ocupados en los sectores que adquieren preponderancia: los servicios. Esta mano de obra está compuesta por jóvenes y sin embargo el nuevo modelo de economía basada en servicios – y frecuentemente uso intensivo de tecnologías de información y comunicación– no es una fuente de empleo suficiente para las dimensiones de la nueva oferta de fuerza de trabajo. Este es un tema de creciente interés internacional al cual la OIT ha dedicado atención. Las tendencias muestran que los jóvenes constituyen el segmento poblacional con mayores niveles de desempleo, y que en general cuando laboran lo hacen bajo condiciones precarias, con bajas remuneraciones y en la economía informal. Los datos también señalan que a mayor nivel de educación en este segmento de la población, la desocupación disminuye.

La OIT manifiesta que: “La falta de datos desglosados por edad hace difícil tener una perspectiva global de la distribución sectorial de los jóvenes en el mercado de trabajo (...). En muchos países de América Latina, el sector de los servicios absorbe entre ocho y nueve de cada diez trabajadores jóvenes y el resto trabaja en el sector de las manufacturas o la construcción” (Organización Internacional del Trabajo, 2004). También señala la falta de adecuación entre el contenido de los estudios y el mundo laboral en que se desempeñan.

La clave de la economía de un centro de llamadas radica en su estructura de costos, en la cual la parte determinante corresponde al trabajo, como hemos señalado. Ello explica la creciente avidez que han mostrado las empresas dedicadas al negocio del *telemarketing* para instalar centros en regiones o países de bajos costos salariales. 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 para el mercado hispano. La 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. Además de la capacidad de expresarse en el idioma necesario, la condición básica que permite a los trabajadores formar parte de esta nueva estruc-

tura global de centros de producción de comunicación telefónica, es la de contar con estudios universitarios; ello garantiza la competencia comunicacional que requiere el negocio. 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 produciendo profesionistas que trabajan produciendo comunicación, independientemente de la carrera profesional en la cual se han invertido tiempo y recursos⁷.

Una característica extendida acerca de la gestión laboral en los *call centers* es la debilidad de los sistemas de capacitación para el trabajo. Los trabajadores entran en funciones con un mínimo de tiempo dedicado por la empresa para que aprendan los sistemas de operación y, sobre todo, la retórica y terminología que debe ser empleada en su relación con el cliente⁸. Esta cuasi-ausencia de costos de aprendizaje es una de las ventajas de los *call centers* en su ciclo de rentabilidad, y sin duda su fuente es la utilización de mano de obra universitaria, la cual tiene ya la capacidad de aprendizaje tácito y el interés por crear sus propios sistemas de operación.

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. En un análisis sobre *call centers* franceses, (Cousin, 2002) se establecen las siguientes características que pueden ser aplicadas a un perfil general de estos trabajadores: los trabajadores del telemercado 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".

La prácticamente ilimitada oferta de mano de obra permite a esta industria operar con altas tasas de rotación, asegurando que quienes desempeñan el trabajo, en una suerte de "selección natural", lo hagan con los estándares requeridos. La gestión de la fuerza de trabajo, a cargo de supervisores y de sistemas de métrica de la operación, no deja de ser opresiva y los trabajadores crean sus propias formas de resistencia, sin embargo, este doble juego de capacidad laboral y control de la

dirección crean un sistema de producción masivo y que opera sin contratiempos, dentro de una lógica de mejora continua.

Un trabajo poco regulado

La regulación del trabajo suele ser un tema poco relevante para la coordinación laboral que debe ejercer la empresa. Un *call center* suele tener una estructura jerárquica bastante plana, ya que requiere a los teleoperadores en la base, a supervisores en un nivel intermedio y a la gerencia en la parte superior. Los objetivos y características de las campañas pueden generar una mayor complejidad en esta estructura, en la medida en que los teleoperadores adquieren experiencia y capacidades para desarrollar funciones más críticas. Por ejemplo, un *call center* bancario dedicado a cobrar adeudos a sus clientes requiere diversas habilidades dependiendo del monto que se desee recuperar y ello prefigura una escala en la cual van ascendiendo los teleoperadores con mayores capacidades. Los *call centers* denominados como *help desks* realizan funciones especializadas de asesoría técnica para clientes y el trabajo implicado en ello es de una cualificación *ad hoc*.

