



**Casa abierta al tiempo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES POSGRADO EN CIENCIAS  
ANTROPOLÓGICAS**

**Los trabajadores de la industria de call centers de la ciudad de Guatemala:  
diferenciación social y representaciones sobre el trabajo**

Luis Pedro Jacobo Meoño Artiga

Tesina de Maestría en Ciencias Antropológicas

Director: Dr. Raúl Nieto Calleja

Asesores:

Dr. Federico Besserer Alatorre

Dra. Manuela Camus

Dra. Paula Carolina Soto Villagrán

México, D.F.

Julio, 2011



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00086

Matrícula: 209380271

LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL CALL CENTERS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, DIFERENCIACION SOCIAL Y REPRESENTACIONES SOBRE EL TRABAJO.

En México, D.F., se presentaron a las 12:00 horas del día 25 del mes de julio del año 2011 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. RAUL NIETO CALLEJA  
DRA. PAULA CAROLINA SOTO VILLAGRAN  
DR. JOSE FEDERICO BESSERER ALATORRE

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS ANTROPOLOGICAS

DE: LUIS PEDRO JACOBO MEOÑO ARTIGA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

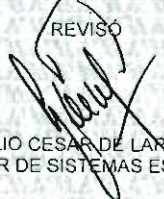
*aprobar*

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



LUIS PEDRO JACOBO MEOÑO ARTIGA  
ALUMNO

REVISÓ




LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH




DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE



DR. RAUL NIETO CALLEJA

VOCAL



DRA. PAULA CAROLINA SOTO VILLAGRAN

SECRETARIO



DR. JOSE FEDERICO BESSERER ALATORRE

# Índice de contenido

<b>Introducción</b> .....	4
<b>1. La industria de Call Centers en Guatemala</b> .....	8
2. Call centers, debate político y flexibilización laboral.....	13
<b>2. Marco teórico: el debate académico sobre call centers</b> .....	18
2.1 Recreando el ambiente y el trabajo de un call center.....	19
2.2 Antecedentes: el trabajo emocional y la industria de comida rápida.....	22
2.3 Delimitando al call center como modelo de trabajo.....	26
2.4 Principales debates:.....	30
2.4.a) Control, vigilancia y resistencia.....	30
2.4.b) Trabajo emocional y estético.....	31
2.4.c) Manejo de recursos humanos.....	32
2.5 Dispositivos de poder en la industria de servicios: un enfoque marxista.....	35
2.5.a Esquilmación inmediata: el dispositivo del poder en la industria de call centers.....	39
2.6 Call centers y globalización.....	43
2.6.a El proceso de tercerización de la industria de call centers.....	43
2.7 El call center como espacio transnacional.....	45
2.7.a Administración identitaria en el trabajo de servicios.....	47
2.6.b Prácticas de globalización rupturas, ironías y resistencias.....	49
2.7.c Identidad, régimen urbano y trabajo transnacional.....	51
<b>3. Ciudad neoliberal y call centers</b> .....	54
<b>4. Estrategias de administración cultural</b> .....	57
4.1 Diversión y consumo .....	62
4.2 Diversión en el trabajo.....	64
4.3 Educación en el trabajo.....	67
<b>5. Investigando sobre call centers en ciudad de Guatemala: el ejercicio etnográfico</b> .....	70
5.1 Proceso de inmersión.....	70
5. 2 Mapeo de empresas.....	72
5.3 La observación participante.....	72
<b>6. Presentación de resultados</b> .....	72
5.2.a) Caracterización de las empresas.....	73
USACorp.....	73
IndiaCorp.....	75
<b>7. Estrategias de selección y reclutamiento: el proceso de ingreso al call center</b> .....	76
7.1 Prácticas de reclutamiento.....	77
7.1.a Diferencias en las prácticas de reclutamiento en USACorp e IndiaCorp.....	78
7. 2 Prácticas diferenciadas de entrenamiento.....	81
Inducción: las ventajas de la empresa global y la adherencia a las normas.....	81
7.2.a Entrenamiento en USACorp.....	83
7.2.b Colectivo de trabajo en USACorp.....	84
7.2.c Entrenamiento en IndiaCorp.....	85
7.2.d Colectivo de trabajo en IndiaCorp.....	85
<b>8. Representaciones sobre la industria en el debate público</b> .....	91
8.1. Imágenes y representaciones del trabajo desde los trabajadores.....	95
<b>9. Reflexiones finales</b> .....	98
<b>Bibliografía</b> .....	101
<b>Hemerografía</b> .....	104

## Índice de ilustraciones

Controversia en torno al convenio 175 de la OIT.....	17
Marketing de 24/7 Customer.....	59
Marketing de 24/7 Customer.....	59
Marketing de 24/7 Customer.....	59
Página web de Genpact Guatemala.....	60
Página web de Genpact Guatemala.....	60
Página web de Genpact Guatemala.....	60
Testimonios de participantes en programa de referidos Transactel.....	62
Anuncio de actividad Open House en Transactel.....	64
Actividades de Fun at work. Genpact Guatemala.....	65
Talent Show Transactel 2010.....	65
Celebración de Halloween en Innovative Contact Solutions -ICS-.....	66
Ilustración 12: Celebración de Halloween en Innovative Contact Solutions -ICS-.....	66
Celebración de Saint Patrick's Day, Transactel Quetzaltenango.....	67
Blog corporativo de Transactel.....	68
Carrera Arcoiris Transactel.....	70
Actividad para niños con Síndrome de Down realizados por Transactel y la Fundación Novela.....	70
Zona 11. panorámica de la zona comercial donde está ubicada la empresa USACorp. ....	74
Anuncio de prensa de la empresa USACorp el 1ro de Enero 2011.....	80
Anuncio en internet de IndiaCorp.....	81
Anuncio en internet de IndiaCorp.....	81

## Índice de tablas

Tabla 1: Transnacionales presentes en Guatemala.....	10
Tabla 2: Incremento anual en número de empleados.....	10
Tabla 3: Promedios salariales por tipo de puesto.....	14
Tabla 4: Sistema de amonestaciones en USACorp.....	82
Tabla 5: Sistema de amonestaciones en IndiaCorp.....	83
Tabla 6: Características sociodemográficas del grupo de entrenamiento en USACorp.....	84
Tabla 7: Características sociodemográficas del grupo de entrenamiento en IndiaCorp.....	86
Tabla 8: Características sociodemográficas del grupo de entrenamiento en IndiaCorp.....	88

## Introducción

Este proyecto de investigación estudia la industria de call center desde sus trabajadores y las características específicas que éstos adquieren en el contexto particular de la Ciudad de Guatemala. Para ello es necesario revisar cómo ha sido su proceso de inserción en la economía urbana, considerando que al tratarse de una industria global, utiliza mecanismos estandarizados a nivel financiero, tecnológico y administrativo para instalarse en una nueva región. Sin embargo, tales estándares deben ser adaptados a las condiciones particulares del nuevo contexto, generando en el proceso dinámicas sociales y económicas nuevas. Considero que el análisis de tales dinámicas particulares es una estrategia apropiada para comprender las transformaciones recientes de la sociedad urbana guatemalteca, a nivel económico, político y cultural, frente a las exigencias de la economía global.

En general, los estudios coinciden al considerar a la industria de call center como una nueva forma de organización del trabajo que responde a las necesidades de la industria globalizada y sus transformaciones más recientes, expresadas en fenómenos como la relocalización, la expansión del sector de servicios, los avances tecnológicos de las telecomunicaciones y el desarrollo de nuevos métodos sociotécnicos de producción. En México, se ha considerado a la industria de call centers y telemarketing como una forma de producción inmaterial que ha dado origen a un nuevo sector urbano de la economía de servicios. Según Jordy Micheli (2004:6) “los call centers representan una de las formas de industrialización emergentes en la economía internacional característico de la sociedad postindustrial”. Este autor los define como centros de producción de telemensajes, como “fábricas de comunicación electrónica” organizados según un modelo de ensamblaje sociotécnico, cuyo objetivo es “la rutinización y estandarización para alcanzar objetivos de cantidad y calidad”. Para Micheli el teletrabajo ha de entenderse como una industria de comunicación y procesamiento de información de creciente complejidad tecnológica y organizacional, a la que subyace una estructura laboral hasta cierto punto simple (*Ibid.*: 6,7). En ella se presenta la contradicción de ser una industria plenamente integrada a los flujos de innovación tecnológica global, pero que al mismo tiempo emplea una mano de obra mal remunerada y sometida a condiciones de trabajo precarias (Micheli, 2004). La industria global de *outsourcing*, de la cual hace parte la industria de call centers establecida en Guatemala, implica un nuevo nivel de interacción social y espacial entre las naciones industrializadas y el mundo subdesarrollado. Representa también un giro importante en la forma en que los Estados Unidos y otros países industrializados incorporan mano de obra foránea para sustentar sus economías (Patel, 2010).

Me interesan los impactos que la inserción de esta industria tiene en la economía urbana y las transformaciones que produce en el mercado laboral, en términos tanto de generación de empleos, como de innovaciones y manejo de las relaciones entre la empresa y la fuerza de trabajo.

Por otra parte, y desde una perspectiva antropológica quiero analizar cómo los jóvenes trabajadores experimentan la rápida expansión de este nuevo modelo empresarial, mediante el análisis del conjunto de representaciones sociales y de discursos que se generan alrededor del mismo. Dado que el objeto de estudio que planteo tiene gran influencia tanto en los procesos de trabajo como en la sociedad en general, desentramar los juegos de representaciones que produce ofrece una oportunidad para descubrir las transformaciones y continuidades de las formas de dominación y las relaciones de poder en Guatemala.

A nivel mundial, esta industria ha sido representada en formas contrastantes, desde ser promocionada como un nuevo motor de desarrollo para países emergentes, hasta ser descrita como la nueva maquila del siglo XXI (Patel, 2010). Sus características particulares, el uso intensivo de nuevas tecnologías de comunicación y la interacción continua y estrecha con el mundo industrializado, le confieren una imagen eminentemente moderna, asociada a otras representaciones de lo global, la modernidad y el desarrollo.

En Guatemala, como en otras regiones, esta industria necesita de una fuerza laboral joven, bilingüe y disciplinada. Los jóvenes de las clases media y media-alta, educados en instituciones privadas, son la principal fuente de mano de obra. En menor medida, esta industria también atrae a personas bilingües que han sido deportadas de los Estados Unidos o que transitan entre los dos países por motivos legales o económicos. Estos dos sectores de población que componen el mercado laboral están ligados a lo que, de manera usual, llamamos la globalización. En el primer caso, se trata de la primera generación crecida, socializada y principal consumidora del modelo urbano predominante en la mayoría de ciudades del mundo en desarrollo, modelo que algunos autores llaman “ciudad neoliberal” (Ramírez, 2010). Ésta se caracteriza por la adaptación del espacio urbano a la racionalidad de la economía de servicios, por la cual el espacio público ha sido, en parte, sustituido por espacios para el consumo, produciendo una creciente segregación socio espacial. Los jóvenes de la clase media urbana se erigen como los principales consumidores de este nuevo modelo de espacio. En el segundo caso, los deportados -denominados como *homies* o *cholos*-, tienen una relación más contradictoria con la globalización, pues están asociados a los aspectos considerados más negativos de la misma: migración ilegal, pandillas, desintegración familiar o pérdida de identidad, entre otros. Sin embargo, se trata al

mismo tiempo del grupo que ha tenido el contacto más cercano con la sociedad y la cultura estadounidense. En consecuencia, para el trabajo en call centers, son ellos quienes mejor dominan el idioma inglés, la habilidad y el bien simbólico central de este mercado. Como vemos, la emergencia de esta industria no es un asunto únicamente de inversión extranjera y desarrollo económico, sino que otros condicionamientos sociales, como el género, la migración, la clase social y el nivel educativo están relacionados con el requerimiento central de ser bilingüe para ser competitivo en este nuevo mercado de trabajo.

En este sentido, el trabajo de agente telefónico en un call center internacional se ofrece como un ambiente de oficina de lujo, y otorga un sentido de modernidad y profesionalismo asociado tanto al ambiente de oficina como al uso de nuevas tecnologías de telecomunicaciones. Pero al mismo tiempo es visto como un trabajo pesado, repetitivo y sujeto a largas jornadas de trabajo. Lo que busco en última instancia es conocer e interpretar cómo este juego de representaciones se filtra y reconstruye en el conjunto de la sociedad guatemaltecas a nivel urbano.

La presentación está organizada de la siguiente manera: comienzo con un reporte general de las características y la situación actual de la industria en el país, que se hace necesario dada la ausencia casi total de investigaciones previas. De ahí que esta sección esté construida en base a información generada desde la propia industria y las agencias de gobierno que la promueven como forma de inversión extranjera. Seguido, me refiero al papel que ésta juega en el debate político actual en torno a la flexibilización del mercado laboral. A continuación presento un marco teórico relativamente extenso con el que persigo varios objetivos. En un primer momento se trata de resumir la evolución de la producción académica sobre esta forma de organización laboral y de los múltiples debates que se han generado en torno a ella. Luego, hacer una caracterización del objeto de estudio, en términos de su organización, tipo de espacio laboral y la experiencia individual de trabajo. Se trata de enmarcar al desarrollo de este sector dentro de los nuevos patrones de acumulación capitalista caracterizados por el cambio tecnológico, la reestructuración empresarial y la reorganización del trabajo. En el que se constituyen como un modelo paradigmático compartido por muchas empresas de servicios, que responde a las nuevas formas de organización interna, cuyo diseño está ligado a la búsqueda de mayores índices de flexibilidad. En definitiva una formula diseñada para permitir a las industrias de servicios funcionar bajo esquemas de alta rotación, bajos salarios y alta intensidad de producción. El objetivo de este apartado es demostrar que a través del estudio sobre la ingeniería laboral de los call centers es posible revelar diversas formas en que se construyen de mercados de trabajo precarios,

basados en la utilización intensiva de mano de obra juvenil poco calificada que trabaja en condiciones de alta flexibilidad.

En segundo lugar se abordan los análisis sobre los dispositivos de poder implementados por corporaciones transnacionales para mantener y profundizar la asimetría en las relaciones laborales. Junto a otro tema, menos explorado por la bibliografía revisada pero que considero central, la articulación entre el modelo de trabajo y la percepción pública de la ocupación. Esto es, la idea compartida del trabajo en call centers como un empleo casual o en cualquier caso temporal, con un ambiente informal apropiado para jóvenes. Lo que se pretende rescatar de esta discusión es cómo la articulación entre la percepción pública y el dispositivo de poder implementado por las empresas, facilita la construcción de subjetividades laborales funcionales al modelo.

Finalmente se aborda desde la bibliografía, la transformación que sufren las representaciones del trabajo en su tránsito hacia nuevos espacios geográficos periféricos. Considerando que a nivel muy general tales representaciones pasan de ser consideradas como una ocupación destinada a los sectores marginales de los países centrales a instituirse como una ocupación altamente deseable y un espacio laboral competido entre los sectores menos periféricos de los países del sur. Aquí se retoman los estudios sobre la industria de outsourcing en un contexto transnacional cuya característica central es la utilización del call center como una ventana para discutir el proceso de globalización, más allá del lugar de trabajo y sus condiciones laborales. Un deslizamiento de la unidad de análisis que pasa de la organización y del lugar de trabajo hacia el trabajador en su proceso de transformación y negociación identitaria al verse incorporado a un nuevo espacio transnacional. Este cambio en la unidad analítica hacia el sujeto abre nuevas perspectivas para el análisis de la empresa global en el contexto sociocultural, el tejido social y la estructura de clases en que se inserta. Permite analizar las representaciones del trabajo desde una perspectiva de la vida cotidiana para incluir aspectos corporales, familiares, biográficos y de expectativas de vida que se ven transformados con la irrupción de la industria de outsourcing

En esta línea de reflexión es en la que el trabajo presente, como parte de una investigación más amplia, busca insertarse. En el afán de contribuir inicialmente con nuevos datos empíricos pero además con una reflexión teórica posterior que busca entender cómo normativas racializadas sobre *el lugar de cada quien* en el mercado laboral, es decir la correspondencia entre el estatus étnico y de clase con el tipo de trabajo al que se puede acceder, son recodificadas cuando la industria de outsourcing hace converger el atractivo de sus altos salarios con un entorno de oficinas de lujo y la oportunidad de



trabajar en un espacio global. Se trata de orientar la reflexión sobre la aparición y crecimiento del call center en un contexto particular pueda pensarse no solo en términos de desarrollo económico sino en relación a las formas en que las diferencias étnicas, de clase y educación se articulan al requerimiento indispensable para ingresar a esta industria de ser anglo parlante.

En la segunda mitad del trabajo, presento algunos avances en las líneas de análisis esbozadas hasta ahora. Una primera línea tiene que ver con las conexiones entre la industria, el modelo particular de urbanización y las prácticas espaciales propias de la Ciudad de Guatemala. Resalto sobre todo la estrecha relación entre los nuevos centros de llamadas y los espacios de consumo que dominan la ciudad. El segundo avance es una descripción de las formas de auto presentación que la industria hace de sí misma para atraer tanto a trabajadores, como a clientes internacionales, así como para obtener apoyos del gobierno. Analizo las imágenes y los discursos publicitarios que genera, centrándome en las transformaciones de la idea clásica de trabajo. Destaco también ciertos aspectos que relacionan el trabajo en un call center con una cultura global de trabajo orientado a los servicios. En el último apartado presente una sistematización que busca demostrar que el juego de representaciones sobre la industria oscila entre la exaltación de la misma como generadora de empleos de calidad frente a su relación a nivel discursivo con la industria maquiladora. En estrecha relación con el conflicto entre la *gente decente* en oposición a los migrantes retornados como sectores antagónicos en el juego de representaciones sobre la fuerza laboral ideal capaz de sostener a la industria.

Para terminar, tras haber presentado este panorama, hago una discusión que revisa los resultados obtenidos tras este primer acercamiento al campo, incluyendo una sistematización de resultados y propuestas de análisis que sirvan de guía para un investigación de más largo aliento.

## **1. La industria de Call Centers en Guatemala**

El crecimiento de la oferta de nuevos servicios financieros, la privatización y la expansión de las telecomunicaciones de los años 90' permitió que empresarios guatemaltecos fundaran a mediados de esta década Transactel, la primera empresa de tele mercadeo en la Ciudad de Guatemala. Ésta y otras empresas que le siguieron, en un principio muy pequeñas, se dedicaron a realizar operaciones de servicio al cliente, *customer service*, consistentes principalmente en cobros vía telefónica. Paulatinamente fueron incorporando nuevos servicios al cliente, hasta la actualidad cuando están intentando ofrecer otros servicios con mayor valor agregado como la digitalización de documentos, los servicios de contabilidad y finanzas, los servicios de contratación y los servicios técnicos

especializados. Durante la década de los 90' Transactel ofertaba sus servicios solamente para el mercado local. Sin embargo, en el año 2001 dio un salto cualitativo al iniciar operaciones como call center internacional. La empresa creció de manera rápida a partir de entonces obteniendo contratos de grandes empresas estadounidenses y realizando alianzas con algunas de las transnacionales más importantes del mundo interesadas en establecerse en Guatemala. A partir del 2004, se inició el establecimiento en la ciudad de grandes empresas transnacionales aliadas con varias empresas locales. Fue entonces que se consolidó el modelo de call center internacional actual, caracterizado por atender a clientes en otros países, como México, España y Canadá, pero sobre todo a clientes de Estados Unidos. Entre 2004 y 2008 se establecieron en el país cerca de 18 empresas transnacionales de atención al cliente. De acuerdo a datos de *Invest in Guatemala*<sup>1</sup>, durante 2008 el sector de call centers y BPOs (*Business Process Outsourcing*, por sus siglas en inglés) reportó inversiones por US\$39.8 millones y generó 6 mil 960 empleos. Por otra parte, la Comisión de *Contact Centers* de Agexport<sup>2</sup>, calcula que para el año 2009 las exportaciones de servicios relacionadas con esta industria ascendieron a USD 150 millones, promovidas por una inversión de USD 50 millones.

Tres sectores son los que más capitales extranjeros han captado en los últimos cinco años [industria manufacturera, agroindustria, turismo], pero el sector de servicios de call center y BPO (*Business Process Outsourcing*, por sus siglas en inglés) es el que más atrae a los inversionistas extranjeros. [estas industrias] parecen ser las que dominan el flujo de entrada de inversiones a Guatemala, de tal manera que se ha convertido en el sector que aparte del importante capital que capta es el que genera más empleo. Entre las inversiones más importantes que han llegado a Guatemala en los últimos años, se incluyen 18 compañías de servicio de “call center and BPO” (*Business Process Outsourcing*, por sus siglas en inglés), de las cuales un mayor número es de procedencia estadounidense (*Invest in Guatemala*, 14-7-2009).

Al cierre del año 2010, la industria de call centers generó un volumen de empleo por encima de las 16400 plazas, con un crecimiento sostenido de alrededor de 23% anual durante los últimos 5 años. En la actualidad existen en el país alrededor de 75 empresas pertenecientes a este ramo, de las cuales 20 prestan servicio de *outsourcing* y el resto brindan servicio interno a su empresa matriz. Según datos de Agexport publicados en la revista *DataExport*, el 41% de la inversión proviene de Guatemala, el 41% de USA, el 9% de India y el 9% de España. El monto estimado que ha pagado la industria en concepto de salarios se calcula en 1250 millones de quetzales (USD 156 millones) anuales (López, 13-

---

1 “Invest in Guatemala” es la Agencia de Promoción de Inversión Extranjera Directa. Se conformó en el año 2004 junto al el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM). Ambas entidades forman parte de la Oficina del Comisionado Presidencial para la Inversión y Competitividad. <http://www.investinguatemala.org>

2 Asociación Guatemalteca de Exportadores -AGEXPORT-, es una entidad privada no lucrativa, fundada desde 1982, con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de productos no tradicionales de Guatemala. <http://www.export.com.gt>

3-2011). Los call center internacionales han tenido un crecimiento sostenido tanto en ventas como en número de empleados durante los últimos cinco años. En los siguientes cuadros se aprecian el origen y los montos de inversión de algunas de estas empresas, el año que iniciaron operaciones en el país y el crecimiento anual del número empleados durante los últimos años:

Origen del capital	Nombre de la Empresa	Inversión inicial (usd)	Inicio de operaciones	Número de empleados
España	Atento	10 millones	1999	2500
Guatemala	Transactel		2004	3800
Francia/USA	Capgemini		2005	
Guatemala	ICS		2005	
Guatemala/España	Allied Contact Center	6 millones	2005	1000
India	24/7 customer	14 millones	2006	1700
Guatemala	Guatcall		2007	
India	Genpact	11 millones	2008	1000
España	Digitex	12 millones	2008	
México	Ry6 Global		2008	
USA	NCO	7 millones	2009	1200

Tabla 1: Transnacionales presentes en Guatemala

Crecimiento en número de empleados				
Año	2008	2009	2010	2011 (proyectado)
Número de empleados	11000	13400	16400	21400

Tabla 2: Incremento anual en número de empleados

Fuente: elaboración propia en base a datos de prensa

En la actualidad, un ejemplo emblemático del tipo de operaciones que realizan estas empresas lo constituye el *Allied Contact Center and BPO -ACC-*, uno de los grandes operadores de centros de llamadas en la capital. Se trata de una compañía nacional asociada a capital español, cuyo cliente principal es *Tracfone*. Este cliente -o cuenta-, es una empresa de telefonía celular subsidiaria de *America Movil*, que atiende alrededor de 15 millones de clientes en Estados Unidos, y que generan entre 70 y 80 mil solicitudes de servicio al cliente diarias. Este flujo de llamadas se reparte entre varios centros de atención localizados en Colombia, Guatemala, Belice, Guyana, Filipinas y la ciudad de Miami. Los cerca de 1000 agentes telefónicos de ACC en Guatemala que atienden esta cuenta tienen una jornada laboral de 9 horas diarias durante 5 días a la semana, si bien los días de descanso generalmente no corresponden con el fin de semana. Los agentes trabajan en tres diferentes turnos -matutino, vespertino y nocturno- y obtienen como salario base Q3400 -usd 425- mensuales, más un

bono por productividad que varía entre los Q600 -usd 75- y Q800 -usd 100- (*World Investment News*, 26-6-2009).

La constitución de la fuerza laboral que ha sustentado a esta industria ha variado, en sus inicios logró atraer a profesionales y a estudiantes universitarios con altos niveles de inglés, quienes provenían en su mayoría de colegios privados de elite donde se enseña el inglés como segunda o tercera lengua. Al igual que en otros países, a medida que la industria ha madurado, ha incorporado gradualmente a trabajadores más jóvenes, ahora muchos empleados son graduados de nivel medio que no han iniciado, o están iniciando estudios universitarios. Esto ha traído una disminución general en el promedio de edad y según algunos una reducción del nivel de salarios. De acuerdo a datos de la Comisión de *Contact Centers* de Agexport, al cierre del año 2010, el 55% de los trabajadores de esta industria trabaja para las empresas transnacionales de *outsourcing* y es bilingüe. Por sexo, la población trabajadora está compuesta actualmente por un 61% de hombres y un 39% de mujeres. Además, el 42.5% de los trabajadores son al mismo tiempo estudiantes universitarios. El promedio de edad es de 23 años y la fuente principal de suministro de trabajadores bilingües siguen siendo los colegios privados de gama alta y media-alta. También mencionan que otra fuente importante de trabajadores la compone la población retornada de los Estados Unidos (deportados, retornados o en tránsito por regularización de papeles migratorios) que aprendió inglés como primera o segunda lengua en aquel país (López, 13-3-2011).

Según los propios empresarios del ramo, los mayores retos que enfrenta la industria a nivel local en la actualidad son la escasez de mano de obra bilingüe calificada para trabajar en las cuentas de mayor valor agregado y la alta rotación de personal<sup>3</sup>. De acuerdo a varios comentaristas, la calidad del personal ha disminuido en los últimos años, debido a que se está contratando a personas con niveles de inglés inferiores, lo que ha obligado a alargar los periodos de entrenamiento. La industria también enfrenta cierta reticencia del sector más capacitado del mercado laboral que prefiere otras industrias, dada la amplitud de las jornadas laborales en los centros de llamadas, la intensidad del trabajo, los niveles de estrés emocional que implica y sobre todo su imagen pública que la relaciona con la vieja

---

3 Los representantes de la industria de outsourcing con presencia en Latinoamérica que participaron en la conferencia “*Summit of the Americas: Strategic Sourcing for Call/Contact Centers, Shared Service Centers & Business Process Outsourcing*” realizada en la ciudad de Guatemala a inicios del 2007, concluyeron que los principales obstáculos para iniciar y expandir sus operaciones en la región incluían, por orden de importancia: a) Escasez de personal con las destrezas requeridas; b) presión salarial; c) escasez de sistemas para la capacitación y educación del personal; d) impuestos demasiado elevados; e) costos de los paquetes de compensación determinados por ley; f) infraestructura de telecomunicaciones deficiente o poco confiable; g) cambios en los patrones horarios de la clientela. <http://www.the-resource-center.com/SEMINARS/mts-2.htm>

industria maquiladora.<sup>4</sup>

Para enfrentar estos problemas las empresas han implementado diferentes estrategias. Por una parte, han incrementado sus inversiones en campañas de marketing que buscan atraer a personal joven y al mismo tiempo cambiar la imagen pública tanto de la profesión como de la industria en su conjunto. Otra de sus estrategias ha sido la localización de sus instalaciones en las cercanías de universidades, centros comerciales o las zonas residenciales de clase media y alta. Por otra parte, se han aliado con el gobierno y las empresas dedicadas a la enseñanza de idiomas para la implementación de un plan de becas para perfeccionar inglés, destinadas a personas con un nivel intermedio. Así surgió en 2010 un programa gubernamental llamado “Beca para perfeccionamiento de inglés con inserción laboral en Contact Center” que ofrece 160 horas de cursos en horarios flexibles. Para acceder al programa el postulante debe firmar una carta de compromiso laboral con alguna de las empresas participantes<sup>5</sup>. El costo del programa se calcula en Q3000 (usd 375), de los cuales el gobierno aporta Q1904 (usd 240), las empresas Q585 (usd 75) y el beneficiario Q439 (usd 54)<sup>6</sup>. Una cuarta estrategia implementada por la industria ha sido la realización de ferias de empleo en asociación con universidades públicas y privadas y con diversas cámaras empresariales. Los resultados obtenidos durante estas ferias ilustran la problemática. Por ejemplo, durante un “festival del empleo” organizado en enero de 2009 por la *AmCham*<sup>7</sup>, se ofrecieron 2500 puestos de trabajo, de los cuales el 80% correspondía a puestos para operador telefónico bilingüe. En base a las encuestas realizadas por los organizadores y respondidas por los aspirantes se obtuvieron los siguientes resultados:

La feria atrajo a 7,137 personas, de los cuales el 42% (2,990) fueron mujeres y el 58% restante (4,147) hombres. De esta cantidad, el 34% (2,438) de personas tenían entre 21 y 25 años. Por nivel académico, los graduados de nivel medio representaron el 42%, mientras que los universitarios no graduados fueron el 39%. En relación con el dominio del inglés, el 26% indicó que su nivel era bueno, mientras que el 35% era regular y el 39% restante no hablaba ese idioma (Amcham, 2011).

Según estos resultados cerca de 1855 personas calificarían para ser agentes de servicio al cliente en alguno de los call centers internacionales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta es una valoración personal de los propios aspirantes. De acuerdo a mis entrevistas con fuentes de la industria, solo entre un 10% y un 20% de las personas que aplican para las plazas bilingües tiene el nivel

---

4 Entrevistas de campo. Enero 2011

5 Entre las empresas participantes en este programa se encuentran algunos de los más grandes call centers del país: Transactel, 24/7 Customer, Allied Contact Center & BPO, Capgemini.

6 [http://www.becassolidarias.gob.gt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=69](http://www.becassolidarias.gob.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=69)

7 Cámara de Comercio Guatemalteco Americana -*AmCham*-, asociación privada no lucrativa que impulsa el comercio Guatemala – Estados Unidos. <http://www.amchamguate.com/>

requerido de inglés. Esto que implicaría que solo entre 200 y 400 personas de los solicitantes en el festival del empleo hubiera podido obtener una plaza de las 2000 ofertadas en dicha feria. Por último, otras medidas tomadas por la industria incluyen una serie de nuevas iniciativas privadas que van desde la emisión de cursos de inglés gratuitos (Prensa Libre, 27-2-2011), hasta el apoyo a ciertas escuelas públicas de excelencia por parte del sector privado (Sandoval, 27-2-2011). Medidas todas, que dan una idea de la necesidad urgente de la industria de ampliar su base laboral, pero de las que todavía no es posible hacer un balance de su efectividad.

## **2. Call centers, debate político y flexibilización laboral**

Los criterios centrales para seleccionar el lugar de instalación de un call center según algunos autores son tres: a) disponibilidad de personal calificado, b) nivel de salarios, c) existencia de infraestructura de telecomunicaciones apropiada (Micheli, 2007a; Bolaños y Cuevas, 2007). De ahí que regiones que combinen la existencia de personal calificado con altos índices de desempleo o subempleo, poca estabilidad laboral y bajo nivel de salarios resulten atractivas para los inversionistas. De acuerdo a los promotores de la industria, Guatemala ha podido posicionarse en el mercado de *outsourcing* gracias a tres factores centrales: la cercanía geográfica y cultural con los Estados Unidos, la buena infraestructura en telecomunicaciones teniendo uno de los menores costos de la telefonía en el continente, y sobre todo, la existencia de una fuerza de trabajo de alta calidad a bajo costo. Esta fuerza laboral es descrita por los empresarios y agencias de gobierno como de “un alto nivel educativo y bilingüe”, y que además, dada la proximidad geográfica, “están familiarizados y de hecho han sido influenciados de forma cotidiana por la cultura popular norteamericana” (*GuateCall*, 14-7-2011).

Se calcula que el pago de salarios representa el 60% de los costos de operación de un call center. De ahí que éste sea el atractivo para su instalación en países con menores costos laborales. Micheli (2007a) promedia el sueldo de un teleoperador bilingüe guatemalteco en el año 2006 en 9 usd diarios, mientras uno estadounidense gana veintidós veces esa cantidad. Según el informe elaborado por *Invest in Guatemala* en el año 2009, los costos salariales promedio del país son calculados de la siguiente manera:

Costos Laborales (sin beneficios)		
Puesto	Mensual (usd)	Anual (usd)
Gerente de call center	2000 – 2500	24000 – 30000
Supervisor	600 – 750	7200 – 9000
Agente en español	270 – 360	3240 – 4320
Agente bilingüe	450 – 580	5400 – 6000

*Tabla 3: Promedios salariales por tipo de puesto*

Fuente: (Invest in Guatemala, 2010).

Micheli (2007a) sitúa los costos laborales de Guatemala entre los menores de América Latina, aunque siguen siendo más altos que los costos de potencias de la industria como la India y Filipinas. Sin embargo, Guatemala ofrece menores costos de operación en telecomunicaciones y una baja carga impositiva, factores que han permitido a los proveedores de servicio establecidos en el país ser competitivos internacionalmente. Según Bolaños y Cuevas (2007:3), el principal reto para el caso guatemalteco era “disminuir la fricción que puede presentarse en el mercado laboral, particularmente calzar las necesidades específicas de los call centers con las características prospectivas de la oferta de capital humano una vez que se agote la reserva de trabajadores aptos para desempeñarse en los call centers”. Además reportan que ya existía una preocupación de parte de los empresarios sobre las posibilidades de que en un futuro cercano se diera una escasez de personal con las calificaciones necesarias.

No es extraño que los esfuerzos de la industria por ampliar su base laboral hayan ido encaminados al posicionamiento mediático sobre la necesidad de una reforma laboral. Desde los inicios de la industria, una reforma orientada a la flexibilización del mercado laboral ha sido considerada indispensable. La idea impulsada por el sector privado y asumida por el gobierno, es que esta industria genera crecimiento económico mediante la creación de empleos “bien remunerados”; además, reactiva la economía urbana al inyectar cerca de Q104 millones (usd 13 millones) mensuales en concepto de salarios; también promueve el crecimiento de industrias secundarias, tanto para la construcción de nuevos complejos empresariales como para empresas de servicio de infraestructura y telecomunicaciones. En base a este discurso, sus representantes han presionado políticamente por una reforma integral del mercado laboral. Bolaños y Cuevas (2007:66) sistematizan las propuestas del sector respecto a tales reformas:

- (a) liberalizar el régimen de trabajo en tiempo parcial o períodos cortos de tiempo (para permitir la atención a picos estacionales de demanda, por ejemplo);
- (b) reducir la rigidez del salario mínimo que actualmente es definido semanalmente y no por hora sin tener relación con la productividad del trabajador;
- (c) simplificar el proceso de despidos en términos de costos y procesos;
- (d) eliminar las restricción de la jornada nocturna (Actualmente la Ley establece que si se laboran más de 4 horas en

jornada nocturna, se considera que se está trabajando todo el tiempo en jornada nocturna. Eso lleva a incrementar el costo de las operaciones debido a que la jornada nocturna se paga como horas extra -1.5 veces el salario normal-; (e) revisar el funcionamiento de las prestaciones laborales obligatorias que se pagan sin que los trabajadores perciban los beneficios [...] que incrementan los costos pues el patrono se ve obligado a contratar prestaciones adicionales.

El centro del debate en Guatemala se ha dado en torno al Artículo 102 de la Constitución Política, que obliga al empleador a pagar con criterio de jornada completa cualquier trabajo sin importar su duración o naturaleza<sup>8</sup>. Para Bolaños y Cuevas, existe una concepción errada sobre el efecto que estas reformas tendrían en la situación laboral de los guatemaltecos. Ellos argumentan que la reforma permitiría a las familias obtener mayores ingresos mediante la incorporación al mercado de trabajo de miembros que hasta ahora han sido excluidos:

sería el caso de las madres trabajadoras que actualmente realizan trabajos en horario nocturno, pues con una reforma laboral apropiada podrían trabajar medio tiempo durante la mañana (cuando sus hijos estudian). Por otro lado, los jóvenes podrían tener acceso a empleos temporales que les permitirían el tiempo suficiente para estudiar y capacitarse en el trabajo (*Ibid*: 145).

La presión y el cabildeo político respecto a la reforma laboral se han incrementado en los últimos años, sobre todo a partir de la crisis económica de 2008, cuando ésta se empezó a plantear como un requisito indispensable para la reactivación económica. Durante el año 2009, y con más fuerza en 2010, la presión del sector privado ha logrado llevar la discusión sobre la flexibilización laboral ante el Congreso de la República. El debate legislativo se ha centrado en la aprobación del Convenio 175 de la OIT que permitiría la regulación de la jornada parcial y la legalización del contrato por horas (OIT, s/f). Las posturas sobre esta reforma han estado siempre polarizadas entre quienes consideran que fomentará el empleo en tiempo de crisis, frente a quienes consideran, que agravará la explotación poniendo en peligro conquistas laborales históricas. El diputado Mariano Rayo, coordinador de la mesa legislativa encargada de la discusión del tema, resume así las posiciones enfrentadas en la discusión: *“el sector sindical está en contra de ratificar el convenio de OIT; el Gobierno y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) afirman que es necesario regularizar el tiempo parcial y aprobar una ley específica; y el sector privado está a favor de que sea ratificado”* (Álvarez, 10-04-

8 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. ARTÍCULO 102.- Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo. Son derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo y la actividad de los tribunales y autoridades: [...] (g) La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede exceder de seis horas diarias, ni de treinta y seis a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede exceder de siete horas diarias, ni de cuarenta y dos a la semana. Todo trabajo efectivamente realizado fuera de las jornadas ordinarias, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada como tal[...]. *Quienes por disposición de la ley por la costumbre o por acuerdo con los empleadores laboren menos de cuarenta y cuatro horas semanales en jornada diurna, treinta y seis en jornada nocturna, o cuarenta y dos en jornada mixta, tendrán derecho a percibir íntegro el salario semanal.* <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/legis/gua/vii.htm>



2010). En este debate la postura del sector privado organizado es clara y unificada. La administración actual del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF), entidad que aglutina a las cámaras empresariales guatemaltecas, tiene como prioridad el impulso al Convenio 175 de la OIT. Según su actual presidente, éste:

*permitirá abrir el mercado laboral a más personas que en este momento no pueden trabajar. Por ejemplo, a los estudiantes y a las amas de casa, quienes están en desventaja porque si logran conseguir un trabajo de medio tiempo, lo hacen de manera ilegal, o bien los empresarios corren con el costo” (Gramajo, 2010).*

En declaraciones recientes de algunos directivos de la industria de call centers, se aprecia su apoyo decidido a tales reformas y su urgencia porque sean aprobadas. Según Manuel Gordo, presidente de *Allied Contact Center*:

a lo que es la parte gubernamental, y se está tratando de que autoricen el pago por hora, porque si existe algunos clientes en esta industria que van afinando el lápiz y dicen: “yo quiero 100 personas o 50 personas en un horario del día que puede ser de 3 horas, y ahí allí necesito que me subas el 20% [de personal]. A nivel legal, esa figura no existe, con lo cual se está buscando que el Gobierno la autorice, porque si hay gente que le interesa y puede aplicar y hay un gana gana en esa relación, pero por las limitantes legales no se puede. Si no encontramos una figura que sea de mutua confianza entre la persona a la que se le está dando la oportunidad, y nosotros como empresa, que le está vendiendo al cliente y el [propio] cliente, el trabajador, en ésta situación, dice, “yo quiero dañar a la empresa”, y lo puede hacer. Y las empresas se sienten muy inseguras en esos esquemas (*World Investment News*, 2009)<sup>9</sup>.

Mas allá del discurso, la lógica de flexibilización ya es parte de las políticas laborales de la industria, como se hace patente en la utilización de horarios individualizados para cada uno de sus empleados. Aunque a nivel legal, en términos de contrato se debe especificar a qué jornada deberá estar sujeto el trabajador, en la práctica los horarios son negociados y establecidos individualmente durante el proceso de contratación. Esto se constata en una de las entrevistas llevadas a cabo por Bolaños y Cuevas (2007, Anexo V) donde directivos de Transactel señalan: “*que en Transactel no existen 'jornadas de trabajo' sino la entrada y salida constante de trabajadores según los acuerdos entre el trabajador y la empresa*”(Bolaños y Cuevas, 2007)<sup>10</sup>. De acuerdo al actual titular del Ministerio de Trabajo de Guatemala (Mintrab), Édgar Rodríguez, los sectores empresariales más beneficiados con la aprobación del convenio 175 u otra normativa destinada a la flexibilización de la jornada laboral “*serían los de servicios como los call centers, así como la industria manufacturera, en especial la de*

---

9 Entrevista con Manuel Gordo, presidente de ACC -Allied Contact Center-.

10 Entrevista a Mario López. Director de Ventas y Mercadeo. TRANSACTEL y Secretario de la Comisión de Call-Centers en AGEXPORT, Lucía Monzón. Gerente de Retención, TRANSACTEL y María José Aguilar. Gerente de Reclutamiento TRANSACTEL.

ropa” (Gramajo, 2010b).

Ante este panorama se hace patente la representatividad y el peso simbólico que ha alcanzado la industria de call centers en la discusión política actual sobre las reformas a la legislación laboral. No deja de ser significativo que la gran mayoría de notas periodísticas referidas a este tema sean ilustradas con imágenes de agentes telefónicos. Esto refuerza el argumento sobre la importancia de comprender no solo el papel de la industria a nivel económico sino las valoraciones y representaciones que los actores políticos generan sobre ésta.

**SIGLO21.com.gt**   Guatemala, 16 de Marzo de 2011 | Tasa de cambio US\$ 1.00 x Q 7.68


### Ven antagonismo sobre Convenio 175

Jessica Gramajo - jgramajo@siglo21.com.gt

Posición de sindicalistas y empresarios afectaría negociación

Mintrab califica de urgente la aprobación de un marco jurídico que permita el tiempo parcial en el país.

Noticia Fotos (1)



Hace 14 años ingresó en la Comisión de Relaciones Exteriores del Congreso. Ahora, la iniciativa para aprobar el Convenio 175 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con la cual se plantea la contratación de personal a tiempo parcial, regresa a la palestra pública. Esto, luego de instaurarse una mesa especial en el Legislativo que evalúa la pertinencia de apoyarla. No obstante, el diputado Mariano Rayo considera que será "una ardua labor, debido al fuerte antagonismo que promueve el tema". Según el presidente de la Comisión de Economía del Congreso y de la Mesa que discute sobre el Convenio, la propuesta se torna difícil por las posiciones de cada uno de los sectores. "Los sindicalistas se oponen a su aprobación, mientras que el sector empresarial da un rotundo sí", expone.

*Ilustración 1: Controversia en torno al convenio 175 de la OIT.*

Fuente: Fuente: <http://www.s21.com.gt/node/11155>

## **2. Marco teórico: el debate académico sobre call centers**

Más que una industria específica el call center se define como una forma particular de gestionar el trabajo para la entrega de información que puede ser utilizado casi por cualquier empresa que necesite relacionarse con clientes de manera directa. Su surgimiento como modelo de producción diferenciado no tiene más de 20 años y en su forma actual no apareció sino hasta hace poco más de 10. En este lapso relativamente corto ha sufrido importantes transformaciones, siendo su proceso de globalización iniciado a finales de la última década del siglo XX uno de los más importantes. Desde el momento de su aparición produjo transformaciones importantes tanto en la forma de gestionar las relaciones cliente-empresa como en la estructura de los mercados laborales en que se ha instalado. En su primera etapa de crecimiento se le relacionó con la feminización y juvenilización del trabajo en los países centrales. En su etapa actual de globalización se le ha relacionado con la proletarización de sectores medios urbanos con alto nivel educativo. Mientras que en ambas etapas se le ha relacionado con la flexibilización y la precarización de las condiciones de trabajo.

La polémica entre quienes denuncian a esta forma de organización laboral como un ambiente de trabajo opresivo y alienante frente a quienes lo describen en términos de trabajo del conocimiento ha acompañado al call center desde su aparición. Pese a tratarse de un fenómeno empírico relativamente nuevo, existe un considerable producción académica que lo aborda. La sociología del trabajo que lo aborda, desarrollada sobre todo en países centrales se ha enfocado sobre todo en la delimitación y singularización de sus características mediante la descripción detallada de sus prácticas internas y los modelos organizativos que permiten diferenciarlo de ocupaciones y lugares de trabajo anteriores. En menor medida se ha interesado también por sus efectos sociales, como la feminización de la fuerza laboral y la conformación de nuevos mercados laborales a partir de la globalización de la industria de outsourcing (Russell, 2008).