El común denominador es, sin embargo, una forma de regulación flexible. Es frecuente que los trabajadores sean contratados no por su centro de trabajo sino por una tercera empresa de colocaciones que es con la cual se maneja la relación contractual. Además, es común que al firmar el contrato se firme también una renuncia con la fecha en blanco, por no mencionar que los contratos son de corta duración y se renuevan varias veces para no generar derechos laborales.

Las organizaciones laborales europeas reportan diversas objeciones a la política de gestión de grandes empresas de telemensajes: la tendencia a fragmentar sus centros operativos para evitar la consolidación social y las obligaciones patronales; la ausencia de reconocimiento de las calificaciones y competencias de los trabajadores para fines contractuales; la extrema intensidad de los ritmos de trabajo y las facilidades de las empresas para migrar a regiones o países de menores costos laborales (Europa del Este, Marruecos, Senegal, Isla Mauricio). En el sector de las empresas de telecomunicaciones existen estructuras de organización laboral que intentan negociar fórmulas de derechos laborales y códigos de buena conducta, sin embargo, la industria del telemercado es profunda y diversificada, dando pie a un amplio sector laboral en el cual prima el objetivo de la cantidad y costo de producción por encima de consideraciones sobre calidad y condiciones de trabajo.

7 No hace mucho, 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 telemercado hace realidad lo anterior. Un estudiante mexicano compite con un argentino o un colombiano; la competencia es, sin embargo, independiente del perfil universitario o de la inversión social en la educación superior: está basada en los salarios nacionales.

8 Se ha calculado que el tiempo medio de capacitación es de 19 días para un teleoperador, sin embargo en México es de 13 días. Es muy probable que en el conjunto de países en que crece rápidamente la industria, el tiempo de capacitación sea similar al de México (IMT, 2005).

En el mundo laboral del *telemarketing* en idioma español, encontramos dos importantes ejemplos de contratación colectiva regulada por un instrumento legal: se trata de las empresas Tecmarketing en México y Atento en España. Ambas son empresas pertenecientes a los grupos dominantes de la telefonía en sus países y, desde hace unos años, rivales internacionales: Telmex y Telefónica. Los dos contratos abordan los tiempos de trabajo, las movibilidades de funciones, la capacitación y los salarios, fundamentalmente, y aunque existen diferencias, son coincidentes en el reconocimiento explícito del carácter peculiarmente dinámico de esta industria y de las condiciones que ello impone a la gestión de la fuerza laboral. A modo de ejemplo se muestra en el cuadro 3 la estructura salarial y funcional dentro de la empresa mexicana Tecmarketing, en ella se ve la existencia de tres niveles de operación y uno de supervisión, además del gran peso que tiene el componente de “incentivos” (alrededor de 80 %) dentro del salario total.

Cuadro 3
Estructura de sueldos e incentivos de Tecmarketing
(pesos mexicanos)

Categoría	Sueldo base	Incentivo	Incentivo como % del sueldo base	Sueldo total
Técnico	4 279.24	3 381.62	79.0	7 660.86
3	2 917.32	2 425.71	83.0	5 346.05
2	2 710.12	2 250.30	83.0	4 960.42
1	2 545.48	2 077.40	81.0	4 622.88

Fuente: “Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Tecmarketing S.A. de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Sección 159 Tecmarketing, 2003–2005”.

Conclusiones

El trabajo en *call centers* conforma un sector creciente de la fuerza laboral en distintos países y se constituye como un rasgo distintivo de la sociedad de la información. La expansión acelerada de la industria de los *call centers* está sostenida en tres pilares:

- Crecientes necesidades de diversas empresas y organizaciones de gestionar su ciclo de negocios a través de la información y comunicación. Esto da origen al fenómeno general de imbricación de servicios en la producción material y consecuentemente al crecimiento de la economía

de servicios. Los *call centers* se han convertido ya en estructuras de la empresa cuyo desempeño es un aspecto crítico de la operación general de la empresa.

- La tecnología está disponible como una mercancía y está sujeta a un proceso de innovación constante, propulsada por oferentes de carácter global. Las empresas productoras de la tecnología están en un mercado muy competido, por ello mantienen constantemente innovaciones y estrategias de venta que les permitan no perder posiciones. Parte de la innovación consiste en ampliar las capacidades de las tecnologías y en aumentar la posibilidad de control de costos y del desempeño de la fuerza de trabajo.

- Desempleo estructural en el sector de jóvenes y entre estudiantes y egresados universitarios. Se presenta como la mejor y más cercana oportunidad de conseguir un empleo porque esta fuerza de trabajo tiene las características de flexibilidad contractual y competencias de trabajo idóneas (resistencia, velocidad de aprendizaje).

Por tanto, se consolida la estructura económica, tecnológica y social que sustenta a uno de los polos de empleo más dinámicos en el inicio del siglo XXI. Las tendencias que se advierten en el nuevo mercado laboral son las siguientes:

- 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 capacitaci6n, pero las posibilidades de una trayectoria laboral son muy cortas y el incremento de habilidades no tiene una contraprestaci6n. Los *call center* poseen estructuras muy planas, de modo que no se promueven trayectorias significativas.

- 4) La industria enfrenta la contradicci6n de que requiere cada vez mayores niveles de complejidad en la interacci6n con los clientes/usuarios, lo cual conduce a mayores est6ndares de profesionalizaci6n en la fuerza laboral, pero al mismo tiempo la competencia por costos laborales determina las estrategias fundamentales de las empresas del telemercado.
- 5) En suma: menor regulaci6n- menores salarios- relocalizaci6n: 6sta es una tendencia que definir6 formas de estructurar el nuevo mercado de trabajo masificado del siglo XXI. Los servicios han crecido de un modo fundamental y definen ya el perfil laboral de las sociedades, especialmente de aquellas como la mexicana sometidas a un largo estancamiento econ6mico y productivo. Para los m6s de 250 mil empleos que genera la industria del telemercado en nuestro pa6s, la densidad tecnol6gica de estos trabajos no es un dato de valorizaci6n de la fuerza de trabajo, sino de su opuesto. Los caminos del an6lisis sobre las nuevas relaciones entre trabajo y tecnolog6a est6n abiertos, y la sociedad postindustrial es una realidad distinta a la utop6a del trabajo enriquecedor y justamente remunerado.