Los objetivos y la estructura de este capítulo se dividen en dos partes: primero un resumen crítico de la evolución de la producción académica sobre esta organización laboral y de los múltiples debates que se han generado en torno a ella. Se trata de reconstruir la ingeniería laboral de los call centers revelando diversas formas en que se construyen de mercados de trabajo precarios, basados en la utilización intensiva de mano de obra juvenil poco calificada que trabaja en condiciones de alta flexibilidad. Para cerrar esta primera sección se abordan los análisis sobre los dispositivos de poder implementados por corporaciones transnacionales para mantener y profundizar la asimetría en las relaciones laborales y cómo éstos dispositivos se articulan con la percepción pública de la ocupación

para facilitar la construcción de subjetividades laborales funcionales al modelo productivo.

En la parte final se aborda la transformación que sufre la representación del trabajo en su tránsito hacia nuevos espacios geográficos periféricos. Considerando que a nivel muy general tal representación pasó de ser considerada una ocupación destinada a los sectores marginales en países centrales a instituirse como una ocupación altamente deseable y un espacio laboral competido entre los sectores menos periféricos de los países del sur. Aquí se retomamos los estudios de la industria de outsourcing en un contexto transnacional caracterizados por su utilización del call center como una ventana para discutir el proceso de globalización en general más allá del lugar de trabajo y sus condiciones laborales y un deslizamiento de la unidad de análisis que pasa de la organización y del lugar de trabajo hacia el trabajador en su proceso de transformación y negociación identitaria al verse incorporado a un nuevo espacio transnacional de trabajo.

Sin embargo antes de presentar el estado del debate científico sobre call centers considero necesario hacer una breve descripción ilustrativa sobre el proceso de trabajo, el ambiente laboral y las características particulares del espacio sobre el que se hablará en adelante. Tratando de reflejar sobre todo las características de la fuerza de trabajo que lo sustenta y algunas imágenes sobre la forma particular de organización que caracterizan a la cultura laboral que allí se desarrolla.

### ***2.1 Recreando el ambiente y el trabajo de un call center***

Si nos acercáramos a las instalaciones de algún call center tercerizado en la ciudad de Guatemala se nos presentará la imagen de un conjunto arquitectónico moderno, compuesto por un edificio de concreto y cristal rodeado por amplias áreas de estacionamiento. El cual nos hace recordar por su masividad a una fábrica, pero también a un centro comercial o las oficinas corporativas de alguna gran empresa. Además de la arquitectura la composición juvenil de su fuerza de trabajo le da otro matiz, de informalidad y relajamiento, a un ambiente que puede describirse como una combinación entre la informalidad y la urgencia. Es muy probable que el edificio se integre a una plaza comercial y aproveche la infraestructura de servicios de ésta, haciendo más confusa la representación del lugar de trabajo en comparación a una fábrica.

Para ingresar deberemos someternos a controles de seguridad estrictos, entregar identificaciones y en algunos casos el celular y cualquier otro dispositivo electrónico a cambio de un gafete que nos acredite como visitantes y nos brinde acceso a las áreas públicas de la empresa. Una vez dentro, la empresa se presentará como un espacio moderno, limpio, luminoso, los pasillos de la empresa salpicados de máquinas expendedoras nos conducirán a la cafetería o a diversas áreas de descanso y

ocio para los empleados. En la cafetería la disposición del mobiliario, el tipo de negocios de comida y la presencia de grandes pantallas transmitiendo alguna serie televisiva, acentuará la impresión de encontrarnos al interior de un centro comercial. Es probable que existan áreas de de descanso y ocio donde veamos a trabajadores descansando en sofás, viendo televisión y haciendo uso de juegos electrónicos o de mesa. En resumen la parte pública de la empresa se nos presentará como un ambiente de trabajo a la vez moderno, divertido y juvenil.

Más allá de las áreas públicas, los pasillos conducen a una serie de pisos de producción que componen el corazón de la empresa. Allí veremos a gran cantidad de trabajadores instalados frente a pequeños cubículos distribuidos en cuadrícula equipados con una computadora y un aparato telefónico. Los cuales que conforman las estaciones de trabajo individuales de cada trabajador. El ambiente será ruidoso y la sala estará profusamente decorada en un estilo que recuerda al de una institución educativa de nivel medio con globos y carteles coloridos colgando del techo además de afiches, fotos, carteles, peluches, etc. También veremos una serie de carteles o pantallas mostrando una serie de siglas y cifras que anuncian las metas de producción por lograr y el cumplimiento de las mismas alcanzado por los diversos equipos y áreas de trabajo de la cuenta empresarial a la que está destinada la producción del piso. Si observamos el proceso de trabajo con cierto detenimiento, a pesar de que puede ser muy variable, con seguridad veremos a los trabajadores entablando conversaciones telefónicas de manera continua. Además veremos un movimiento constante de personas, que puede ser de supervisores que recorren las filas de cubículos auxiliando y presionando a los agentes telefónicos o de trabajadores que se incorporan a su turno mientras otros se retiran y otros más toman sus tiempos de comida, descanso o baño. También es posible que veamos a nuevos empleados haciendo recorridos por el piso o escuchando llamadas realizadas por otros agentes como parte de su entrenamiento.

Como agente telefónico en Guatemala respondiendo o realizando llamadas a clientes estadounidenses será necesario actuar en cierta medida como norteamericano. Durante nueve horas diarias se ejercita una suerte de actuación telefónica en la que se imita el acento y la forma de relacionarse con el cliente típico de los Estados Unidos. Se utiliza además un alias que ayuda al trabajador a no ser identificado de inmediato como un extranjero. Con este mismo objetivo se requiere el despliegue de ciertas habilidades culturales como la utilización de jerga local y un dominio general de la cultura popular estadounidense. Finalmente, el agente telefónico debe hacer un uso intensivo de guiones predefinidos para dirigir su interacción con el cliente en muchos aspectos, desde el ofrecimiento de cierto tipo de servicios hasta la evasión de preguntas incómodas para la empresa como

su ubicación geográfica o su verdadero nombre.

A diferencia de otros lugares de trabajo, el ritmo de producción así como el sistema de control del desempeño y de disciplinamiento de los trabajadores no será ejercido de forma directa por el personal jerárquico de la empresa, en cambio, estará dictado y controlado en gran medida a través de la supervisión de las interacción entre trabajadores y clientes facilitada por el sistema informático. El trabajador tendrá que ceñir sus comunicaciones a estrictas disposiciones de tiempo, por ejemplo de 190 segundos en promedio para la atención de una llamada estandar de atención al cliente, con 15 o 20 segundos para hacer un reporte de la misma y prepararse para responder a la siguiente comunicación. La cual puede tratarse desde la activación de un celular hasta la contratación de un servicio de cable o la extensión en de un tiempo de pago. También se verá sujeto a la evaluación de la calidad de sus llamadas incluyendo sus aspectos cuantitativos como el tiempo y la utilización de los guiones predefinidos y además de aspectos de carácter cualitativo como la correcta dicción del inglés y la proyección de una imagen profesional, atenta y eficaz ante los requerimientos del cliente.

A diferencia de otras empresas el tipo y el ritmo de trabajo no se verá afectado por el calendario laboral del país donde se encuentre el centro telefónico. Daría lo mismo si lo visitáramos un día domingo o un día lunes o si lo visitáramos un día de descanso oficial. Sin embargo, si veríamos cambiar el ambiente de trabajo de acuerdo al calendario laboral y festivo del país al que se está atendiendo. Por ejemplo si llegamos un 17 de marzo, podríamos ver a la empresa decorada con motivos relacionados con la celebración del día de San Patricio en los Estados Unidos. O por ejemplo si llegáramos en una fecha cercana al cuarto jueves de noviembre veríamos a la empresa en uno de sus picos de actividad de acuerdo con el inicio de la temporada de compras navideñas en este mismo país.

La capacitación continua es una parte integral de este trabajo, equipos de entrenamiento están a cargo de actualizar los conocimientos del agente sobre los productos que ofrece o a los que brinda soporte. El esfuerzo realizado por la empresa y sobre todo por los trabajadores en este sentido es considerable si pensamos que el producto o servicio con el que se trabaja es en gran medida ajeno a quien lo ofrece. Por ejemplo, se deben dar indicaciones sobre cómo encontrar cierto producto en un supermercado en el que nunca se ha estado. Por lo tanto, en una semana es posible que el trabajador deba permanecer varias horas en los salones de entrenamiento certificándose para la incorporación de una nueva línea de productos o actualizándose en el cambio de cierto sistema de trabajo. La otra parte del tiempo que no esté recibiendo llamadas se ocupará seguramente en las reuniones de evaluación de desempeño con su equipo de trabajo. O si no, estará en alguna de las actividades de socialización y

diversión en el trabajo organizadas por la empresa, si bien la mayoría de éstas se realizarán en horarios no laborales.

A pesar de la sensación de movimiento, si nos fijamos en un agente individual veremos que a lo largo del día se separa muy poco de su estación de trabajo. En un turno típico de 9 horas, de 4 de la tarde a 12 de la noche por ejemplo, saldrá del piso de producción solamente tres o cuatro veces para tomar sus turnos de descanso. La mayor parte del tiempo estará realizando o recibiendo llamadas e ingresando o manipulando datos en su computadora. Además lo veremos conversar, reírse y bromear con sus compañeros durante los escasos segundos o minutos de descanso entre llamada y llamada o a veces manteniendo charlas paralelas con su vecino de cubículo por un lado y al mismo tiempo atendiendo al cliente situado al otro lado de la línea. Las conversaciones entrecortadas con sus compañeros podrán durar horas, interrumpirse durante mucho tiempo y continuar desde donde se dejaron cuando los agentes que la mantenían se encuentren nuevamente desocupados al mismo tiempo.

## ***2.2 Antecedentes: el trabajo emocional y la industria de comida rápida***

Un call center transnacional como el que podemos encontrar en Ciudad de Guatemala, es una forma de organización que utiliza algunos de los sistemas más modernos para la organización del trabajo así como para la gestión de su fuerza laboral. Es también expresión de las nuevas transformaciones en la división internacional del trabajo y representa una nueva forma de relación entre empresas y clientes. A nivel económico resulta muy relevante, si consideramos que es una de las industrias globales con mayores índices de crecimiento y al mismo tiempo una de las mayores creadoras de empleo a nivel global (Holman, Batt, and Holtgrewe, 2007).

James Russell sociólogo que hace un balance de la primera década de investigaciones en este campo, afirma que en este lapso, se ha prestado atención a la intromisión de tecnologías informáticas en la interacción empresa – clientes y los efectos que ésta tecnología tiene en términos de vigilancia y monitorización a la que se ven sujetos los trabajadores. Se ha caracterizado al call center como un modelo de producción masivo de información que utiliza prácticas tayloristas como la fragmentación y subdivisión de tareas y la fijación de metas de desempeño que se miden de forma cuantitativa. Pero que además involucra aspectos emocionales y estéticos debido a su condición interactiva. De modo que se genera un conflicto entre la repetitividad y el intenso ritmo de trabajo con el requerimiento de involucrarse de manera activa con el cliente proyectando una imagen amable y profesional a través del teléfono.

Phil Taylor y Peter Bain (1999, 2000, 2005), quienes han escrito alguno de los estudios más influyentes sobre call centers, afirman que este modelo empresarial surge en un contexto socio económico específico, relacionado con el declive de la economía industrial y el auge en la economía de servicios a partir de los años 70' del siglo XX. Por ello la investigación sobre este campo se ha nutrido de elaboraciones previas que dieron cuenta de los cambios en las formas de organización y control sobre el proceso de trabajo que aparecieron o se desarrollaron en la industria de servicios. Por lo tanto antes de abordar la literatura específica sobre la organización laboral que nos ocupa, es necesario hacer un revisión previa de los trabajos de dos autoras que ejercieron gran influencia en la sociología del trabajo de servicios estadounidense durante los años 80' y 90' de siglo XX.

En tales estudios se hacen ya presentes muchos de los debates y características del proceso de trabajo y de gestión laboral que después serán encontrados y discutidos en el caso concreto del call center. Destacan sobre todo, las aportaciones teóricas y empíricas sobre los aspectos emocionales del trabajo en servicios realizadas por Arlie Russell Hochschild que dan cuenta de la ampliación del control empresarial sobre la relación laboral para llegar a abarcar no solo las acciones sino la subjetividad misma del trabajador. Un control establecido mediante la determinación detallada de las actitudes y posturas e imágenes corporales que el empleado se ve obligado a desplegar durante su interacción con el cliente. De modo tal que la empresa logra mediar y estandarizar la relación entre trabajadores y clientes. En su estudio clásico *A managed hearth* (1983), esta autora describe las experiencias de las azafatas aéreas en sus relaciones cotidianas de trabajo, cuando la empresa evalúa su desempeño supervisando la calidad de la interacción que establecen con los clientes. De tal modo que su trabajo implica cierto nivel de control y autorregulación de las respuestas emocionales a fin de proyectar una imagen amistosa y reconfortante ante los clientes.

Ésta línea teórica fue desarrollada ampliamente por la socióloga estadounidense Robin Leidner (1993, 1999, 2002) en su trabajo sobre la industria de comida rápida en los Estados Unidos tomando a McDonald's como caso paradigmático. Ella nos presenta una caracterización muy completa de los mecanismos utilizados por las corporaciones de comida rápida para mantener una fuerza de trabajo joven, mal pagada, con niveles altos pero controlados de rotación y además dispuesta a trabajar jornadas intensas y extenuantes. Su trabajo permite observar como muchos aspectos de la organización de la industria de comida rápida han sido retomados y adaptados en otras industrias y que implicaciones tiene esto a nivel socioeconómico y cultural.

Sus aportes se desarrollan en varias dimensiones que resultan cruciales para la investigación del



sector de servicios en general y de call centers en particular. Propone que la estandarización y rutinización extrema del proceso de trabajo es la clave para la construcción de una gran industria que descansa sobre una fuerza de trabajo juvenil con bajos niveles de calificación laborando en horarios flexibles y jornadas parciales con altos niveles de rotación. La ventaja que otorga tal modelo de producción es la reducción de costos de la mano de obra y la posibilidad de conseguir altos niveles de estandarización del producto, haciendo innecesarios el ejercicio de autonomía y de agencia por parte del empleado (Leidner, 2002:14).

Dado que el trabajo en las cadenas de comida rápida implica interacción con el público, la apariencia, el uso del lenguaje y la expresión corporal se ven también sujetos a la supervisión y al control gerencial. Para analizar las prácticas destinadas al control de estos aspectos emocionales y estéticos la autora desarrolla el concepto de *scripting*, que puede traducirse como la utilización de guiones preestablecidos, cuya función específica es el control del proceso de trabajo, orientado a la estandarización de la relación entre empleado y cliente mientras exige a los empleados que “proyecten un toque de 'servicio personalizado' a través del contacto visual, sonrisas, y la declamación amistosa de frases predefinidas” (ibíd:14). La utilización de *scripts* obligatorios y la disposición de elementos informativos en los restaurantes permiten a las compañías de comida rápida rutinizar y estandarizar el comportamiento de los clientes transfiriendo a éstos una parte del proceso de trabajo sin ningún costo extra y además asignándoles una función de vigilancia sobre el buen servicio (ibíd: 1993; Garavito Ballesteros y Hernandez Romo: 2010).

En esta industria se opera un cambio en el modelo de vigilancia y control gracias a la integración de la tecnología en el proceso de estandarización, no solo de las tareas y tiempos de los trabajadores sino del trabajo gerencial que en alguna medida se deslinda del supervisor directo al automatizar muchas de sus antiguas funciones. Aspectos como la programación de los turnos de trabajo, el cálculo de salarios, manejo de los inventarios y control de proveedores y el seguimiento de las ventas son controladas ahora a través de sistemas informatizados. Este sistema informático además de una herramienta de administración del trabajo se convierte en un sistema de vigilancia de la actuación de los trabajadores mediante el la incorporación de indicadores sobre su desempeño.

De modo que los trabajadores de esta industria se saben sujetos a la supervisión directa tanto de sus supervisores como por parte de sus clientes. En definitiva, la rutinización del proceso contrarresta los problemas causados por la alta rotación que caracteriza a la industria. Permite la ampliación del mercado laboral gracias a la utilización de la mano de obra más barata disponible y la aceleración de

los periodos de entrenamiento (Leidner, 2002: 19).

Leidner analiza la construcción de la imagen pública de ésta ocupación, en relación con las características particulares de su proceso de trabajo, para medir los efectos de tal combinación en dos sentidos: tanto para la experiencia del trabajador como en relación a las técnicas de manejo de recursos humanos perfeccionadas por la industria en su búsqueda por definir tal experiencia. La autora argumenta que la percepción pública del trabajador de la industria comida rápida es la de un joven con bajo nivel educativo de baja calificación que realiza un trabajo simple por el que recibe una baja remuneración. Se le considera en general un trabajo ocasional e incluso informal apropiado como primer empleo para jóvenes o como un trabajo temporal para estudiantes o amas de casa. Imagen que contrasta con la experiencia de un trabajo duro y agotador que implica altos niveles de destreza y un despliegue considerable de trabajo emocional. Tal percepción permite por un lado que los clientes demuestren muy poco respeto por los trabajadores en sus tratos cotidianos, mientras dificultan a los trabajadores defenderse de tales abusos al verse constreñidos por la utilización de *scripts* y la sujeción a estrictas reglas de interacción (Leidner, 1999). De modo que la combinación entre la construcción social de la ocupación y la experiencia de trabajo tiene implicaciones en el sentido de dignidad con que los trabajadores pueden o no invertir a su trabajo.

En definitiva el modelo de trabajo está basado en la flexibilidad a nivel temporal que permite por una parte transferir al trabajador los costos que implica un nivel de afluencia de clientes variable, mediante la asignación de turnos inestables de trabajo. Tanto como por de formas de contratación flexible. Los niveles de estrés, la alta carga de trabajo y la baja remuneración provocan una alta rotación inherente al sistema de trabajo. El desarrollo de técnicas para otorgar *reconocimiento* al trabajador y la construcción de un ambiente de trabajo *divertido* constituyen intentos corporativos de mantener en niveles controlados las tasas de rotación. Intentan construir nuevas formas de identificación del trabajador con la empresa y de incentivar la producción mediante la identificación del trabajador con el cliente. Todo este conjunto de prácticas de control y políticas de recursos humanos se complementan con aquellas destinadas a la ampliación del mercado de trabajo como la implementación de servicios de transporte privado para atraer a trabajadores de las periferias urbanas y la presión política ejercida por las corporaciones para facilitar la incorporación de nuevos sectores de trabajadores marginales como migrantes, madres solteras y personas con algún grado de discapacidad en un esquema de trabajo móvil y flexible (Leidner, 2002).

### ***2.3 Delimitando al call center como modelo de trabajo***

La aparición del call center se relaciona de forma directa con nuevos patrones de acumulación capitalista caracterizados por el cambio tecnológico la reestructuración empresarial y la reorganización del trabajo. De acuerdo a Phil Taylor y Ellis Vaughn son una “creación emblemática de la era neoliberal, donde el trabajo ha sido intensificado y el índice de explotación ha crecido” (2004:120). Representan además una reconfiguración del servicio al cliente en el neoliberalismo con implicaciones profundas para la organización y la experiencia del trabajo (ibíd: 108). Esta nueva forma de organización laboral debe entenderse no como un caso especial sino como un paso adelante en el desarrollo del trabajo de servicios interactivo. Más que una desviación, varios autores presentan al call center como el modelo dominante en el futuro para gestionar la relación empresas – clientes, que implicará la taylorización del trabajo de oficina y la proletarización de nuevos sectores sociales integrantes de la clase media. (Taylor y Bain, 2002: 173).

Uno de los rasgos que definen su aparición y desarrollo exitoso, es la variabilidad en las funciones que puede desempeñar, que lo hacen relevante para todo tipo de industrias y sectores tanto públicos como privados. Su nacimiento deriva de las nuevas formas de organización interna de las empresas, cuyo diseño está ligado a la búsqueda de los mayores índices de flexibilidad, en todas sus acepciones, desde un punto de vista cuantitativo, mediante la utilización de trabajadores temporales o en jornadas parciales; funcional, a partir de los niveles variables de interacción con los clientes; temporal, pues que implica una tendencia hacia la desaparición de la jornada tradicional de ocho horas. Por ello en términos formales no se ha considerado a los call centers una industria sino un modelo de operaciones flexible que reemplaza ciertas funciones dentro o para otra empresa. (Burgess & Connell, 2004: 3,4).

El modelo apareció por primera vez en el sector bancario, a partir de la reducción del número de oficinas destinadas a la atención directa y su sustitución por centros de llamadas. De acuerdo a Burgess y Connell los call centers constituyen “una forma de desintegración vertical de la organización empresarial que permiten la reestructuración de los mercados de trabajo nacionales” (2004: 1). Gracias al desarrollo tecnológico en comunicaciones los call centers facilitan la segmentación y extensión de la división del trabajo al interior de las organizaciones mediante la deslocalización de ciertas funciones que son *empaquetadas* y trasladadas a lugares que impliquen menores costos de operación. De este modo, trabajos de tiempo completo que permitían la realización de una carrera profesional dentro de la empresa son desplazados a una nueva empresa tercerizada y reemplazados por trabajos de tiempo

parcial o “casuales” llevados a cabo por una fuerza de trabajo poco calificada y en condiciones laborales flexibles con mayores índices de precariedad (Burgess, 2011: 2).

Desde su aparición los call centers han sido un foco de atención tanto a nivel de medios como académico, para empezar se trata de algo nuevo, donde se hace un uso intensivo de tecnología y que presentaba un ritmo de trabajo muy intenso. Pero sobre todo, se trata de un lugar situado en un punto de intersección entre la globalización y la liberalización económica. En sus primeros años la promoción empresarial mostraba a los call centers como nuevas fuentes de trabajo de calidad para jóvenes, construyendo para ello imágenes de un espacio de trabajo juvenil, divertido y moderno donde entusiastas equipos de trabajo atendían con eficacia y amabilidad. Sin embargo, de forma contrastante con esta imagen, desde los inicios de la investigación sobre estos lugares de trabajo, se los ha identificado como espacios hostiles y estresantes que se destacan por los altos niveles de insatisfacción de los empleados con su trabajo y las altas tasas de rotación (Russell, 2008: 204)

Como ya se ha mencionado, en los estudios iniciales existía una preocupación definir que constituye un call center y como se diferencia de modelos organizativos anteriores. Considerando a los call centers como una unidad de análisis particular, definida como un nuevo sistema de producción sociotécnico para la producción y transmisión de información al que era necesario estudiar en sí mismo y remarcando la necesidad de actualizar las suposiciones clásicas sobre la organización del capital y el trabajo. Los estudios con esta orientación se multiplicaron abarcando: sistemas de pago, administración cultural, métodos de supervisión del desempeño de los trabajadores, trabajo emocional y sistemas de trabajo de alta efectividad, por mencionar solo algunos (Prhakbar Krishnamurthy 2011; Russell 2008).