CUADROS

Cuadro 1
SITEL, la expansión de una empresa del telemercado en 20 años

AÑO	ACCIONES
1985	Los activos de HQ800 (una compañía de servicio de mensajes) son adquiridos por 165.000 dólares por Headquarters Co. y la compañía cambia su nombre por el de SITEL Corporation; comienza con un centro en Omaha (Nebraska) con 16 empleados y 2 millones de dólares en ingresos.
1986	SITEL pasa a ser una compañía profesional de servicios de mensajes a una compañía de <i>telemarketing</i> de recepción de llamadas.
1987	Se añaden los servicios de <i>telemarketing</i> de emisión de llamadas para un nuevo cliente: Allstate. Las ventas alcanzan 5,3 millones de dólares.
1988	SITEL crea la primera unidad descentralizada para gestionar la cuenta Allstate Insurance. Los asociados de SITEL y compañías telefónicas de ciudades pequeñas cierran los primeros acuerdos de operación compartida, denominados Centros Operativos a Distancia.
1989	Durante el apogeo del <i>telemarketing out bond</i> , SITEL alcanza los 12 millones de dólares en ventas. La compañía cuenta ya con más de 1, 000 empleados.
1990	SITEL tiene 16 centros operativos a distancia en pequeñas ciudades de los estados de Nebraska y Iowa. La empresa añade unidades independientes de servicios para incluir telecomunicaciones, seguros, servicios financieros, venta telefónica y recepción de llamadas.
1992	SITEL firma un contrato de 5 años con General Motors para dar soporte al lanzamiento de la tarjeta de crédito GM. Este programa supone el mayor programa de <i>telemarketing</i> en la historia del sector. SITEL contrata y forma 3, 300 empleados en 45 días.
1994	Entre sus clientes más significativos se encuentran Phillip Morris, JCPenney Life Insurance, Allstate y Household Credit. De 1992 a 1994, los ingresos de la compañía se han más que duplicado hasta alcanzar los 69 millones de dólares.
1995	SITEL se convierte en la primera compañía independiente en su sector en cotizar en bolsa (NASDAQ y posteriormente NYSC). Tiene ingresos de 101 millones de dólares, que son 47% mayores que en 1994 y aumentan 39% anualmente desde los últimos cinco años.
1996	SITEL compra Canadian Telephone Corp. Mitre es adquirida por dinero en efectivo y valores, lo que hace que el Reino Unido, Bélgica, Japón, Singapur, Hong Kong y Alemania entren en el grupo. SITEL compra SA Teleaction y entra en el mercado español.
1997	Entra en la región del Pacífico asiático; en Latinoamérica (incluyendo México) a través de una <i>joint venture</i> . También entra mediante compra de compañías locales en Irlanda y los países nórdicos. Son compradas dos compañías en Wisconsin y Virginia, lo que abre la puerta al servicio de soporte técnico de SITEL. El número total de empleados asciende a 18, 000.
1998	Entra en Francia a través de la adquisición de una empresa. Firma el primer contrato multinacional del sector con una de las principales compañías tecnológicas. Las ventas alcanzan los 586 millones de dólares.
1999	Se firman varios grandes contratos, entre ellos un contrato por cinco años con GM valorado en 100 millones de dólares anuales. Abre la oficina de Brasil.
2000	Abren los primeros centros <i>offshore</i> , en Jamaica y la India, a través de <i>joint venture</i> con compañías locales clave. Hay 24.000 empleados.
2001	Los ingresos para el año 2001 suman 725 millones de dólares, bajando desde los 764,4 millones de dólares de 2000. El fundador y presidente de SITEL, James F. Lynch, vuelve al cargo de director general y lleva a la compañía de nuevo a una estructura descentralizada.
2002	Abre el centro de Panamá.
2003	Se firman acuerdos paneuropeos con dos de las principales compañías tecnológicas.
2004	SITEL continúa con su expansión mundial al abrir centros en Italia, Filipinas, Marruecos y Polonia. Los empleados suman ya más de 31, 000.
2005	SITEL alcanza los 1,000 millones de dólares en ventas: un incremento que ha multiplicado por diez la cantidad que poseía cuando pasó a cotizar en bolsa. En la actualidad, la compañía posee centros en 25 países y da servicio a consumidores de sus clientes en 55 países.

Fuente: *The Sitteler*, varios números

Referencias Bibliográficas

- (S / A). (2004). *Timeline of the history of the telephone*. Disponible en: http://www.wordiq.com/definition/Timeline_of_the_telephone.
- III Convenio Colectivo para el sector de Telemarketing, 2004–2006, Unión Telefónica Sindical.
- Alcocer, C., Martínez-Íñigo, D. y Rodríguez-Mazo, F. (2005). "How long will we work here?" Organizational tenure and characteristics of the psychological contracts in call / contact centers employees" en *Revista de Psicología Social*, (19) 73–91.
- Arthur, M. y Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press.
- Corona, R. and Tuirán R. (1998).
- Bagnaro, S. (2000). *Call Centers Tendencias y problemas*. Presentación, ETUC-AFETT Workshop, Bruselas. Disponible en: <http://www.comfia.net/documento/estudio/teletrab/bruselas/bagnara1-esp.pdd>.
- Banco de Información Económica (2005). Disponible en: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/BDINE/M15/M1500955.htm>
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books
- Bishop, P., Gripiaios, P. y Bristol, G. (2003). "Determinants of Call Centre Location: Some Evidence for UK Urban Areas" en *Urban Studies*. 40 (3), 2751–2768
- Bourdieu, P. (1985). *¿Qué significa hablar?* Economía de los intercambios lingüísticos. Madrid: Akal.
- Bureau of Business Statistics (Septiembre, 2005). Disponible en: <http://www.bls.gov/oes/current/oesrcst.htm>
- Carnoy, M. (2000). *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza Editorial
- Castells, M. (2002). *La Galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa i societat*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- (1999). *La era de la información. La sociedad real. Vol.1*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Cestau, L. El Avance de los Contact-Centers en *Mercadeo.com No. 41*. Disponible en: http://www.mercadeo.com/41_DC_cntc-cntrs.htm, consultado el 15 de enero 2005.
- Cousin, O. (2002). "Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel" en *Sociologie du travail*, pp. 499–520.
- (2003). *The Educational Welcome of Latinos in the New South*. Westport: Praeger
- Datamonitor. (2004). *Call Center Outsourcing in Latin America and the Caribbean to 2008*.
- Esping-Andersen, G. (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Barcelona: Ariel.
- Husson, M. (2004). Sommes nous entrés dans le capitalisme cognitif?. en *Multitudes*. Disponible en http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id_article=1633.
- Information Society Technologies of the European Commission. (20002). *Status report on New Ways to Work in the Information Society*. Disponible en: <http://www.eto.org.uk/twork/tw00/pdf/tw2000.pdf>
- Information week (2005). Disponible en: http://www.netmedia.info/informationweek/articulos.php?id_sec=11&id_art=4149
- Instituto Mexicano del Telemarketing. (2005). *Contact Forum*. Disponible <http://www.contactforum.com.mx/>
- Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. (2005). Disponible en: www8.madrid.org/iestadis/fijas/efemérides/ue03_05.htm, consultado el 16 de febrero 2005
- Kogut, B. (ed). (20003). *The Global Internet Economy*. Cambridge: The MIT Press..
- Micheli, J. (2004 a). "El telemarketing: producción post-industrial en la Ciudad de México". en *Scripta Nova*, revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona.
- (2004 b). "Telemarketing y globalización en la economía mexicana". en *Memoria*, (184), 19–22.
- (2006). "El trabajo de digitofactura en la sociedad postindustrial". en C. Carmen (Ed.). *Espacios globales, espacios del capitalismo*. México: Plaza y Valdés, Universidad Ibero Americana.
- Micheli, J. y Hernández, G. (2004). "Telemercado: tecnología y lenguaje en la economía de la ciudad digital". Ponencia dada en el II Congreso Online Observatorio de la Cibersociedad. Disponible en: http://www.cibersociedad.net/congres2004/grups/fitxacom_publica2.php?idioma=es&id=475&grup=35
- Moss, P., Salzman, H. y Tilly, C. (2004). "Under Construction: the Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers". en *Draft July 3, Center for Industrial Competitiveness at University of Massachusetts-Lowell*.
- Novethic. (2005). "Les syndicats font pression sur les call center". Disponible en: <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=69568>.
- Organización Internacional del Trabajo. (2004). *Un buen comienzo: Trabajo decente para los jóvenes*. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc93/pdf/tmyewf-04.pdf>.
- Reich, R. (1991). *The Work of Nations*. New York: Alfred A. Knopf.

- Rifkin, J. (1995). *The end of Work. The Decline of Global Labor Force and the Down of the Post-market Era*. Putnam Publishing Group.
- Sassen, S. (2001). "Impacts of Information Technologies on Urban Economies and Politics". en *International Journal of Urban and Regional Research*. 25 (2), 411-417.
- (2000). *Cities in a World Economy*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Stehr, N. (2002). *Knowledge & Economic Conduct*. Toronto: University of Toronto Press.
- Tecmarketing, S.A. de C.V. y Sindicato de telefonistas de la República Mexicana (2005) Contrato Colectivo de Trabajo, Sección 159 Tecmarketing, 2003-2005.
- Van Dijk, T. (1980). *Estructuras y funciones del discurso*. México: Siglo XXI Editores.
- Veltz, P. (1996). *Mondialisation, villes et territoires L'Economie d'Archipel*. Paris: PUF.
- Wolf-Powers, L. (2001). "Information Technology and Urban Labor Markets in the United States" en *International Journal of Urban and Regional Research*. 25 (2), 427-438.