Se considera que el primer artículo en abordar al call center de manera diferenciada fue publicado en 1998 por Sue Fernie y David Metcalf. En éste se presenta el primer marco conceptual para entender lo que constituye un call center y qué lo diferencia de otras organizaciones de servicio al cliente. Su marco referencial estuvo fuertemente influenciado por los enfoques de Foucault para el análisis de las organizaciones sociales y el trabajo, destacado el papel dominante que juegan las nuevas tecnologías de vigilancia electrónica para otorgar a la gerencia un control total sobre el proceso de operaciones (Foucault 1977 citado en Fernie & Metcalf, 1998: 2). A estos autores se debe la adaptación de la metáfora foucaultiana del *-Panóptico electrónico-*, a partir del cual proponen que en estas empresas la supervisión alcanza nuevos niveles de perfección produciendo que los trabajadores internacionalicen los objetivos de control y disciplina determinados por la gerencia. Como lo resume de forma clara Jean-Louis Peaucelle “las computadoras, que están destinadas a ayudar [a los trabajadores]

a hacer el trabajo más eficiente, también son herramientas de monitoreo sumamente despiadadas” (2000: 461). Más allá de esta afirmación que ha sido objeto de críticas y polémica, en este trabajo pionero se logra ubicar al proceso de trabajo y los agentes telefónicos como una nueva categoría ocupacional diferenciada de trabajos de oficina anteriores.

Los trabajos de Phil Taylor y Peter Bain (1999, 2000, 2005), están entre los más influyentes en este campo, constituyen el primer análisis sistemático del call center como un proceso de trabajo particular destinado a la prestación de servicios de información. Su análisis representa el punto de partida para comparar este formato organizativo con otras formas de administración del trabajo y estructura de gestión (Russell 2008: 197).

Ellos definen al call center como una forma de operación particular, donde trabajadores utilizando computadoras realizan o reciben llamadas cuyo flujo es controlado mediante sistemas automatizados de distribución o sistemas predictivos de marcado de llamadas. Lo que caracteriza en definitiva al call center es la fuerte integración entre tecnologías telefónicas e informáticas (Taylor y Bain 2000: 102). Además la esencia del proceso de trabajo no está únicamente en la cantidad de llamadas y la duración de las mismas, sino en la calidad de la interacción trabajador – cliente: “la calidad del contenido de la llamada y el resultado de la misma” (Taylor y Bain 2000: 2). A ellos se debe también la interpretación de los call centers como un legado contemporáneo de los principios tayloristas de la administración científica en el sentido de que el ritmo de trabajo es cercano al máximo soportado por los trabajadores, existe poco tiempo de descanso entre tareas y hay un ejercicio de presión constante mediante la imposición de metas de producción. Condiciones que crean niveles de tensión a los que los trabajadores se resisten con altas tasas de rotación e intentos aislados de protesta y organización colectiva (Peaucelle 2000).

El taylorismo moderno aplicado en un contexto de trabajo de oficina, a lo que en inglés se denomina “*white collar*”, representa un desarrollo nuevo de los postulados tayloristas sobre todo por la práctica extendida de fijación de metas. Estas metas se fijan y evalúan en dos dimensiones, la primera basada en la evaluación del desempeño en las funciones del empleado siguiendo criterios estrictamente cuantitativos, como la cronometrización de las diversas tareas a realizar. La segunda dimensión mediría los aspectos llamados suaves, referidos a la evaluación de los aspectos cualitativos de la interacción (Taylor y Bain 2002: 172).

Esta doble orientación empresarial que persigue dos objetivos al mismo tiempo, la producción masiva y una atención al cliente de calidad, es denominada el “dilema administrativo” de los call

centers. Según el cual mientras un call center aplique medidas de control, vigilancia, estandarización y fijación de metas, habrá una disminución consecuente en la motivación y el compromiso de los trabajadores lo que provocará una caída en la calidad del servicio. Por el contrario mientras las prácticas sean más informales, al disminuir la rigidez de los sistemas de control y vigilancia, también disminuirá la productividad (Ibíd.: 172). Los autores reconocen la variabilidad en los niveles de vigilancia, control y ritmo de producción que puede haber en este modelo de trabajo, pero concluyen que la resolución del dilema termina inclinándose por la producción en masa y la primacía de la cantidad sobre la calidad (Taylor y Bain 2000: 116). De modo que por lo general terminan por aplicarse métodos tayloristas de fragmentación de tareas, rutinización y control estricto del proceso de trabajo. Incluso en la medición de los aspectos cualitativos de las llamadas se implementan métodos tayloristas como “la desagregación de las tareas del trabajador [...] y la utilización de medidas numéricas para evaluar el desempeño oral” (Taylor y Bain 1999: 107). Dentro de estas medidas destaca la implementación de guiones predefinidos como forma de estructurar el discurso de los agentes “en una serie de preguntas y respuestas reguladas, predecibles y rutinarias” (Ibíd.: 108). En síntesis los autores nos presentan un panorama opresivo, dada la conciencia del trabajador de la supervisión a la que es sujeto, la presión por finalizar lo antes posible la llamada que está atendiendo solo para poder iniciar inmediatamente otra. Una experiencia de trabajo a la que denominan tener una “línea de ensamblaje en la cabeza” (Taylor y Bain 1999: 109).

Esta forma adaptada de Taylorismo se ve reforzada por su combinación con una serie prácticas de control administrativo que terminan por hacer conscientes a los trabajadores de la preeminencia del cumplimiento de metas sobre la calidad del servicio. Entre estas destacan: a) las presiones normativas expresadas en consideraciones implícitas sobre los niveles de producción aceptables en la empresa; b) la articulación de los niveles de cumplimiento de metas con la política de ascensos; c) control burocrático explícito, realizado mediante el despliegue público y notorio del nivel individual de cumplimiento de metas; d) encadenamiento jerárquico de los bonos de desempeño cuando se hace depender el bono de supervisores y encargados a los niveles de desempeño de sus subordinados; e) promoción de la competencia mediante la publicación de los resultados por equipos y plantas de producción (Taylor y Bain 1999: 182-183).

## **2.4 Principales debates:**

### **2.4.a) Control, vigilancia y resistencia**

Como vimos antes las primeras imágenes que se generaron en el ámbito académico sobre el modelo organizacional del call center resaltaron las duras condiciones de trabajo, el estrés y la intensa supervisión y vigilancia impuesta a los empleados. La metáfora foucaultiana utilizada por Fernie y Metcalf contribuyó mucho a la expansión y aceptación de esta imagen. Sin embargo la idea de plantear al *panóptico electrónico* como una forma de supervisión absoluta ha sido ampliamente criticada. Se le ha considerado simplista por ignorar las complejidades de las relaciones laborales, determinista por negar la capacidad de resistencia del trabajador y en general errada por equiparar un lugar de trabajo con una cárcel cuando son tipos de organizaciones que persiguen objetivos totalmente disímiles (Taylor y Bain, 2000: 4). Sin embargo el hecho de que se critique la perspectiva carcelaria de Fernie y Metcalf no implica que se deje de reconocer el papel de la vigilancia electrónica como factor central en la intensificación del proceso de trabajo. Más bien se han matizado tales afirmaciones y se ha complejizado el modelo, mediante el análisis de la forma de combinación del mismo con otras estrategias de gestión de la mano de obra. Así, pesar de las críticas, en general la línea de estudios sobre este modelo productivo sigue la línea iniciada por Fernie y Metcalf en el sentido de centrarse en la relación entre la administración y el trabajo y cómo tal relación es mediada por la tecnología (Russell 2008: 201).

Lo cual no implica que no existan enfoques contrarios, aquellos que se interesan más por la inclusión del cliente en el proceso y el carácter impredecible que esto le imprime al trabajo de servicios interactivo. Algunos de los estudios que parten desde este punto de vista consideran que los viejos sistemas de administración tayloristas diseñados para la producción fabril resultan inoperantes e ineficaces en la industria de servicios (Korczynski 2000; Frenkel *et al* 1998). Consideran también que el carácter interactivo del trabajo determina la necesidad de permitir mayores niveles de autonomía y discreción por parte del trabajador. Proponen que en vez del neo taylorismo, en el call center existe un modelo de control híbrido que conserva elementos del control burocrático tradicional, como la adherencia a normas y procedimientos, combinado con elementos nuevos, propios del trabajo profesional y calificado, tales como el empoderamiento y la autonomía del empleado. (Frenkel *et al*, 1998). En el modelo denominado infonormativo, el control es ejercido en forma de facilitación *-facilitative style-*, dado que la información generada por los sistemas de control es utilizada para entrenar al trabajador y mejorar su proceso de trabajo antes que como forma de vigilancia y disciplina

miento. La gestión infonormativa implica que el aumento de la productividad se produce mediante la combinación de tecnologías de información y una creciente identificación del trabajador con el cliente y sus necesidades (Prabhakar Krishnamurthy, 2011: 10).

El enfoque del control como facilitación ha sido en gran medida desestimado debido a su incapacidad de explicar características inherentes a la industria como las altas tasas de rotación y los niveles de insatisfacción entre sus empleados. Sin embargo debe reconocerse que brinda una imagen más abarcadora de la diversidad propia del modelo de trabajo, más allá de las fábricas de información descritas por otros autores, para incluir organizaciones con mayores niveles de profesionalización y clasificación de su mano de obra (Russell 2008). Además logra incorporar al análisis nuevos elementos, entre los que destacan las formas de subjetivación de la ocupación, las diversas formas que el trabajador puede construir una imagen digna de su trabajo e inclusive cuáles son los aspectos del trabajo que podrían ser agradables al empleado.

#### **2.4.b) Trabajo emocional y estético**

Este tipo de trabajo ha sido descrito como demandante en términos emocionales, dado el compromiso que adquiere el trabajador de controlar y suprimir sus reacciones emocionales durante las interacciones con los clientes. La necesidad del trabajador de demostrar empatía con el interlocutor mientras se le requiere distanciarse del mismo, genera exigencias contradictorias entre la repetitividad y monotonía con los requerimientos de construir buenas relaciones y demostrar interés “proyectando una sonrisa por el teléfono” (Glucksmann 2006: 797). Se trata de una nueva configuración del trabajo emocional que ha sido descrita como trabajo emocional distanciado (Brysson 2007), propiciado por el carácter anónimo y distante de la interacción telefónica. Este nuevo tipo de trabajo emocional presenta nuevas dificultades y fuentes de estrés para el trabajador. Sobre todo si consideramos que el espacio virtual donde debe interactuar y tratar de construir buenas relaciones no ofrece algunas de las ventajas ni la misma cantidad de información que ofrece la comunicación cara a cara.

Por otro lado el relativo anonimato que la comunicación telefónica brinda, permite a los clientes mucha libertad en su interacción, ésta puede ser desde atenta o distraída hasta abusiva y violenta, mientras que para el trabajador cuyas reacciones y discurso están celosamente monitoreados, la interacción se ve muy restringida y acotada en sus posibilidades de defensa ante el abuso. El nivel de estrés aumenta cuando el trabajador se ve además limitado por los sistemas informáticos a mantener un promedio estricto de duración de las llamadas. La asimetría se agrava por la obligación del agente



telefónico de ceñir la comunicación temas específicos y a la utilización frases prediseñadas y guiones predefinidos. Toda esta serie de condicionamientos no solo implican la necesidad de *actuar* para sonar creíble ante el interlocutor sino que restringen mucho la capacidad de comunicación eficaz por parte del agente telefónico.

La preferencia por las competencias orales sobre las destrezas y la experiencia técnica así como el requerimiento de ser capaz de entablar conversaciones estilizadas y personalizadas con los clientes destacan los aspectos corporales y estéticos del trabajo. El concepto del trabajo estético muy relacionado al trabajo emocional se refiere a la movilización, desarrollo y mercantilización de disposiciones corporizadas que le son propias al empleado al momento de ser contratado:

como trabajo estético los trabajadores hacen parte de la materialización del ideal corporativo junto con la arquitectura y el diseño de interiores [...] a través del performance corporizado del trabajo interactivo de servicios, el capital físico de los empleados es valorizado dispuesto y convertido en capital económico por y para las organizaciones (Witz 2003 citado en Mirchandani 2008: 88-95).

El abordaje del trabajo estético en el servicio telefónico se refiere a la transformación del sentido de “verse bien” al de “sonar bien” y a qué tipo de implicaciones tiene esto con la naturaleza deslocalizada de los servicios. La relación entre deslocalización y trabajo estético está dada por el interés corporativo de ocultar de manera directa, o por lo menos de obscurecer, la localización del trabajador. Algo que les permite aparentar una mayor cercanía geográfica y personal entre la empresa y sus clientes. De ahí que la necesidad de imitar acentos locales o eliminarlos de acuerdo a las necesidades operativas de las empresas haya sido rasgo característico del call center desde sus inicios pero que cobró mayor relevancia con el auge en la externalización de sus operaciones a partir del traslado de muchos puestos de trabajo a países desindustrializados o periféricos.

#### **2.4.c) Manejo de recursos humanos**

Hasta el momento hemos presentado un cuadro descriptivo y analítico del modelo de producción y las condiciones de trabajo prevalecientes en el call center. Se han centrado en el análisis de las formas de control sobre el proceso de trabajo, aquellas prácticas destinadas a coordinar y controlar a la fuerza de trabajo, entre las que se incluyen las relaciones laborales, industriales y de organización del proceso de producción. Para completarlo debemos abordar las técnicas y prácticas de manejo de relaciones laboral o manejo de recursos humanos desarrolladas por las empresas para lidiar con los problemas

administrativos intrínsecos al modelo: las altas tasas de rotación, niveles altos de insatisfacción debido a la monotonía, carga emocional y bajas posibilidades de desarrollo profesional de una fuerza laboral muy joven y mayoritariamente femenina en países occidentales. Los trabajos que se presentan a continuación abordan además las relaciones laborales, entre las que se incluyen las tácticas de reclutamiento y de selección de personal, la negociación entre sectores dentro de las empresas y los procesos de organización colectiva. (Van de Broek, 2004: 5).

Para algunos autores las políticas y prácticas de gestión de la fuerza de trabajo -administración de recursos humanos- son la característica que singulariza a los call centers. . En varios artículos Nick Kinnie *et al* utilizan una imagen elocuente cuando describen a estos lugares de trabajo como una relación paradójica entre “vigilancia y diversión” (2000), analizan los intentos empresariales por crear culturas empresariales diferenciadas -*idiosyncratic cultures*-, como forma de paliar los efectos negativos provocados por las duras condiciones de trabajo. Prácticas empresariales a las que han referido otros autores como “sociabilidad manufacturada” (Rusell, 2008: 203).

En un estudio sobre dos call centers en Australia, Diane Van de Broek destaca el papel que juegan prácticas como la organización del trabajo en equipos juega en la construcción de estas culturas organizacionales distintivas. El punto de partida de su análisis es el papel que juega la administración cultural - *cultural management*- en el reforzamiento de las medidas de control y supervisión tradicionales destinadas al aumento de la productividad y la retención de la fuerza de trabajo. Como administración cultural entiende a las prácticas cotidianas y las políticas empresariales orientadas a lograr la identificación y el compromiso del empleado con la empresa. Mediante la creación de un modelo en que según la autora, se produce “una interrelación entre varias dimensiones y grados de control incluyendo los burocráticos, técnicos, normativos y culturales de manera simultánea” (2004: 12-13). Las prácticas de control normativo juegan un papel decisivo en el modelo de relación abarcando desde las políticas y prácticas de reclutamiento de personal hasta las forma de organización del trabajo y la realización de múltiples actividades internas de socialización.

Como se dijo, las estrategias centrales del dispositivo de control se orientan a la creación o reforzamiento de un vínculo de identidad entre el empleado y la empresa. Se hacen presentes desde el proceso de selección y reclutamiento, cuando las empresas se orientan a la búsqueda de cierta “idoneidad cultural” y al despliegue de la “actitud adecuada” de los postulantes por encima de criterios técnicos o de experiencia. Estas prácticas se reflejan en la preferencia de las empresas por un perfil de trabajador joven recién graduado para quien el call center representa su primera experiencia de trabajo.

Los rasgos culturales y de actitud, requeridos por la empresa, se ven reforzados durante los periodos de inducción y entrenamiento mediante la realización de juegos que enfatizan el trabajo en equipo y la satisfacción del cliente, “los cuales están destinados a la generación de individualismo y entusiasmo por el trabajo” (Ibíd.: 9, 12).

En estas empresas el sentido del trabajo en equipo adquiere una doble relevancia, por una parte es central para la generación de la identificación empleado – empresa y por otra se erige como mecanismo de control. De forma similar a la descripción de Taylor y Bain (1999) Van de Broek constata la vinculación entre el desempeño de los equipos y el pago de bonos y compensaciones que permite a las empresas incorporar la presión ejercida por los pares, como una forma efectiva de presión y por ende de aumento de la productividad. El modelo se completa con las prácticas extendidas de “diversión en el trabajo” con las que las organizaciones “intentan moldear la comunicación entre empleados y managers alrededor de los vínculos entre la identidad individual y la empresarial El compromiso a los objetivos culturales de la empresa es además “promovido mediante reuniones sociales y recreacionales dentro y fuera del lugar de trabajo” (2004:9).

El estudio de Van de Broek se coincide con las investigaciones de Peter Fleming (2009) sobre lo que él denomina nuevas formas de control informal en el trabajo. Mediante la utilización del concepto de *autenticidad* este autor describe y analiza un modelo extendido gestión laboral más liberal que sus antecesores, en el que se busca controlar y motivar a los trabajadores, quitando el énfasis en la vigilancia y la supervisión directa y poniéndolo en la celebración de la libertad de expresión e individualidad de los empleados. En este modelo de gestión el énfasis no está puesto en la autonomía y control del trabajador sobre sus acciones, sino en su capacidad de expresar libremente en el lugar de trabajo aspectos *auténticos* de su identidad o su estilo de vida.

El modelo de control informa se compone por tres elementos centrales, a) *la expresión divertida del ser*: la inducción a que los trabajadores demuestren una personalidad divertida y dinámica; b) *exaltación de la diferencia y la diversidad*: la celebración por parte de la empresa de la diversidad tanto de identidades como de estilos de vida, incluyendo los de minorías sexuales, raciales o culturales; c) *la autenticidad*: discursos y prácticas que relacionan la motivación y la creatividad y la capacidad de innovación del trabajador con la libertad de expresar su autenticidad mediante el despliegue de su identidad y estilo de vida particular (Ibíd., 21 - 24).

Se considera que la posibilidad de los trabajadores de *ser ellos mismos* y de *ser divertidos* mejora los niveles de satisfacción de los trabajadores y por ende la productividad y la calidad del

servicio. La empresa incorpora a un trabajador no solo por su capacidad de trabajo sino en todo su *ser diferenciado -idiosyncratic self-*, haciendo que aspectos como el estilo de vida, la sexualidad, los hábitos de ocio y consumo se hagan relevantes. Lo que se busca es “erigir al individualismo[...], la actitud empresarial de asumir riesgos y la confianza en sí mismo como significantes claves del éxito personal (Ibíd., 19 - 21).

Para redondear esta revisión sobre los modelos de gestión de recursos humanos, el estudio de Wallace *et al* (2000), describe un modelo radical destinado a la eliminación de la contradicción entre la necesidad empresarial de construir compromiso e identificación frente a los requerimientos de alta productividad e intensificación del ritmo de trabajo. En un estudio sobre varios call centers en Australia, encuentran un modelo que bautizan como “estrategia de recursos humanos basada en el sacrificio” *-sacrificial HR strategy-*. A la que definen como una política que busca alcanzar al mismo tiempo alta productividad y altos niveles de motivación para el servicio. El rasgo central del modelo es la interacción entre las políticas de contratación, selección y despido de personal con un ambiente de trabajo caracterizado por sus altos niveles de estrés e intensidad del ritmo de trabajo. El diseño busca de forma intencional agotar *-burn-out-* rápidamente a los trabajadores, de forma que se mantengan altas tasas de rotación, asegurando al mismo tiempo la obtención de un flujo continuo de reemplazo que integre nuevos talento y entusiasmo al piso de producción en la forma de jóvenes trabajadores recién graduados. De este modo las empresas logran mantener al mínimo los costos de operación sin sacrificar la calidad en el servicio que requiere la atención al cliente, desde el punto de vista del trabajo emocional (Wallace, Eagleson & Waldersee 2000).

### ***2.5 Dispositivos de poder en la industria de servicios: un enfoque marxista***

Para finalizar esta sección presento un enfoque de corte marxista que recoge la mayoría de los elementos ya presentados y los integra en un modelo teórico y metodológico muy completo que permite analizar las formas que adquiere la relación de poder contradictoria entre capital y trabajo. Se trata de un análisis sobre los dispositivos de poder implementados por corporaciones transnacionales que permite mantener y profundizar la asimetría en tal relación.

En una serie de trabajos la socióloga argentina Paula Abal Medina (2007a, 2007b, 2011) propone la existencia de una multiplicidad de tales dispositivos y prácticas de poder en un mismo momento histórico y un mismo espacio económico. Esto es la presencia de dispositivos diferenciados presentes en el mismo tipo de empresas interactuando en el mismo mercado de trabajo. La parte más

importante de sus investigaciones se ha desarrollado en el sector supermercadista, desde donde revela la existencia de dispositivos diferenciados que sin embargo se orientan al mismo objetivo: “lograr la continua transformación del trabajo como subjetividad en trabajo objetivado y la reproducción de la sujeción laboral” (Marx, 1997: 235-236 citado en Abal Medina 2007: 1).

El concepto de dispositivo de poder, elaborado a partir de las nociones de Foucault sobre la microfísica del poder, le permite analizar la particularidad de las relaciones de poder y se convierte en una “herramienta analítica fructífera para la intelección de la relación capital-trabajo” (Abal Medina, 2011). Propone la utilización de tres niveles de análisis, en un primer momento, una descripción etnográfica que busca identificar, enumerar y analizar las múltiples prácticas materiales y simbólicas específicas que componen el dispositivo de poder. En términos de Foucault: la “instrumentalización menor que se ejercita en los espacios laborales” (Foucault citado en Abal Medina 2007a: 686). En un segundo nivel identifica las formas específicas en que tales prácticas se interrelacionan a través de: “reforzamientos, contradicciones, oposiciones, complementariedades, sucesiones, negación de unas por otras, formas de articulación de prácticas enunciadas y silenciosas” (2011: 3). La forma y contenido de tales interacciones, son las que le permiten inicialmente identificar los rasgos centrales que particularizan determinada relación laboral. En un tercer momento, al profundizar el análisis, ya no a través de la interrelación entre prácticas específicas sino entre conjuntos de prácticas, se llega a determinar cómo cada uno de los elementos y las interrelaciones entre los mismos convergen en una “línea de fuerza general” que singulariza la relación laboral y ubica el modo específico de subjetivación del capital (2007a, 2007b, 2011).

De este modo la autora es capaz de elucidar los mecanismos de construcción de subjetividades laborales diferenciados pero contruidos con los mismos objetivos en mente: la imposibilitación de la acción colectiva y la obstaculización máxima de otras expresiones de resistencia. Destaca por tanto las diferencias entre dispositivos cuyos modos de subjetivación operan “reificando las asimetrías” mediante la exaltación de la condición subalterna, de inferioridad y por tanto de vulnerabilidad del trabajador (2007b) frente a otras fundadas en la represión directa de las prácticas de resistencia o en otros casos mediante la construcción de subjetividades que buscan difuminar las relaciones asimétricas dentro de la empresa mediante la construcción de formas de identificación entre la ésta última y el trabajador como socios con un mismo objetivo de éxito, permitiendo a la empresa cierta externalización de los conflictos laborales (2007a).

El último caso mencionado, que la autora encuentra en Wal Mart y al que denomina *destierro*

*de la alteridad*, es el que más interesa debido a que en él se registran rasgos y prácticas que permiten establecer paralelismos con la industria global de call centers. Tales características se relacionan de forma directa con la condición de empresa transnacional y la implantación de un modo específico de subjetivación “eficaz [para] empresas que contratan jóvenes y cuya elección etaria se corresponde [...] con una transformación generacional que garantiza la posibilidad de 'usufructuar' la carencia de determinados saberes políticos que cuestionen un orden social” (Ibíd., 721). El rasgo central del dispositivo de poder en Wal Mart está dado por la relación contradictoria entre un discurso que tiende a la representación de un colectivo homogéneo y una serie de prácticas destinadas a la visibilización de las diferencias entre personal jerárquico y trabajadores el cual que permite la constitución de una:

[...] multiplicidad de mecanismos que se superponen, que igualan y a la vez distinguen a los estructuralmente diferentes y a los estructuralmente iguales”. Se trata de consagrar, en el límite, una distinción insaciable, móvil e inacabada cuyo principio es repeler la fijación de 'una distinción' para recrear un movimiento pluridireccionado de 'las distinciones” (Ibíd., 709).

El discurso unificador se expresa en la utilización del eufemismo *asociado*, para referirse a todo trabajador, así como por la realización de rituales cotidianos como la “porra Wal Mart”, con que se inician labores diarias y las reuniones periódicas de equipo. El discurso y la prácticas de identificación con la empresa se ven reforzados por una política de recursos humanos de “puertas abiertas” que presenta de manera efectiva a la empresa como un espacio abierto donde cualquiera puede hacer llegar sus comentarios hasta el más alto nivel de responsabilidad, si bien debe hacerlo de forma exclusivamente individual y siguiendo mecanismos de comunicación jerarquizados. Mediante esta política la empresa es capaz de apropiarse de los espacios que deberían ser los de los sindicatos y asimilar la figura de éstos al departamento de recursos humanos. De modo que “la eficacia simbólica de la política de puertas abiertas se consuma/materializa en la medida en que los propios trabajadores reconocen que quien la ejerce no sólo está autorizado a ejercerla sino además a monopolizarla” (Bourdieu, 1999 citado en Abal Medina 2007a, 710).

En otro extremo se identifican múltiples mecanismos de la distinción entre los que se cuentan las diferencias de estatus entre personal temporal y fijo, la existencia de manuales destinados al personal jerárquico, referidos de forma específica a no permitir la formación de sindicatos y a la calibración del grado de entusiasmo y compromiso hacia la empresa demostrado por el personal no jerárquico. Sin embargo el centro de las mismas se encuentra en las prácticas espaciales de poder, concepto con que la autora se refiere a la capacidad de la empresa de definir su posición y determinar el

del otro en el lugar de trabajo. Mediante la utilización de mecanismos de control que involucran al cliente en la relación laboral, en calidad de supervisor del desempeño, tales como el “mystery shopper”, se instaura una forma de control invisible, un régimen de vigilancia continua e indiscutible sobre el trabajador (Ibíd., 710). Esta práctica permite evaluar la calidad de la interacción con los clientes pero que además tiene la particularidad de que:

quien [la] controla puede direccionar la interacción a los efectos de “crear” el contenido del control” [...] De esta forma, esos rostros anónimos y efímeros ajenos a la relación laboral son convertidos en partícipes de las relaciones de poder. La disposición, la intensificación del trabajo, el compromiso no aparecen como comportamientos que permiten asegurar las ganancias de la empresa Wal Mart, sino como comportamientos que se dirigen a lograr la satisfacción de los clientes (Ibíd., 710, 699).

La noción del régimen de vigilancia panóptico de Foucault basado en el control espacial, que utiliza Abal Medina, aquel que otorga la capacidad de ver sin ser visto, permite ejercer también un control sobre el tiempo para quien puede prever con anticipación la acción del otro y tomar medidas precautorias. El régimen de vigilancia permite la hiperlegibilidad del lugar de trabajo al capital y la ilegibilidad del mismo al trabajador. La sensación desorientación y de ilegibilidad del lugar de trabajo se acentúa dado el carácter transnacional de la empresa. Muchas de las prácticas de control y supervisión son promovidas por la empresa y percibidas por los trabajadores como determinaciones corporativas realizadas por la matriz en los Estados Unidos y por los tanto indiscutibles y fuera del control de todo el personal que trabaja para Wal Mart Argentina. Lo que permite que todo “asociado” se posicione en condición de igualdad frente a estos lineamientos y procedimientos de control externos independientemente de su posición jerárquica, reforzando los discursos y prácticas unificadoras. El resultado de la interacción entre el régimen de vigilancia continua ejercida por el cliente misterioso y el carácter deslocalizado de la empresa, facilitan la externalización del conflicto laboral y permiten relajar los niveles de vigilancia y control directo que deben ejercer los encargados que se expresa en uno de los lemas empresariales que declara “el cliente es el verdadero jefe” (Ibíd.: 697).

Finalmente la importancia de los aspectos emocionales del trabajo definen a un dispositivo de control que busca crear empleados entusiastas e identificados con su empresa en la búsqueda de un objetivo de éxito compartido. Una dimensión del trabajo emocional va dirigida al servicio al cliente a través de las políticas y prácticas que busca convertir al trabajador en una “fábrica de risas” capaz de sonreír a toda persona ubicada a menos de tres metros de distancia. Mientras otra se dirige hacia la

empresa y es entendida como el nivel de pasión por la misma demostrada por cada trabajador en el ejercicio de sus tareas cotidianas pero además en las reuniones de equipo internas (Ibíd., 715). El dispositivo se completa con la implementación de políticas de selección y reclutamiento de personal orientadas a la búsqueda no solo de ciertas características objetivas como la dependencia directa del sueldo sino además de ciertas subjetividades que garanticen la eficacia de la línea de fuerza del dispositivo descrito como destierro de la percepción de alteridad:

Trabajadores despojados de una concepción del mundo como campo de fuerzas, desprovistos de una “identidad positiva” más allá de la que pueda brindarles la empresa, con capacidad de sentirse felices y satisfechos de formar parte de Wal Mart. Esta caracterización remite a una operación de poder del capital que concentra su atención en la elección de ciertas “subjetividades” que garanticen la eficacia del dispositivo de poder que pone en marcha en sus espacios de trabajo.(Ibíd., 718).

### **2.5.a Esquilación inmediata: el dispositivo del poder en la industria de call centers**

En uno de sus últimos artículos, Paula Abal Medina aplica el mismo modelo teórico y metodológico al estudio de las formas de reproducción de la relación capital – trabajo, en la industria de call centers en Argentina. Como en los casos presentados anteriormente, la autora analiza el dispositivo de poder en tres niveles antecidos por un relato etnográfico que busca recrear el lugar de trabajo y hacer visibles la multiplicidad de prácticas y discursos allí presentes. Luego analiza las formas de interrelación de tales prácticas para concluir determinando cual es la línea de fuerza general que singulariza al dispositivo en cuestión.

El primer elemento integrante del dispositivo analizado es la *infantilización del trabajador*, este concepto está definido tanto por el ambiente de trabajo construido por las empresas como por el trato que se da a los trabajadores al momento de incorporarse. De forma parecida al uso de otros eufemismos que buscan “invisibilizar la relación laboral a partir del poder simbólico de clasificación”, como el caso del término *asociado* en Wal Mart, al incorporarse a un call center los trabajadores pasan a ser llamados y tratados como “chicos y chicas” (2007: 689; 2011: 3). Esta infantilización converge con la creación de un ambiente y una estilización del lugar de trabajo que recrea al de los establecimientos educativos. El ambiente juvenil e informal es reforzado mediante la realización de fiestas, actividades de socialización y de propaganda interna de las empresas. Además los programas de inducción y entrenamiento tienen mucho en común, a partir de su dinámica y metodología a los de la educación



secundaria. De acuerdo a la autora la “atmósfera de continuidad” que se construye en las empresas, permite disminuir el grado de incertidumbre de los nuevos trabajadores y contribuye a que éstos pasen por una etapa inicial de deslumbramiento por la empresa y el trabajo global. Lo más significativo de esta etapa inicial es la “capacidad acrecentada para marcar, definir, los modos de vinculación entre trabajo y juventud” (2011: 4,5).

Más allá del periodo inicial, el segundo mecanismo que define al dispositivo de poder del call centers, es la *ilegibilidad* del mismo para el trabajador. Desde el momento de su ingreso el ambiente de trabajo tiene un efecto desorientador para el trabajador, que debe enfrentarse al uso cotidiano de un idioma que no le es habitual. La confusión se hace presente también en la relación con los clientes, personas lejanas y difusas, cuyas necesidades y cotidianeidad son en gran medida desconocidas por el trabajador, quién además no dispone en muchos casos de los recursos para atenderle. La ilegibilidad también se refleja en el pago de salarios, cuyos montos son calculados en una gran proporción de acuerdo al cumplimiento de metas de productividad de acuerdo a una compleja interacción de distintos indicadores inaccesible para los trabajadores. Así cada mes el trabajador recibe una cantidad variable calculada a partir de un sistema cambiante, sospechoso y arbitrario. El resultado de esta serie de prácticas y mecanismo es la creación de “jeroglífico social” indescifrable que no es ni siquiera sujeto de intentos de comprensión por parte de los trabajadores (Ibíd.: 3 - 5).

El tercer mecanismo descrito por la autora es el *tiempo estrujado y control extendido*, se refiere al amplio nivel de control sobre el desempeño de los trabajadores que tiene la empresa. Poder que se ejerce a través de la supervisión de los indicadores cuantitativos generados por el sistema informático hasta los controles sobre la calidad de de las interacciones con los clientes.

En este artículo el concepto de trabajo emocional tiende a ser equiparado al de violencia. A partir del entendimiento de la autora de la industria de call centers transnacional como una “composición de una cadena de externalizaciones cuyo principio motor es el abaratamiento de los efectos indeseables de la realización del valor de cambio de la mercancía”, el agente telefónico se ubica en el último eslabón de la cadena. Por lo tanto su función primaria es recibir y resistir los ataques de clientes enfurecidos. Dada la irresolubilidad de muchos de los problemas que se le plantean en función de limitada cantidad de herramientas e información de que dispone, el trabajador se ve restringido en sus posibilidades de defensa, siendo sus herramientas sobre todo la paciencia y la utilización de formas de interacción reducidas a *scripts* y a técnicas para fingir la atención o esquivar cuestionamientos directos. De modo que ante lo que la autora considera el engaño y corrupción de las corporaciones

transnacionales, los agentes telefónicos se ven obligados a llevar a cabo una interacción llena de contradicciones entre la exigencia de mejorar la atención y las condiciones reales que hacen evidente la poca importancia que se le da a la atención al cliente. Por ejemplo se exige al trabajador llevar a cabo una escucha activa y al mismo tiempo se le requiere ceñirse a un número estipulado de minutos promedio por interacción; se le exige construir familiaridad con el cliente inyectar un toque personal a la interacción al mismo tiempo que se le obliga a utilizar *scripts* predefinidos. Esto es lo que la autora denomina *trabajador frontón* y comprende el cuarto elemento en el dispositivo de poder.

Como último elemento del dispositivo la autora considera el carácter *parcelado y pereciente de los equipos de trabajo*, de las relaciones y los colectivos que se crean al interior del call center pues se crean y desaparecen a gran velocidad. Las altas tasas de rotación junto a la diversidad de horarios y alta movilidad interna producen colectivos fugaces donde “todos están por irse” (Ibíd.: 6). A esto se suma el carácter individual del trabajo y la distribución espacial de los trabajadores en cubículos independientes. En conclusión puede decirse que la empresa emplea una lógica a la vez “dispersiva [de la mano de obra] y repulsiva [altos niveles de rotación] que debilita las redes sociales y la posibilidad de construir colectivos de resistencia al capital pese a la alta concentración de cuerpos en un mismo espacio” (12).

Las contradicciones ya descritas que enfrenta el trabajador producen dos tipos de reacciones en primer lugar muchísimos *trabajadores quemados* incapaces de permanecer en el puesto de trabajo por un periodo prolongado y en segundo lugar *trabajadores distanciados* aquellos que para permanecer más tiempo en el empleo construyen una imagen del trabajo como forma de supervivencia, de lucha constante contra las métricas de la empresa y que ve en el cliente a “un adversario al que tenés que vencer cada segundo y ganarle en tiempo” (Ibíd.: 11).

Entre estos trabajadores distanciados la autora encuentra múltiples expresiones de resistencia al control, sobre todo de carácter individual. Tales como el ausentismo y la impuntualidad; la lucha constante en torno a la pérdida o ganancia de segundos en las llamadas; la manipulación del sistema para evitar su funcionamiento o escapar a sus indicadores de control. Vinculadas todas con las altas tasas de rotación, entendida como expresión de resistencia, en la que los trabajadores circulan entre diferentes empresas buscando mejores salarios y condiciones de trabajo.

Pero además da cuenta de algunas prácticas de resistencia simbólica como la apropiación fingida del discurso patronal, el falso entusiasmo tanto en las llamadas como en las actividades organizadas por la empresa. El cinismo frente al discurso contradictorio de la empresa y la docilidad

calculada frente al personal jerárquico. Otro tipo de prácticas son construidas frente al abuso por parte de los clientes, mediante la construcción simbólica de los mismos como pobres, poco instruidos y resentidos. Por último se refiere a algunos casos de resistencia colectiva organizada, como los “cuelgues de vincha” y la creación de colectivos de denuncia y resistencia sindical (Ibíd.: 6).

Las conclusiones a las que llega Abal Medina nos hablan de un dispositivo de poder y control destinado a la esquilma inmediata de los trabajadores, esto es la extracción acelerada de plusvalía agotando rápidamente a la fuerza de trabajo que se repone de forma igualmente acelerada. Aunque parten de posiciones teóricas distintas estas conclusiones concuerdan con las de Robin Leidner (1993) sobre la composición del mercado de trabajo para la industria de comida rápida en Estados Unidos y las de Robert Wallace *et al* (2000) sobre la estrategia de recursos humanos basada en el sacrificio que utilizan los call centers australianos. Los tres autores presentan escenario que permiten a las industrias de servicios funcionar bajo esquemas de alta rotación, bajos salarios y alta intensidad de producción. Sus análisis develan el funcionamiento de procesos de construcción de mercados de trabajo precarios, basados en la utilización intensiva de mano de obra juvenil poco calificada trabajando en condiciones de gran flexibilidad. Reforzados por la percepción pública de las ocupaciones que las entienden como trabajo temporales, casuales y apropiado para jóvenes en combinación con la construcción de subjetividades laborales funcionales al modelo.

Sin embargo a diferencia de los otros dos autores la propuesta de Abal Medina incluye una discusión sobre el proceso de globalización de la industria de call centers. Proceso que caracteriza, siguiendo a David Harvey (2004), por la reconfiguración de las relaciones sociales de producción, la transformación de los centros de poder global, cambios en la división internacional del trabajo y la recomposición de alianzas entre las clases dominantes para crear una estructura institucional y política que permita la reproducción del capitalismo y la acumulación continuada del capital. Abal Medina concluye que las empresas de call center tercerizados se dirigen hacia nuevos territorios por que éstos les garantizan:

las mejores combinaciones de bajos costos laborales, un sector de trabajadores jóvenes ya formado con buen manejo de idiomas y relativamente numeroso por la alta rotación de la actividad, estados nacionales y provinciales dispuestos a financiarlos y la creación de normativas laborales y encuadramientos sindicales que faciliten el silencio como modo de existencia del trabajo (2011: 5).

De modo que esta industria expresa de forma clara el aprovechamiento de lo que Harvey

considera la paradoja central del capitalismo globalizado: “cuanto menos importantes son las barreras espaciales, mayor es la sensibilidad del capital a las variaciones del lugar dentro del espacio, y mayor el incentivo para que los lugares se diferencien a fin de hacerse atractivos para el capital” (Harvey 2005:327 citado en Abal Madina 2011). Siendo en definitiva la profunda incidencia del costo laboral y al mismo tiempo el bajo costo de movilidad de la industria lo que intensifica una lógica económica puramente extractiva que ha sido definida por David Harvey como *acumulación por desposesión* (2007).

Esta discusión del rol que juega la industria de call centers en los procesos de articulación de las economías periféricas a la economía global y la transformación de la división internacional del trabajo nos da pie a la segunda sección de este apartado donde se incluyen una serie de estudios que describen y problematizan tales relaciones.

## ***2.6 Call centers y globalización***

### **2.6.a El proceso de tercerización de la industria de call centers**

El auge en los procesos de tercerización de la industria de outsourcing hacia países periféricos a finales de los años 90' se vio posibilitado por el intenso desarrollo de la tecnología de la información que puso nuevos mercados laborales al alcance de las empresas transnacionales de servicios de información y atención al cliente. Éstas fueron atraídas hacia regiones del mundo con abundante mano de obra calificada, niveles salariales hasta seis veces menores que en los países de origen de las empresas y además legislaciones laborales poco rigurosas e incentivos fiscales ofrecidos por los gobiernos en competencia por inversión extranjera (Prahkbar Krishnamurthy 2011, 2). A través de la globalización del outsourcing, el call center se erigió como pieza clave en los procesos de deslocalización organizacional y espacial. Su transnacionalización supuso un cambio radical en la composición sociodemográfica de la fuerza que le daba sustento, se tradujo en nuevas formas de construcción social de la profesión y en la consolidación de nuevos mercados laborales. Todo lo cual hizo visible la vinculación entre las nuevas formas de configuración empresarial transnacional y las divisiones globales de desarrollo desigual (Glucksmann 2004).

Los estudios laborales realizados hasta entonces, algunos de los cuales ya se han reseñado, habían sido producidos en los países centrales y en general tendían a analizar a la industria como lugar autónomo de trabajo abstraído de su contexto socioeconómico. Las unidades analíticas habían sido el lugar y el proceso de trabajo. Tal perspectiva se vio problematizada por la rápida transformación de un

modelo de organización de trabajo de los países centrales hacia la conformación de una boyante industria de outsourcing orientada a la exportación de servicios. Taylor y Bain (citado en Russell, 2008: 211) señalaron que los impactos del acelerado proceso de relocalización traía consigo la exacerbación de las peores características del modelo de producción tendiente a la producción masiva de información que suponía mayores niveles de vigilancia y estandarización así como la contratación de trabajadores menos cualificados y con tasas más altas de rotación.

Muchas de estas tendencias se confirman al contrastar las características del modelo de trabajo en países centrales y periféricos. El estudio de Holman, Batt and Holtgrewe publicado en el año 2007 permite hacer tales comparaciones entre 500 centros de trabajo en 17 países que en conjunto empleaban a casi 500, 000 personas, allí se señalan disparidades y similitudes entre el modelo de servicios centrales, con la industria de outsourcing en países periféricos que han logrado posicionarse en este mercado como la India y Brasil. Entre las características que se mantienen tras instalación de la industria en países periféricos están, la estructura organizativa plana donde solo el 12% de los puestos corresponden a gerentes y supervisores, y los sistemas estandarizados de control de calidad y supervisión del proceso de trabajo. Permanece también la utilización técnicas de selección de personal basadas en el uso intensivo de pruebas de aptitud y simulaciones de situaciones de trabajo. Además los sistemas de contratación siguen siendo variables desde más rígidos hasta más flexibles que en las regiones centrales (Holman, Batt and Holtgrewe 2007: 8,13).

Sin embargo son muchas más las características dispares que muestran los alcances de las transformaciones de la industria. Prahkbar Krinshnamurthy compara las características globales de la industria con las que adquiere en la India país que en menos de 10 años ha logrado posicionarse como la primera potencia del outsourcing. Señala que si a nivel global el 86% de los call centers atienden a mercados domésticos, en la India, el 73% exporta tales servicios siendo sus mercados principales Inglaterra y sobre todo Estados Unidos. Si en general la mayoría de operaciones eran realizadas por una división interna de la empresa para sí misma, en la India el 80% de la industria se compone de call centers tercerizados (2010: 13-15). En países centrales un call center normalmente atiende unas pocas cuentas tercerizadas mientras en la India una empresa típica maneja más de un veintena de cuentas (Thite and Russell, 2007 citado en Prahkbar Krinshnamurthy 2010: 13). Además la fuerza laboral adquiere un mayor nivel educativo que sus pares europeas y norteamericanas. Deja de ser mayoritariamente femenina y se hace más joven. Los horarios de trabajo se transforman para acomodarse al reloj de negocios global, que se corresponde con el horario laboral en ciudades como

Londres y Nueva York. En el caso de la India, el trabajo se vuelve nocturno y en regiones como Filipinas o América Latina se convierte en un trabajo con horarios atípicos que se rige por el calendario laboral de las ciudades a las que sirve. La organización sindical es en general menor, incluso inexistente en algunos lugares como India o Guatemala. La tasa de rotación de personal calculada a nivel global se sitúa en un 20%, llega a 25% en México (Micheli; 2004: 5) y alcanza más del 40% en la India (Holman, Batt and Holtgrewe 2007: ix). Los niveles salariales disminuyen drásticamente, siendo hasta 10 veces menor el salario de un agente telefónico indio frente su par estadounidense (Prahkbar Krinshnamurthy 2010). Sin embargo tal salario representa hasta 5 veces el ingreso promedio nacional indio y 2.5 veces el nivel de ingresos promedio del primer empleo profesional en aquel país (Krinshnamurthy M., 2010: 7). Finalmente si los costos salariales a nivel mundial llegan al 65% del total, en la India no alcanzan el 40% haciendo de este país el más competitivo a nivel de costos de personal y de abundancia de mano de obra calificada (Prahkbar Krinshnamurthy 2010).

### ***2.7 El call center como espacio transnacional***

El tránsito hacia la periferia no solo trajo consigo transformaciones económicas y la composición de nuevos mercado laborales, también significó una transformación en la representación del trabajo que a nivel general pasó de ser una ocupación destinada a los sectores marginales en países centrales a instituirse como una ocupación altamente deseable y un espacio laboral competido entre los sectores menos periféricos de los países del sur en los que se instalaba la nueva industria. Los estudios que abordaron a la industria de outsourcing en un contexto transnacional también operaron cambios en la forma de abordarlo, de centrarse en el lugar y el proceso de trabajo pasaron a centrarse en el sujeto. Este cambio en la unidad analítica hacia el sujeto abrió nuevas perspectivas para el análisis de la empresa global en el contexto sociocultural, el tejido social y la estructura de clases en que ésta se inserta. Permitió analizar las representaciones del trabajo desde una perspectiva de la vida cotidiana para incluir aspectos corporales, familiares, biográficos y de expectativas de vida que se ven transformados de manera dinámica con la irrupción del outsourcing y el call center como su expresión paradigmática.

Varias sociólogas y antropólogas cercanas a las corrientes feminista de los estudios laborales, quienes se habían interesado por estudiar sobre todo los procesos de feminización de la fuerza de trabajo en países periféricos, donde la industria maquiladora es el ejemplo más conocido, o la feminización de la industria de servicios en países desarrollados, fueron algunas de las primeras en el analizar el proceso de globalización de la industria de servicios. Una característica común de este grupo

de investigación es que están más interesados en la utilización del call center como una ventana para discutir el proceso de globalización en general, más allá del lugar de trabajo y las condiciones laborales. Provocan un deslizamiento de la unidad de análisis pasando de la organización y del lugar de trabajo a centrar su atención en el trabajador y su proceso de transformación y negociación identitaria al verse incorporado a un nuevo espacio transnacional. Sin que esto signifique que dejaran de aportar elementos que permiten conocer de forma cualitativa los alcances y la naturaleza de los cambios en la organización y el ambiente de trabajo registrados por la industria en su tránsito hacia nuevas geografías. Autoras como Carla Freeman (2000), Kiran Mirchandani (2003, 2005, 2007, 2008), Winifred Poster (2007a, 2007b) y Mathangi Krishnamurthy (2004, 2005, 2010) coinciden al analizar el proceso de globalización como un proceso dinámico e inacabado de múltiples negociaciones, resistencias y apropiaciones. El call center y sus trabajadores se presentan como lugares privilegiados desde donde entender estos procesos complejos, dada su ubicación en un punto intermedio donde múltiples flujos globales se intersectan.

El trabajo pionero de la antropóloga Carla Freeman (2000) sienta las bases de esta perspectiva, en una investigación etnográfica llevada a cabo a finales de la década de los 90' entre trabajadoras de la industria de procesamiento de datos establecida por corporaciones transnacionales en Barbados.

A través de su relato etnográfico busca comprender como es experimentada la transnacionalización por una fuerza laboral compuesta casi exclusivamente por mujeres en este contexto específico y a partir del análisis de las ideologías de género prevalecientes en Barbados. Colocando al trabajador como centro de su análisis y situándolo “en medio de políticas económicas y flujos culturales globales”, analiza cómo la industria transnacional transforma las identidades de sus empleadas y cómo estas se ven explotadas pero también constituyen una nueva categoría de trabajadoras “simbólicamente empoderada por su apariencia profesional y la tecnología informática con que trabajan” (Ibíd.: 5).

La ocupación es analizada en el contexto de la vida diaria y familiar, así como desde las subjetividades y aspiraciones de las trabajadoras, revelándose no solo como opresión sino como fuente de placer y de empoderamiento. Desde esta perspectiva establece formas de articulación entre producción, tecnología y consumo con la construcción de imaginarios de vida que trae consigo la transnacionalización del trabajo. Para ello centra su atención en la articulación de prácticas de diferenciación y estilización expresadas en la vestimenta, con la producción en serie de datos y el consumo de bienes culturales. Propone la existencia de procesos de generación de subjetividades que se

enorgullecen de pertenecer al ambiente de lo que ella llama “oficina global”, incluyendo la adopción de prácticas y comportamientos que permiten a las trabajadoras adscribirse como profesionales de clase media y al mismo tiempo distanciarse del mundo fabril representado por la vieja industria cañera de origen colonial (Ibíd.: 2). La vestimenta como elemento integral de la experiencia de trabajo se erige como un elemento central de diferenciación que permite estructurar las identidades emergentes. De ahí proviene el sugerente título de su libro *High tech and high heels*, pues afirma que “el vestir distancia de la fábrica y hace borrosa la diferencia con trabajos de oficina considerados de clase media y calificados” (Ibíd.: 4). En torno a la vestimenta se organizan una serie de prácticas relacionadas con el gusto por la moda y la sastrería, incluyendo viajes de compras al extranjero que dotan a la fuerza de trabajo de una base económica paralela gracias al establecimiento de negocios relacionados con la ropa, que complementan el salario formal de muchas trabajadoras. En conclusión, su estudio hace visibles las formas dinámicas y activas en que son creados e imaginados los mercados laborales flexibles en contextos transnacionales. Reconsiderar las relaciones entre la disciplina laboral, el trabajo como fuente de placer y la capacidad de agencia tiene implicaciones profundas para el entendimiento de las identidades de género y la conciencia de clase, al demostrar que las trabajadoras construyen y configuran sus identidades en formas que refuerzan y revierten nociones patriarcales de la feminidad al mismo tiempo que se crean espacios para la creatividad y la autonomía (Ibíd.: 5, 11)

### **2.7.a Administración identitaria en el trabajo de servicios**

Winifred Poster (2007a, 2007b) por su parte, se interesa principalmente por las reconfiguraciones étnicas en el espacio global de trabajo. Frente a las discusiones más influyentes que veían en la conformación de identidades globales un proceso de homogeneización en oposición con quienes percibían desfases y procesos de negociación identitaria, ella propone la existencia de un continuo donde transitan múltiples posturas entre ambos polos (2007a: 276)

Elabora un marco explicativo sobre el proceso de cambio que la globalización introduce en la industria de servicios en término de actores y sus relaciones (2007a: 296). El punto central de su análisis es la “administración identitaria”, como mecanismo central del funcionamiento de los call centers transnacionales. Con este concepto identifica la construcción y puesta en circulación de técnicas y discursos para que los trabajadores adopten, no solo estilos y acentos, sino identidades americanizadas, con el doble propósito de mejorar la atención a los clientes y enmascarar el proceso de deslocalización del trabajo de servicios.



A diferencia de las relaciones tradicionales de servicio en los países centrales, que implicaban la participación de tres actores: cliente, trabajadores y administradores, la globalización y tercerización complica el esquema de alianzas y divisiones entre actores en la industria de servicios (Ibíd.: 299). Por una parte, el esquema triangular descrito por Leidner (1993) se transforma por la inclusión de un cuarto actor: la nueva figura de la empresa-cliente. En el proceso de reconfiguración identitaria juegan un papel activo los cuatro actores principales involucrados en el proceso: a) empresas-cliente para quienes trabaja el call center; b) los clientes o usuarios de la primera y; c) los gerentes de la empresa tercerizada d) los trabajadores de la empresa tercerizada.

Además de la participación de nuevos actores, la interacción entre los mismos se transforma con la introducción de discursos nacionalistas racializados, que convierten al manejo de la identidad y la ciudadanía en un elemento fundamental para el funcionamiento de la industria. La nacionalidad y la ciudadanía entran en el discurso y la interacción cliente – trabajador, a través de las concepciones sobre la calidad de servicio que pueda prestar un residente de otro país comparado con el que podría brindar un compatriota. Poster recalca la ironía que implica que la relación telefónica cliente – trabajador pueda ser más directa, que la que el cliente pueda establecer con la población migrante que trabaja en el sector de servicios en su propio país, pero que permanece en gran medida “estructuralmente invisible”. Mientras que la atención telefónica pone al estadounidense promedio en contacto directo conversacional con el otro. Esta nueva forma de relación entre trabajadores del Sur con clientes del Norte no está exenta de violencia, sino que supone la incorporación de la misma al proceso de trabajo, bajo la forma de ataques racistas y de posturas etnocéntricas por parte de los clientes con la consecuente reacción de los trabajadores. Lo que lleva a la autora a proponer que una “lectura crítica de tales dinámicas apunta al cambio en las relaciones raciales a nivel global en la era postcolonial; como la blancura y el imperio están siendo rearticulados más que suprimidos o desmantelados” (Ibíd.: 297).

La administración identitaria significa desde un punto de vista político la transformación de las prácticas de poder. Si bien los trabajadores son los principales receptores de tales prácticas corporativas, todos los actores involucrados experimentan la hegemonía de las corporaciones transnacionales estadounidenses. Los trabajadores y gerentes indios y los clientes se ven en menor o mayor medida *manejados* por las corporaciones, ya sea a través de la transformación identitaria, la vigilancia sobre el proceso de trabajo o el engaño como rasgo central de las interacciones de servicio, haciéndolos a todos partícipes de un proyecto que busca hacer menos visible el poder de las firmas transnacionales, al utilizar la administración identitaria como mecanismo para suavizar las relaciones

cliente-trabajador y sobre todo para ocultar el amplio proceso de externalización y relocalización de la industria de outsourcing.(Ibíd.: 299).

Finalmente las múltiples relaciones entre la promoción y la resistencia a la *americanización* de la fuerza de trabajo india, la serie de alianzas y resistencias establecidas por los actores en el proceso de administración de la identidad nacional, tiene resultados múltiples que la investigadora ordena en un continuum que abarcan desde la adopción de una identidad americanizada por parte de los trabajadores hasta la resistencia directa a adoptar tales prácticas y discursos (Ibíd.: 297).

### **2.6.b Prácticas de globalización rupturas, ironías y resistencias**

La socióloga del trabajo Kiran Mirchandani (2003, 2004, 2005, 2007, 2008), en una serie de artículos publicados durante casi 10 años, propone un análisis centrado en lo que llama prácticas de globalización, termino con el que se refiere al conjunto de sistemas, normas y relaciones laborales que estructuran la experiencia de los trabajo transnacional (2004: 356).

En su opinión el análisis clásico de los procesos transnacionales ha creado un registro escaso sobre las prácticas concretas productoras de globalización, que permitan responder a las preguntas sobre “cómo la economía global necesita ser implementada, reproducida, servida y financiada” (Sassen 2001: 190, 192 citado en Mirchandani 2004: 356). Documenta tales prácticas de globalización, sobre todo el rol que juegan los trabajadores en el proceso transnacional, analizando cómo diversos grupos de trabajadores juegan diferentes papeles frente a las prácticas financieras y corporativas globales (2004: 356). Demuestra que diversas fuerzas de trabajo no pueden ser consideradas homogéneas ni pasivas en su interacción con las relaciones laborales globalizadas. Su análisis busca interrelacionar dos procesos, por un lado la forma activa en que los trabajadores construyen y definen su situación de trabajo y por otro, lo que ella llama las inconsistencias, fisuras e ironías del capitalismo global. Se refiere específicamente las inconsistencias entre la representación y la experiencia del trabajo en call centers. Tales fisuras e inconsistencias son vistas en términos de Scott (1990) como espacios de “discurso oculto”, concepto que aporta nuevas perspectivas sobre las posibilidades para la resistencia política en espacios laborales transnacionales, revelando la “naturaleza incompleta y continuamente impugnada de las corporaciones transnacionales en la India” (Ibíd.: 357).

En sus primeros artículos (2003, 2004), identifica tres prácticas que definen al trabajo de un call center transnacional: scripting, sincronización y enmascaramiento de la localización. Analiza como la naturaleza particular del trabajo emocional realizado por agentes telefónicos del sector de servicios transnacional problematiza cuestiones de clase y nacionalidad. Propone dos formas centrales en que los

trabajadores realizan trabajo emocional ante el cambio de naturaleza de la interacción del servicio caracterizado por un aumento del abuso y de las expresiones de racismo abierto gracias al anonimato que brinda la deslocalización y la comunicación telefónica. Esta son: a) el despliegue de una actitud servil que acepta el racismo y los abusos cotidianos por parte de los clientes; b) la necesidad de proyectar una imagen de profesionalismo en la interacción con el servicio al cliente. Ambas constituyen estrategias para mantener la dignidad frente al trabajo: auto construirse como terapistas o ejercer una suerte de racismo al revés frente a los clientes. Lo que implica que los trabajadores corporizan relaciones de clase contradictorias: la imagen de profesionalismo que se les vende y que proyecta la corporación transnacional mediante la arquitectura y el ambiente de trabajo frente a la necesidad de aguantar abusos y ser servil, lo que implica un gran despliegue de trabajo emocional (2008 93-94)

Retoma el concepto de scripting para presentarlo como uno de los mecanismos en que las corporaciones transnacionales intentan estructurar el trabajo mediante el control de su naturaleza, ritmo y contenido. Sin embargo agrega a esta conceptualización clásica rasgos específicos relacionados con la condición interactiva del trabajo en un contexto transnacional. Sobre todo aquellos relacionados con las prácticas de “neutralización de acento” instituidas por las empresas y justificadas a partir de la necesidad de brindar un servicio más familiar al cliente, pero que permiten a las empresas indias de call centers tecerizados promover a la fuerza laboral de su país ante el mercado, como “una mercancía flexible que puede ser entrenada para cumplir con los requerimientos del cliente” (2004: 360). La idea de un inglés neutral libre de influencias de la lengua materna es percibida por los trabajadores como un intento de *americanización* de sus acentos, que implica considerar a lo local como atrasado o incorrecto. La idea de neutralidad en el acento y el idioma contiene sesgos regionales y de clase que refuerzan una “jerarquía racista implícita en la identificación del inglés estadounidense como legítimo y al inglés indio como ilegítimo (Phillipson 2001 citado en Mirchandani 2004: 361). La importancia de esta práctica, para la construcción social de la profesión, y como espacio de lucha simbólica, se descubre cuando cierto tipo de acentos, sobre todos aquellos provenientes del sur de India y de contextos rurales, son representados como más problemáticos que los acentos urbanos. Se construye al acento, la capacidad de sonar americano, en un significante de clase que estructura la composición de la fuerza laboral y el mercado de trabajo (2008: 96).

El trabajo en call centers indios no solo hace un despliegue emocional sino estético, que se define como “sonar bien”. El trabajo estético es incorporado al proceso de trabajo por las empresas “a través de las prácticas de reclutamiento y de entrenamiento [que] identifican a los trabajadores ideales

quienes no solo serán capaces de realizar trabajo emocional de manera correcta sino que además se 'escuchen bien' ante los clientes" (2008: 88). La personalidad, actitudes y habilidades sociales asociadas a la representación de profesionalismo se ven traducidas a la dicción correcta del idioma inglés. La disposición cultural, pero también corporal y estética que implica el acento y que adquiere valor de cambio en la relación laboral está distribuida de manera desigual a nivel social, en relación directa con la herencia colonial y las jerarquías educativas. De modo que el análisis de las formas de incorporación de trabajo estético en el call center, permite observar la cómo los trabajadores "representan sus posiciones de clase en relación a sus clientes y entre ellos mismos en el contexto de su ubicación geográfica y herencia colonial" (2008: 97). La posesión de un acento neutral y una apariencia occidental son resultado de la educación, el origen geográfico y la posición de clase. El lenguaje se erige como dispositivo efectivo de estratificación, mediante el cual se reifican jerarquías regionales y de clase frente al que los trabajadores construyen dos discursos contrapuestos. Aquellos provenientes de la clase media urbana que estudiaron en escuelas privadas de tradición colonial inglesa representan al idioma como un conocimiento cultural corporizado adquirido desde la niñez, mientras que los trabajadores provenientes del ámbito rural, de estratos sociales más bajos y del sistema de educación público, construyen al idioma y al acento como habilidades técnicas adquiridas y perfeccionables (Ibíd.: 97-98).

En este análisis los programas de entrenamiento, perfeccionamiento del idioma o neutralización del acento se convierten en una extensión del imperialismo y la continuación de las relaciones económicas de origen colonial en la India en las que:

Los trabajadores son contruidos maleables y adaptables a condiciones desfavorables de trabajo mientras son bombardeados con apasionadas exaltaciones de la cultura global que de hecho tiene su lugar en occidente. En consecuencia, los programas de entrenamiento sirven para asimilar a los trabajadores indios a la sociedad americana mientras éstos permanecen en India, creando de tal modo una diáspora dentro de su tierra natal. (2007, 162).

### **2.7.c Identidad, régimen urbano y trabajo transnacional**

La antropóloga Mathangi Krishnamurthy (2004, 2005, 2010), también examina los efectos que tiene el trabajo en la conformación identitaria de los trabajadores de call centers, tanto desde el ámbito nacional y de clase cómo desde su condición de consumidores y ciudadanos integrados a la economía global. Parte de la consideración tanto de los trabajadores como del propio lugar de trabajo como espacios intersticiales atravesados por flujos y discursos contradictorios propios de la globalización. Enfatiza que si bien el call center es considerado un espacio eminentemente transnacional no se deja de estar

anclado a un contexto geográfico y sociohistórico específico representado por la ciudad en que se instala. El call center hace parte y se integra a cierta coyuntura urbana, cómo entidad económica transnacional exitosa, en relaciones de tensión, choque y coalición. En el caso de las ciudades Indias una coyuntura que expresa las contradicciones de una configuración urbana y económica acorde a un viejo orden económico en proceso de rápida y desigual adaptación al nuevo orden económico global (2004: 12). El call center en su calidad de empresa transnacional es definido como un “moderno portal cuyo objetivo es dirigir a sus trabajadores a un espacio geográfico y temporal ajeno, exigiéndoles al mismo tiempo dejar de lado el propio” (2005: 32).

El call center como lugar de trabajo y cómo industria, ha sido el creador de un colectivo social específico compuesto por su fuerza de trabajo. Tal colectivo está delimitado, a pesar de su diversidad tanto en subjetividades como en posicionamientos sociales, por el papel del trabajo como estructurador central tanto de los discursos como de las prácticas cotidianas de sus integrantes (2010: 207). En éste contexto es que la autora se interesa por descifrar las hibridaciones presentes en las identidades de los trabajadores dentro y fuera de su espacio de trabajo. Retomando las ideas de Stuart Hall (1996 citado en Krishnamurthy 2005: 30-31), hace un análisis procesual de la identidad, que plantea el entendimiento de los mecanismo a partir de los cuales los individuos pueden identificarse o no, con la posición social a la que se ven sujetos, pero además, de las formas en que tales posiciones son construidas, estilizadas y actuadas. La idea de identidad en este análisis se ve articulada a las circunstancias en que es proyectada. Es a partir de la representación que el otro hace del individuo que éste se plantea como puede representarse a sí mismo (2005: 30). La identidad de los agentes telefónicos aparece como la corporización de “un ensamble de relaciones y procesos sociales fragmentados y fragmentarios que afectan y son afectados por el trabajo en zonas de producción dispares a nivel geográfico y temporal” (Ibíd.: 30). El objetivo del análisis de la identidad será entonces la búsqueda de los espacios de maniobra, la capacidad de agencia de los sujetos ante la desorientación impuesta por el trabajo en tales condiciones. Las prácticas de la vida cotidiana y sobre todo las prácticas de consumo se incorporan al análisis como campo desde el cual se organizan el poder y el conflicto, haciendo visibles los choques y tensiones en los espacios simbólicos de disputa, aquellos que se consideran propios de la clase media y que permiten al individuo adscribirse a la misma, frente al discurso hegemónico del capitalismo móvil y flexible. De modo que posibilita apreciar procesos convergentes en que los jóvenes son llamados a ser, pero al mismo tiempo se esfuerzan por ser, “constantemente flexibles y móviles en aras de convertirse de manera simultánea en miembros exitosos de la clase media local y sujetos globales”

(2010: xi ).

Los procesos múltiples de formación identitaria y de manejo de la misma, explican en parte las posibilidades de maniobra en que se construyen los espacios de resistencia que la autora define como “momentos de agencia” (2005: 25), aquellos que permiten a los trabajadores vivir en este espacio estereotípico del capitalismo global y construirse como sujetos capaces de entrar y salir del espacio y tiempo transnacionales.

### 3. Ciudad neoliberal y call centers

Desde un punto de vista espacial resulta útil pensar dónde, cómo y por qué se han instalado las plantas de producción de estas empresas en áreas específicas del entramado urbano. El análisis sobre las estrategias y prácticas de inserción de la industria en el tejido urbano de ciudad de Guatemala, hace visible las adaptaciones de la economía de la “ciudad neoliberal” guatemalteca a las necesidades de la industria global de servicios. Según Emilio Duhau (2001) dichas transformaciones se agudizaron a partir del colapso del modelo económico de sustitución de importaciones y de la crisis de las finanzas públicas en los años 80', que se tradujeron en el fin de los proyectos de planificación (si es que puede afirmarse que los hubo en el caso guatemalteco) y en el deterioro generalizado de la infraestructura urbana. A partir de esa década, muchas ciudades latinoamericanas se han caracterizado por la proliferación del comercio informal, la decadencia y el despoblamiento de las áreas centrales y la solución de las necesidades de vivienda mediante la urbanización no planificada. Estos cambios han ido acompañados por un aumento de los índices de criminalidad, que ha convertido el tema de la seguridad en prioritario para los gobiernos del área. Duhau y Giglia (2004) afirman que la mayoría de estudios actuales sobre el espacio urbano caracterizan la organización y gestión del espacio urbano en América Latina a partir de formas de “auto-segregación, instauración de barreras físicas, privatización de los espacios de uso colectivo, gentrificación, marcada segmentación social de los equipamientos de uso público y del uso de los espacios públicos tradicionales, y estigmatización de los espacios urbanos de la pobreza” (*Ibid*:169). Sostiene que frente a la dificultad real o imaginada de gestionar un “orden urbano único y compartido” se ha recurrido a la “segmentación del espacio vía la privatización o la propiedad colectiva” (*Ibid*:173). Teresa Caldeira agrega que en muchas ciudades se ha impuesto un nuevo modelo de segregación urbana que “separa grupos sociales de forma tan explícita que transforma la cualidad del espacio público”, caracterizado por la “tensión, separación, discriminación y sospecha” (2007:14,363). El proceso de segregación urbana en Ciudad de Guatemala está vinculado a un incremento de los índices de criminalidad desde el fin del conflicto armado. A medida que se consolidó el proceso de paz y disminuyó la violencia política se produjo un aumento espectacular de la criminalidad. En la actualidad, los índices de violencia criminal están entre los más altos del mundo<sup>11</sup>. Como afirma Caldeira (2007) para el caso de Sao Paulo, en la Ciudad de Guatemala el miedo a la

---

11 Según un reciente informe de Naciones Unidas, América Central es la región del mundo con mayores niveles de violencia criminal. La tasa promedio de homicidios durante 2008 en la región fue de 33 asesinatos por cada 100.000 habitantes, tres veces mayor que el promedio mundial. La tasa de homicidios durante 2008 en Honduras llegó a 58, seguida por 52 en El Salvador, 48 en Guatemala, 32 en Belice, 19 en Panamá, 13 en Nicaragua y 11 en Costa Rica. (PNUD, 2009).

violencia y la falta de respeto por los derechos humanos, herencia de los años de represión durante el conflicto armado, se han combinado para producir nuevos patrones de separación y exclusión, ejemplificados en la construcción de muros y residenciales fortificados, en una ciudad que históricamente ha estado altamente segregada. Para la investigadora Diana García (2007), estudiar la violencia urbana en Guatemala implica hablar de “la violencia como expresión de los intereses transnacionales”. García argumenta que la violencia imperante en las ciudades centroamericanas puede ser funcional, y de hecho es utilizada por las elites empresariales, para imponer ciertos modelos de consumo que les son convenientes; así “las elites guatemaltecas fortalecen sus vínculos con las del resto de Centroamérica a fin de lograr 'su' mejor inserción en los encadenamientos de la economía mundial” (*Ibid*:4).

Todas estas transformaciones urbanas han producido modificaciones en los usos y representaciones del espacio público, cuyo ejemplo paradigmático es la construcción de nuevos espacios destinados al consumo. En Guatemala, aún más que en otros países de América Latina, la construcción de grandes centros comerciales esta en auge desde hace más de 10 años. En la capital existen más de 20 grandes centros comerciales<sup>12</sup>, pero están planificados muchos más; solo durante el año 2007 se expidieron 73 nuevas licencias de construcción en el municipio central. La tendencia actual es su expansión hacia la periferia de la zona metropolitana. Por ejemplo, para el 2011 esta prevista la inauguración del nuevo *Festival Mall* al extremo norte de la ciudad, con una inversión de US\$ 70 millones y una extensión total de 150 mil metros cuadrados (Dardón, 2007).

¿Cómo se integra la industria de call centers a este contexto urbano particular? Una primera revisión revela que todas las plantas de servicios están ubicadas dentro del municipio central de la capital, lo que podríamos llamar “ciudad central”. Dentro de ésta, un tercio de las empresas se ubica en la zona 10 y sus zonas aledañas, otro tercio esta instalado al interior de centros comerciales ubicados sobre las principales vías de comunicación, y solo dos grandes empresas han optado por una localización alterna en parques industriales cercanos a la universidad pública nacional<sup>13</sup>. Estas decisiones de localización de las empresas reflejan, según Peter J. Taylor (2010), el poder ejercido por algunas prácticas de ciudad para moldear la economía según las necesidades del capital. El autor

---

12 Entre los más importantes están: Oakland Mall, Plaza Fontabella, Galerías Miraflores, Galerías Majadas, Los Próceres, Vía Majadas, Centro Comercial de la zona 4, Tikal Futura, Galerías Primma, Metronorte, Mall Géminis 10, Unicentro, Plaza El Naranjo, Plaza Palmeras, Galerías La Pradera, Pradera Concepción, Pacific Center, Metrosur, Century Plaza, Metrocentro, Los Manantiales, Peri-Roosevelt, Gran Vía Roosevelt, Plaza Comercial Santander, Quinta Saboya, Gran Vía y Megacentro, Eskala Roosvelt,

13 La Universidad de San Carlos -USAC-, es la única universidad pública del país en la que se concentran 114 mil estudiantes: el grueso del mercado laboral de estas empresas



describe el surgimiento de centros y periferias como dos procesos económicos en los que la formación de un centro, mediante la incorporación de una producción basada en alta tecnología y salarios altos, genera zonas periféricas dependientes que posibilitan la articulación del primero a la red de ciudades globales. Para Taylor, el modelo de urbanización difuso y el dinamismo de las geografías urbanas generan la aparición de áreas intermedias, semiperiféricas, “en las que las áreas centrales se mezclan con espacios dependientes o se afirman como islas alrededor de estos” (ibid:151).

En Guatemala, el tipo de centro del que habla Taylor es un sector muy pequeño localizado al sur oriente de la capital (zonas 10 y 14 partes de las zonas 13 y 15 y carretera a El Salvador) circundado por una gran área compuesta en su mayoría por barrios pobres, salpicada de grandes centros comerciales. Este sector urbano concentra el grueso de las industrias de servicios financieros, las sedes corporativas y los espacios de consumo. La construcción de estos últimos ha sido uno de los motores de acumulación del sector empresarial nacional, mismo que ahora tiene intereses en la industria de call center (aporta el 45% de la inversión). La ampliación geográfica de la industria de *outsourcing* encuentra en los centros comerciales los espacios semiperiféricos que de los que habla Taylor. Los centros comerciales ofrecen, en general, muchas ventajas a los call centers puesto que les permiten disponer de amplias y modernas instalaciones para la operación de sus plantas, y al mismo tiempo, sirven de gancho para atraer a jóvenes trabajadores que están acostumbrados a utilizar estos espacios con fines de ocio y consumo. La ubicación de algunas empresas dentro de *malls* es muy publicitada y se ofrece como una ventaja. El presidente de ACC, cuya entrevista ya citamos anteriormente, presenta esta idea muy claramente:

esa es otra variable que le da a nuestra instalación el estar ubicada en un centro comercial, porque se bajan a dar una vueltecita y regresan y sin salir del edificio donde trabajan, fueron a dar un *refresh* a su mente [...] liberaron su mente definitivamente, en conclusión nosotros entendemos que el negocio es 100% gente. No estamos fabricando piezas de automóviles, no estamos maquilando ropa, este es un negocio donde la gente es importante, el trato de nuestra gente con el cliente es lo que hace que nos mantengamos en este negocio [...] y en la medida que entendamos eso, nos ira bien<sup>14</sup>.

Concretamente, los centros comerciales ofrecen mayores garantías para la operación “segura” de los call centers. Frente a los altos niveles de violencia criminal aunados a un sistema de transporte público precario y peligroso, la ampliación de la jornada laboral al horario nocturno se facilita, y en algunos casos solo es posible, en estos centros que combinan ocio, consumo, servicios públicos, sedes empresariales y empresas de servicios. Además, cuentan con estacionamiento, espacio vigilado mediante policías, cámaras y controles de acceso que hacen posible el funcionamiento del servicio de

---

14 <http://www.winne.com/dninterview.php?intervid=2489>

transporte privado para los empleados en horario nocturno.

Los malls, por otra parte, reflejan las prácticas de uso y apropiación del espacio público del sector de clase que sustenta a la industria de call centers, y no solo en un sentido práctico sino a través de los valores sociales que tales espacios encarnan (Ballesteros, 2007:12). Resultan ventajosos para los inversores, que muchos casos también tienen intereses en la industria de la comida rápida y otras cadenas de consumo minorista. El sector de comida rápida es un indicador más del crecimiento de la economía de consumo y del modelo de acumulación económica vigente. Por dar un ejemplo, el número de restaurantes McDonald's en la ciudad pasó de 22 en 1998 a 75 en 2010. La magnitud de estas cifras se aprecia en comparación a la Ciudad de México. Dicha ciudad, mucho mayor y en muchos sentidos más globalizada, concentraba la misma cantidad de restaurantes en operación para el año 2005.<sup>15</sup> Esto nos da una idea de las características particulares del proceso de urbanización y modernización, descrito como “regresivo” por Gonzalez Ponciano (2005). En este sentido, según Deborah Levenson (2005) la “condición moderna” en la Ciudad de Guatemala ha sido particular, puesto que los aspectos precapitalistas han convivido con aspectos modernos, dando como resultado una experiencia de la modernidad vivida más mediante el consumo que a través del acceso a los servicios y el ejercicio de la ciudadanía.

#### **4. Estrategias de administración cultural**

*El séptimo nivel del edificio central de Transactel está equipado con una cancha de papi fútbol, mesas de futillo, consolas de wii y sillas de restaurante playero. Huele a tacos y hamburguesas. Suena música disco y vislumbra la carretera a El Salvador y la ciudad capital. Son 2 mil metros cuadrados para el ocio y distracción de los 2 mil empleados de la torre. Una suerte de versión chapina de la sede central de Google en Silicon Valley, California, Estados Unidos, cuyos empleados juegan al billar, saltan en las camas elásticas o beben malteadas de chocolate entre cada descanso. (Hurtado, Paola. 2010. “El llamado call center.” *El Periodico Guatemala*).*

El análisis de los call centers es importante no solo por ser un centro de producción industrial sino también por ser un espacio de significación donde se expresan de forma evidente las interrelaciones y contradicciones entre las dinámicas económicas e ideológicas globales frente a las prácticas y discursos locales. Para el caso guatemalteco, me interesa describir y analizar la serie de discursos mediáticos que han desplegado las empresas para atraer a una fuerza de trabajo con las características particulares ya

---

15 Elaborado a partir de Meoño (2008) y Ballesteros (2010).

mencionadas. Y en relación estrecha con el discurso mercadotécnico, conocer y analizar los discursos laborales creados al interior de las empresas y dirigidos de forma específica hacia sus empleados. Discursos que, considero, buscan integrar el trabajo a la vida privada de los trabajadores de modo que la empresa pase a formar parte del ocio, la educación y, en general, las relaciones interpersonales del trabajador. Tal integración en la vida privada posicionaría a la empresa y a esta forma particular de trabajo como un poderoso estructurador de sentido para su joven fuerza laboral (Saraví, 2009).

Investigaciones en la India revelan que el trabajo de agente telefónico en un call center transnacional se ofrece como un ambiente de oficina de lujo, y otorga un sentido de modernidad y profesionalismo asociado tanto al ambiente de oficina como al uso de nuevas tecnologías de telecomunicaciones. Patel (2010) y Krishnamurthy (2010), muestran en el caso de la India, que la representación que la industria hace de sí misma busca relacionar al empleo y al lugar de trabajo con lo global a través del uso del inglés y la utilización de imágenes de jóvenes occidentales, blancos y modernos en su publicidad. Con lo profesional mediante la construcción de entorno arquitectónico de oficinas de lujo. Con la libertad a través de la exaltación de la posibilidad de ser auténtico y divertirse en el trabajo (Fleming, 2009). Las campañas publicitarias en Guatemala siguen esta misma lógica en su despliegue mediático, que incluye anuncios de prensa, en internet a través de páginas web y en las llamadas redes sociales, Facebook específicamente. El análisis de los anuncios de prensa ofrece una ventana interesante al observarlos en relación con los de otro tipo de empleos. Así por ejemplo, contrastan el idioma, la ubicación, tamaño y diseño de los anuncios que ofrecen trabajo en algunas de las corporaciones de *outsourcing* con ofertas similares para trabajar como agente telefónico en español para cualquiera de las empresas que operan en el mercado local. De modo que, simbólicamente el call center se distancia de otro tipo de empleos en servicios y se asocia al de empleos calificados, considerados de clase media.

Siguiendo las ideas de Mirchandani (2008) sobre el inglés como significante de clase para estructurar la composición de la fuerza laboral y el mercado de trabajo, afirmamos que el manejo del idioma es el elemento central que permite la representación del trabajo como algo deseable en sí mismo, al que además se asocian imágenes de profesionalismo y diversión. Estos tres elementos son comunes a las campañas publicitarias de todas las empresas. Lo que varía es el grado de importancia que se otorgue a uno u otro aspecto y la forma de relacionar uno con otro. Aquella que enfatiza el carácter informal y la posibilidad de *ser tú mismo* en la empresa, es en la que más vemos asociadas imágenes de fiesta y diversión al empleo. El lema publicitario de una de las grandes compañías de

outsourcing de la ciudad: *¿necesitas un peinado de nerd para ir a trabajar? Yo no ¡es la vida 24/7, vivela!*, expresa muy bien esta idea. El lema, junto a la imagen que lo acompaña, hacen referencia a la posibilidad de ingresar a la vida laboral sin renunciar a la expresión de una identidad juvenil diferenciada. Se observa una forma particular de interpelar a cierto sector social juvenil con aspiraciones particulares de ascenso social, que se construye mediante la asociación entre identidad y prácticas de consumo. Ésto puede observarse en las siguientes imágenes de una de las muchas campañas publicitarias de la corporación 24/7 Customer, una de las cinco mayores operadoras de call center en Guatemala y la más grandes entre las de capital indio.



Ilustración 2: Marketing de 24/7 Customer

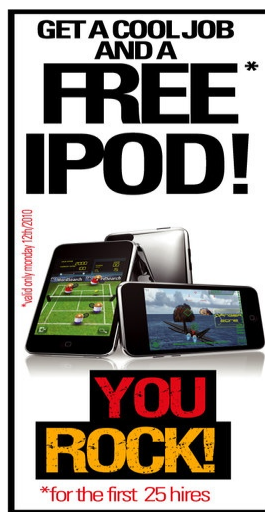


Ilustración 3: Marketing de 24/7 Customer

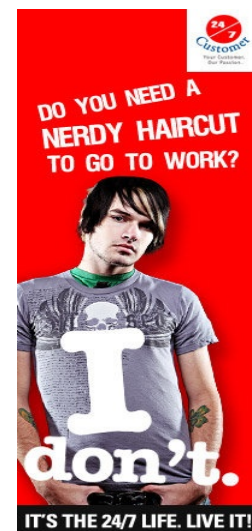


Ilustración 4: Marketing de 24/7 Customer

Fuente: <http://www.facebook.com/247customerguate?sk=photos>

Por otro lado, ciertas empresas, sin rechazar las imágenes y los discursos de la diversión en el trabajo y la posibilidad de expresar libremente aspectos *auténticos* de la identidad o el estilo de vida (Fleming 2009), enfocan su publicidad en la oportunidad de construir *carreras* dentro de organizaciones transnacionales. En este caso, la imagen que se buscan construir está más relacionada con un sentido de profesionalismo. El énfasis de los discursos se hace en las oportunidades que ofrece la empresa global para crecer dentro de ella, mediante la capacitación continua y la posibilidad de acceder a oportunidades en el mercado global de trabajo calificado. La idea que subyace a este discurso es que el carácter profesional del empleo lo otorga tanto la capacidad técnica, como el ambiente y las personas con quienes se realiza. En estos casos la empresa promociona el ambiente profesional a través

de sus empleados, en quienes se materializa el ideal corporativo, y a través de quienes se demuestra el alto nivel de compromiso con la empresa. Las campañas usan testimonios y mini historias de vida que nos relatan trayectorias de éxito en la empresa y las posibilidades que ésta abre para lograr el éxito personal. De algún modo este discurso, sin negar al primero, trata de alejarse de la idea de la ocupación como un empleo casual.

La siguiente serie de imágenes corresponde a una de las dos empresas transnacionales de outsourcing de capital indio, que se define a sí misma como empleador preferido, *-employer of choice-*, de la industria de outsourcing en el país. Los mensajes que las acompañan hacen referencia a las oportunidades de ascenso profesional, la posibilidad de trabajar y estudiar al mismo tiempo o incluso las posibilidades de estudiar que ofrece la propia empresa. Se trata una fórmula de interpelación a la juventud diferente que resalta los deseos de superación profesional sobre la idea de consumo y diversión que ofrecen las imágenes de la campaña publicitaria anterior.

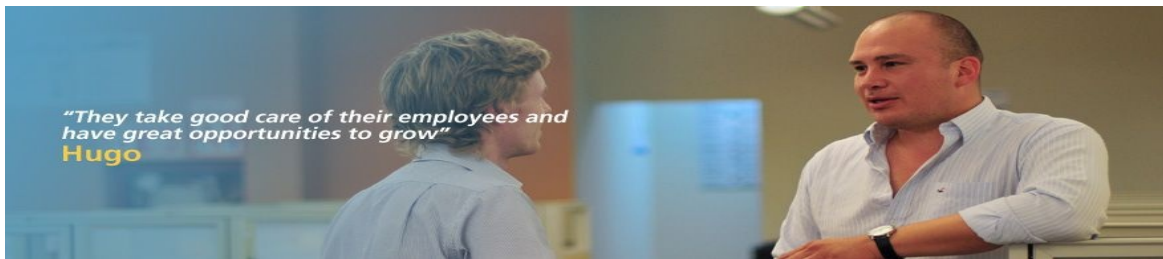


Ilustración 5: Página web de Genpact Guatemala



Ilustración 6: Página web de Genpact Guatemala



Ilustración 7: Página web de Genpact Guatemala

Página web de Genpact Guatemala. <http://www.genpactjobs.com/our-people/>

El despliegue publicitario, está directamente articulado a las prácticas de reclutamiento y selección implementadas por las empresas. Una de las más importantes, por ser un enlace entre los discursos mediáticos y los internos, son los sistemas llamados *referrals* o de referidos. Estos son programas que otorgan dinero o premios a los empleados que logren atraer hacia la empresa a amigos o conocidos. Casi todas las empresas regalan vales por bebidas, dulces o derechos a participar en sorteos a quien refiera a un amigo para una entrevista de trabajo. El tipo de premios asciende a medida que el referido supere las etapas necesarias para convertirse en empleado de la empresa. Quien haya referido al nuevo empleado puede obtener premios de hasta usd 250 o participar en concursos para obtener consolas de videojuegos, dispositivos electrónicos, entradas a espectáculos, entre otros.

La importancia de estos programas radica en que subrayan la intencionalidad de las prácticas empresariales orientadas a la construcción de grupos homogéneos, capaces de generar relaciones estrechas entre los propios empleados y de éstos con la empresa. Las empresas no solo exigen eficiencia y disciplina, sino que necesitan construir procesos de identificación con sus trabajadores, de modo que no sólo administren la vida laboral de sus agentes sino que, además, hagan parte de su educación y de su tiempo libre. Las formas para construir tales procesos de identificación son variadas. Las analizo siguiendo las ideas de Peter Fleming y André Spicer sobre las prácticas de control cultural y la manipulación de los límites espaciales del trabajo, las cuales proponen que la capacidad de la organización moderna de controlar los límites de separación entre el lugar de trabajo y la vida privada de los trabajadores, es una expresión significativa del control en las organizaciones contemporáneas. Este control de la especialidad, enmarca los límites entre el espacio personal y el laboral en términos de tiempo e identidad, antes que en un sentido físico. Implica un proceso cultural en dos vías en el que prácticas que han sido consideradas del dominio privado son transferidas a la organización, mientras las normas organizacionales son alentadas fuera del lugar de trabajo (2004: 75, 76, 77).

Se trata de un intento decidido de manipular y controlar los límites entre los espacios internos y externos al empleo de una forma que atrae el espacio exterior de consumo, placer y desarrollo espiritual hacia el sitio de producción, y desplaza la esfera interna de la cultura corporativa hacia otros aspectos de la vida del trabajador (Ibíd: 90).

A continuación presento algunas de estas prácticas de *cultural management* agrupadas en tres categorías. Primero la incorporación del ocio y de patrones de consumo al espacio de trabajo, seguido de la integración del espacio educativo y finalmente la realización de actividades de socialización organizadas por la empresa fuera del lugar de trabajo.

REFERING  
YOUR FRIENDS  
IS FUN

## Testimonios



"Yo creo que el programa de referidos funciona muy bien ya que he participado y he ganado premios por participación, dinero por referidos contratados, me han llevado a conciertos y sobre todo el equipo del programa trabaja y atiende excelente a los agentes. Han cumplido con todo lo prometido y la retroalimentación que proporcionan es precisa. En especial quisiera felicitar a Lissette Erazo por la buena relación que mantiene con los agentes en piso".

Carlos Castillo

"Con respecto al programa de referidos me gusta el sistema ya que solo con enviar un mail uno puede apoyar a familiares y amigos que estan en la búsqueda de ser héroes de transactel, a la vez es bien satisfactorio tener una respuesta del área de referidos que te indican si fue entregado el C.V, o si lo tomaron en consideración ya que recibo una respuesta a mi mail de manera presentable y formal".

Alexander Romero



Envía tus referidos a [r2w@transactel.net](mailto:r2w@transactel.net)  
o hazlo a través de <http://tag>



Ilustración 8: Testimonios de participantes en programa de referidos Transactel.

Fuente: <http://www.facebook.com/album.php?aid=368811&id=340903929516>

### 4.1 Diversión y consumo

Cada call center tiene sus propias costumbres y pequeñas tradiciones. Por ejemplo, en Transactel se les pide a los agentes que los viernes lleven puesta la camiseta Héroes de Transactel. En 24/7 Customer, la camiseta de la empresa no es obligatoria, pero muchos agentes la visten a diario para distinguirse. 24/7 Customer organiza además excursiones al volcán de Pacaya o a Panajachel para sus agentes. En ACC, cuando un agente obtiene una puntuación sobresaliente por una llamada, recibe premios como DVD, pelotas o comidas en Burger King. También hay torneos internos de papifutbol y de ping pong. Transactel, por su parte, organiza, junto con la fundación Novella, jornadas de voluntariado para construir viviendas sociales. También tienen un torneo de Nintendo Wii para sus agentes sobresalientes (Escalon, Sebastian. 2009. "En las entrañas de un call center". Magacin 21).

La gran mayoría de empresas transnacionales en Guatemala poseen instalaciones relacionadas con el ocio y el consumo, propiciando que los empleados pasen la mayor parte del tiempo en el lugar de trabajo en un intento empresarial de incorporar la mayor cantidad del tiempo de los empleados al

trabajo organizacional. Las empresas ofrecen en sus instalaciones la realización de actividades deportivas y lúdicas. Asocian además fuertemente el ocio al consumo, por lo que se ofrecen también múltiples servicios como cajeros automáticos, franquicias de comida rápida, máquinas expendedoras de alimentos, etcétera. Además, las áreas de descanso suelen ser amplias, contar con grandes televisiones y una disposición arquitectónica que recrea un ambiente muy parecido al que puede encontrarse en las áreas de restaurantes de un centro comercial. La relación entre los call centers y la industria de consumo se refuerza mediante la práctica común de mantener acuerdos con cadenas de comida rápida, bancos y otras tiendas minoristas para ofrecer sus servicios y productos al interior del lugar de trabajo, o en su defecto, ofrecer promociones especiales a los empleados. Es muy común que empresas externas, como bancos o empresas de servicios de tarjetas de crédito, instalen quioscos u ofrezcan promociones especiales dentro de las instalaciones.

La realización de actividades de socialización internas, parte integral de las estrategias de administración cultural orientadas a lograr la identificación y el compromiso del empleado con la empresa, se acoplan muy bien a la concepción de un espacio de trabajo-consumo (Van de Broek. 2004) La diversión en el trabajo es utilizada para motivar y otorgar reconocimiento al trabajador. Las celebraciones son prácticas cotidianas, se llevan a cabo para festejar la “certificación” de un nuevo grupo en entrenamiento o la consecución de alguna meta de ventas, de cobros o de satisfacción al cliente. Implican casi siempre ordenar comida rápida, por lo que adquieren el nombre de *pizza party* o *burger party*.

En la imagen siguiente podemos apreciar uno de las últimas adquisiciones de Transactel, la empresa más grande de outsourcing en Guatemala. Ofrecen un cine como parte de sus instalaciones de ocio, que es utilizado en actividades de promoción y reclutamiento publicitadas como *open house*.





Ilustración 9: Anuncio de actividad Open House en Transactel.

Fuente: <http://www.facebook.com/pages/Transactel/168270197530>

#### 4.2 Diversión en el trabajo

Las instalaciones de ocio y consumo se acompañan de una serie de técnicas para otorgar *reconocimiento* al trabajador y la construcción de un ambiente de trabajo *divertido*, las cuales hacen parte de los sistemas de control informal descrito por Fleming (2009), en el que la expresión divertida del ser y la celebración de la diversidad pretenden mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores y por ende la productividad y la calidad del servicio. Pero además intentan moldear la comunicación entre empleados y managers alrededor de los vínculos entre la identidad individual y la empresarial (Van de Broek, 2004).

En la mayoría de las empresas existen comisiones especiales integradas por trabajadores y supervisores para realizar actividades comúnmente llamadas *fun at work*. Su forma y contenido son expresiones relacionadas con la cultura mediática global. Todas implican la realización de concursos, siendo los más comunes las competencias deportivas, de videojuegos y los shows de talento. En éstos últimos, los trabajadores pueden demostrar su autenticidad y hacer un despliegue de su naturaleza divertida demostrando en público alguna habilidad artística. Durante el periodo de trabajo de campo la actividad de socialización y diversión más popular, además de la utilización de disfraces, fue la realización de concursos diseñados siguiendo el modelo de populares shows televisivos globales como

*American Idol* o *Britain's Got Talent*. Como se muestra en las siguientes imágenes:

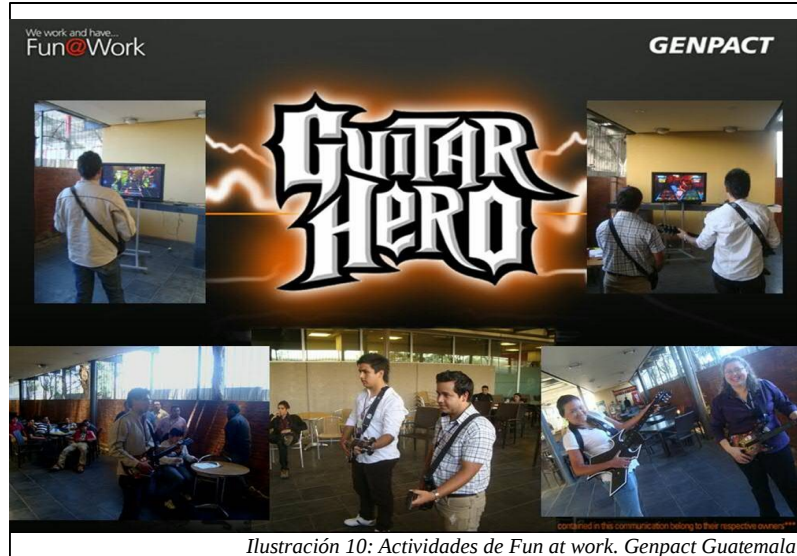


Ilustración 10: Actividades de Fun at work. Genpact Guatemala

Fuente: <http://www.facebook.com/pages/Transactel/168270197530>



Ilustración 11: Talent Show Transactel 2010.

Fuente: <http://www.facebook.com/album.php?id=340903929516&aid=358113>

El proceso de construcción de culturas corporativas diferenciadas se facilita por la utilización de un calendario adaptado al de los Estados Unidos. La condición transnacional del espacio y el tiempo del call center se refleja en las fechas que se celebran, que tienen más en común con la cultura popular y los patrones de consumo estadounidenses que con los guatemaltecos.

Los días más importantes en este calendario festivo particular son Navidad, *Halloween*, Día de San Valentín, Día de San Patricio y *Thanksgiving*. En tales fechas se decoran los lugares de trabajo de forma especial, se organizan concursos de disfraces y se realiza alguna actividad colectiva, generalmente la premiación del concurso de disfraces. Tales actividades se realizan durante el horario





Ilustración 14: Celebración de Saint Patrick's Day, Transactel Quetzaltenango.

Fuente: <http://www.facebook.com/pages/Transactel-Quetzaltenango/111129346812?v=info>

### 4.3 Educación en el trabajo

*“Lo más importante es el capital humano, el motor del negocio, razón por la cual creemos en el desarrollo de las personas, quienes, entre más capacitados estén, mejor trabajan”, afirma la gerente de Programas Educativos y de Retención de Transactel, Alexandra Springmühl. [...] Explica que todos los cursos se imparten dentro de las instalaciones de la empresa con el fin de que los interesados vayan en su tiempo libre. [...] En el lugar de trabajo también se puede estudiar licenciaturas en Administración de Negocios y Mercadeo y una maestría en Negocios. (Siglo XXI. 2010. “Transactel impulsa educación superior.”)*

Tal como describen Fleming y Spicer (2004) el espacio de la educación se ve incorporado al lugar de trabajo a través de una serie de prácticas interrelacionadas. Por un lado los *programas de certificación* estructuran un sistema formal de promoción laboral. Como ya ha sido mencionado, este tipo de organización laboral tiene una estructura jerárquica chata. De acuerdo al trabajo de campo presente las posibilidades de ascenso dependen de tres variables: tiempo, performance y certificación. La certificación resulta indispensable para ascender dentro de un call center o incluso para realizar las tareas cotidianas, pues según los requerimientos del proceso de trabajo puede ser necesario que los empleados se *certifiquen* en el manejo de un nuevo producto o sistema para seguir ingresando al lugar de trabajo.

Por ejemplo, en un call center típico, cada área de trabajo de una cuenta (o empresa a la se brindan servicios tercerizados) se conoce como *LOB (line of business, por sus siglas en inglés)*. Para

desempeñarse en cada *LOB* es necesario acreditar los cursos correspondientes de certificación. Desde la capacitación inicial los entrenadores construyen un relato sobre las posibilidades de *crecimiento* dentro de la empresa, según el cual todo empleado debe iniciarse como agente telefónico “de piso”, y dependiendo del tiempo que permanezca en la empresa, su constancia en el cumplimiento de las metas de calidad, su nivel de producción, y los cursos de *certificación* que supere, será gradualmente promovido.

Las empresas instaladas en Guatemala han establecido programas de capacitación continua que van más allá de los cursos de certificación comunes y buscan sustituir, en cierta medida, la educación superior formal. En este sentido, en varias empresas existen programas de *education at work*, que ofrecen una amplia gama de estudios, que van desde idiomas hasta manejo de proyectos y cursos de liderazgo. Una de las máximas expresiones en el desarrollo de los programas de educación en el trabajo es la creación de universidades empresariales, establecidas en el propio lugar de trabajo y dirigidas en exclusiva para los empleados de la empresa. En algunos casos tales programas han evolucionado tanto que son ahora llamados universidades y llegan a ofrecer cursos de posgrado avalados por universidades privadas. Como muestra la imagen siguiente obtenida del blog corporativo de Transactel:

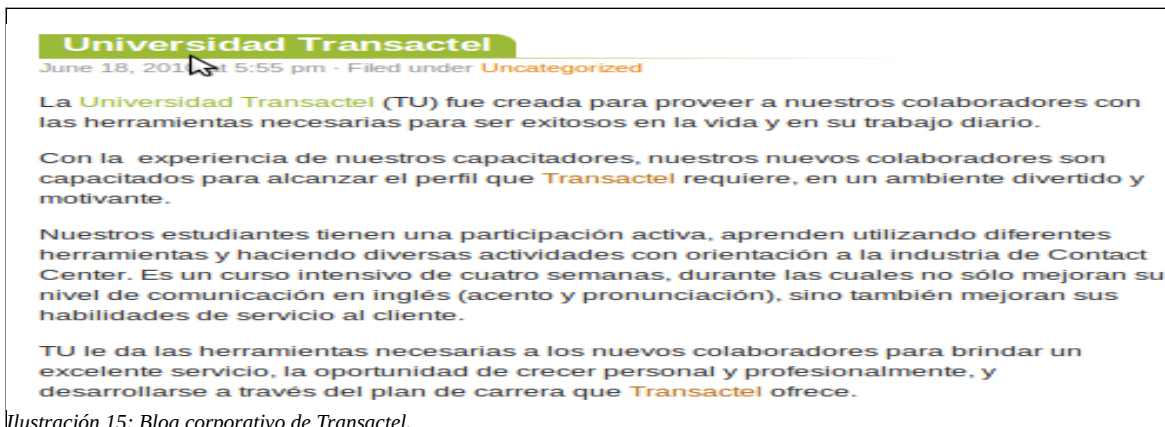


Ilustración 15: Blog corporativo de Transactel.

Fuente: <http://transactel.wordpress.com/tag/transactel/>

En algunos de los trabajos reseñados en el marco teórico (Abal Medina 20011, Taylor y Bain 1999), se argumenta que en un call center la función de vigilancia y control que tradicionalmente podrían ejercer los supervisores está repartida en una serie de puestos. Por ejemplo, el departamento de control de calidad, QA (*Quality Analisis* por sus siglas en inglés), se encarga de escuchar y evaluar las llamadas; el departamento de control de horarios RTA (*Real Time Analisis* por sus siglas en inglés), es el encargado de controlar el flujo de llamadas y de monitorizar el cumplimiento de horarios y de

recepción de llamadas. De este modo se externaliza parte del conflicto intrínseco a las organizaciones laborales de contradicción entre personal jerárquico y trabajadores (Abal Medina, 2011). Algo que permite a supervisores y gerentes, a pesar de ser los superiores inmediatos y los responsables últimos por el rendimiento del agente, asumir una función de entrenamiento, *coaching o team leader*, brindando ayuda y consejería hacia los integrantes de un equipo. Es muy común que los supervisores establezcan relaciones amistosas y de mucha confianza con los agentes a su cargo, las que a menudo rebasan el ámbito del lugar de trabajo. Según el propio trabajo de campo, es una práctica común que el supervisor salga a divertirse junto a sus compañeros de equipo.

Sin embargo, una actividad de socialización muy extendida y más institucionalizada es la participación conjunta de personal jerárquico y trabajadores en actividades de caridad, como parte de los programas de responsabilidad social de estas empresas. En la mayoría de ellas, si no en todas, se llevan a cabo actividades conjuntas o se mantienen relaciones estrechas con alguna organización caritativa. Las actividades incluyen la organización de colectas y la organización de comités de ayuda o de trabajo voluntario.

La empresa valora positivamente la participación activa de los empleados en las actividades relacionadas con la caridad y el servicio público. Éstas rebasan el ámbito del lugar del trabajo y en muchos casos los trabajadores, supervisores y managers ofrecen sus días libres para realizar múltiples actividades que van desde la construcción de viviendas, la reconstrucción de escuelas o la *adopción* de un huérfano en Navidad, hasta la organización de convivios con niños y jóvenes con algún nivel de discapacidad. Las imágenes a continuación reflejan actividades de este tipo organizadas por Transactel y la Fundación Novella, una ONG de beneficencia controlada por uno de los grandes grupos empresariales del país.



Ilustración 16: Carrera Arcoiris Transactel.



Ilustración 17: Actividad para niños con Síndrome de Down realizados por Transactel y la Fundación Novela.

Fuente: <http://ni.www.transactel.net/mayo-2010-0>

## 5. Investigando sobre call centers en ciudad de Guatemala: el ejercicio etnográfico

### 5.1 Proceso de inmersión

Inicié el trabajo de campo en la Ciudad Guatemala el 15 de noviembre de 2010. Desde las primeras conversaciones informales me di cuenta de la existencia de una imagen social compartida sobre la industria de call centers. Casi cualquier persona tenía algo que decir al respecto. En mi propia familia y en la de mis amigos y conocidos había personas trabajando dentro de esta industria. Algunos aspectos que llamaron mi atención fueron que las historias y valoraciones que escuchaba sobre la industria se referían exclusivamente a los call centers internacionales. Si mencionaban a los call centers nacionales, lo hacían desde la experiencia de ser clientes dando valoraciones sobre la calidad del servicio recibido. Esto me dio pie a pensar en la construcción de una imagen social a partir un sector particular de la sociedad urbana guatemalteca. Un sector cercano en términos de clase y prácticas sociales al que yo me desenvolvía de forma cotidiana.

Mi propio perfil encajaba dentro de las características del trabajador promedio de un call center internacional: ser de clase media, universitario y bilingüe. Lo excepcional era mi edad, porque la mayoría de trabajadores de call center que conocí o de quienes escuché hablar eran entre cinco y diez años más jóvenes que yo. Otro aspecto interesante, indicativo de la construcción social de la ocupación, fue la recurrente comparación entre call centers y maquilas, en el sentido de ser ambas una expresión de la peor explotación laboral. Aunque también había opiniones positivas: aquellas que valoraban la fuerte creación de empleo que promovía esta industria y consideraban que se trataba de un trabajo

decente y bien pagado.

Concluí que sería relativamente fácil encontrar informantes para mi investigación, utilizando sobre todo amistades y contactos familiares. Sin embargo esta estrategia pronto se reveló insuficiente para comprender las complejidades del proceso de trabajo y la multiplicidad de discursos sobre las representaciones del mismo, realizadas por quienes integraban este nuevo colectivo laboral.

Antes de cambiar la orientación metodológica de la investigación de la entrevista en profundidad a la observación participante como estrategia central, realicé una etapa previa de mapeo de actores y recopilación de información secundaria visitando instancias públicas y privadas relacionadas con la industria. Entre las privadas visité la oficina de relaciones públicas de varios centros de llamadas, así como las oficinas de la *Comisión de Call Centers y BPOs*. Del sector público contacté a personal del Fideicomiso de Becas de la Secretaria de Planificación Estratégica de la Presidencia de la República, organismo encargado junto al ministerio de economía de implementar el programa de becas de inglés que mencioné en el primer apartado del documento. También visité la oficina de *Invest in Guatemala*. Tras varios días de entrevistas y solicitudes de información concluí que la información disponible era bastante pobre. Me sirvió básicamente para confirmar la información que ya había obtenido vía internet: datos generales sobre las empresas y la industria. Además confirmé la indisposición de las empresas a entregar datos sobre sus empleados o permitir el ingreso de investigadores a sus instalaciones.

El paso siguiente fue para conocer desde adentro el programa gubernamental de *Becas Solidarias*. Estaba interesado sobre todo en el sistema de selección de los becarios. Me sorprendió desde un inicio que el sistema estuviera tercerizado, manejado por academias de inglés privadas que eran las encargadas de hacer los exámenes de admisión, las entrevistas y la realización de los cursos. Hice dos pruebas de admisión para estas becas en dos academias diferentes. Los exámenes me parecieron largos y difíciles, parecidos a las pruebas TOEFEL a las que me había sometido antes para ingresar a la universidad. La segunda prueba que realicé resultó ser una entrevista de trabajo en inglés. Ahí me enteré que las academias obtienen comisiones al funcionar como agencias de contrataciones. En la segunda prueba me informaron que mi nivel de inglés era aceptable para trabajar en un call center bilingüe. Me ofrecieron cartas de recomendación para tres puestos: uno en *Transactel*, otro en *CapGemini* y un tercero en un call center en español. Sobre el último fue del único que me detallaron las condiciones de trabajo: estaba ubicado en las afueras de la ciudad, ofrecía un salario de Q 2400 al mes (usd 300), jornada laboral de 9 horas, con un día libre entre semana y un fin de semana libre al



mes. Descarté esta última opción de inmediato y acepté las cartas y las citas para entrevistas que me habían ofrecido para las otras dos empresas.

## **5.2 Mapeo de empresas**

A finales de noviembre conseguí un automóvil. Con él pude hacer varios recorridos y ubicar las instalaciones de la docena de empresas a las que estaba intentando ingresar. En el curso de estos recorridos comprobé las diversas estrategias de inserción en la geografía urbana implementadas por las corporaciones. Se me presentó entonces la necesidad de decidir a qué empresa ingresar y tomé la decisión del mismo modo que lo haría si estuviera buscando un empleo. Tenía que escoger la que ofreciera mejor salario, los horarios más cortos y que estuviera más o menos cercana a mi casa. Descarté Transactel por ubicarse en el otro extremo de la ciudad. Decidí solicitar empleo en IndiaCorp<sup>16</sup>, empresa ubicada a pocas cuadras de la universidad nacional de Guatemala USAC, a la que asistí durante los cinco años de mi licenciatura. Además decidí presentar mi solicitud en USACorp, por ser el call center más cercano a mi casa, *ubicado en uno de los más nuevos centros comerciales de la ciudad.*

## **5.3 La observación participante**

Esta fase de la investigación duró sesenta y cuatro días, a partir del 25 de noviembre de 2010, día en que realicé mi primera entrevista de trabajo en USACorp hasta mi última jornada como tele operador el día 27 de enero de 2011 en IndiaCorp. Durante este lapso realicé dos entrevistas de trabajo en las dos empresas ya mencionadas. En ambas entrevistas fui aceptado ese mismo día. Inicié el proceso de entrenamiento en USACorp, donde estuve únicamente cinco días, hasta terminar la primera fase. El horario de entrenamiento era nocturno y los días libres eran entre semana, lo cual me impedía concertar otras entrevistas o reunirme con posibles informantes, pues mi tiempo libre era durante las mañanas, cuando la mayoría de personas se encontraba trabajando. En la segunda empresa, IndiaCorp, laboré durante cincuenta y dos días. Culminé las siete semanas de entrenamiento y trabajé como tele operador durante una semana. Debo remarcar que mi interés central era llegar al área de producción y conocer a fondo la organización, el proceso de trabajo y sobre todo a los trabajadores; si no permanecí más tiempo como trabajador fue únicamente por las restricciones de tiempo propias de la investigación.

## **6. Presentación de resultados**

Para empezar esta presentación de resultados quiero delinear las características generales de las dos

---

<sup>16</sup> A efectos de hacer público este documento se conservará en el anonimato los nombres tanto de las empresas como de las personas que participaron en el estudio. IndiaCorp y UsaCorp son nombres ficticios.

empresas investigadas, su historia, tamaño, tipo de actividades, ubicación y las características de sus instalaciones en Guatemala. Luego presento la sistematización del proceso de incorporación a estas empresas, el cual consta de cinco etapas: reclutamiento, inducción, entrenamiento de inglés, entrenamiento de procesos y *piso* (producción). El relato de la etnografía fue estructurado siguiendo estas etapas, dado que las mismas comprenden un periodo extendido de tiempo en el que los nuevos empleados son integrados de forma paulatina al esquema organizacional. Así, cada etapa implica la adquisición de mayores privilegios y de mayores responsabilidades.

Siendo esta una primera sistematización de la información recopilada en campo, me centraré únicamente en las primeras tres etapas de ingreso y entrenamiento de estas empresas. Me enfoco en estas etapas porque las realicé en dos empresas, lo que me permite comparar las experiencias. Me interesa sobre todo resaltar las diferencias entre éstas, tanto en sus prácticas y su cultura corporativa, como en sus estrategias de promoción y contratación en el competitivo mercado de operadores bilingües en Guatemala.

Considero que el análisis de estas estrategias y su influencia en la conformación de colectivos diferenciados al interior de las empresas, brinda claves para comprender cómo se han ido construyendo las valoraciones sociales sobre este nuevo tipo de trabajo. Al momento de abordar la última y más prolongada de las etapas, el entrenamiento de inglés y del proceso de trabajo, me centro en la descripción de los perfiles sociodemográficos de los dos grupos con quienes trabajé: el grupo de nuevos trabajadores de USACorp, con quienes compartí una semana de entrenamiento de idioma, y el grupo más reducido de trabajadores con quienes compartí ocho semanas de entrenamiento y trabajo en IndiaCorp.

Presento estos datos en un primer intento de caracterizar de forma cualitativa algunos aspectos de los dos grupos que conforman la base laboral de esta industria en el país: por un lado los jóvenes de clase media, estudiantes universitarios y egresados de colegios privados, frente a un grupo menos numeroso pero también importante de migrantes, retornados, deportados o en tránsito, que aprendieron inglés en los Estados Unidos.

### ***5.2.a) Caracterización de las empresas***

#### **USACorp**

Esta corporación se define a sí misma como “una industria líder en el suministro a clientes de

soluciones exitosas de procesos de negocio tercerizados<sup>17</sup>”. Su casa matriz se localiza en Estados Unidos. Opera en once países, Canadá, México, Panamá, Barbados, Puerto Rico, Antigua, Reino Unido, India, Australia, Filipinas y Guatemala. Emplea a 30,000 personas a nivel mundial repartidas en más de cien plantas de producción.



La planta ubicada en Guatemala es una de las más nuevas del grupo, se inauguró durante el primer semestre de 2009, en una ceremonia que contó con la presencia del presidente de la república. En este país, emplea a cerca de 1200 tele operadores que atienden a clientes estadounidenses de la empresa de telefonía *T-Mobile*<sup>18</sup>. El grueso de los trabajadores de USACorp Guatemala se dedica a realizar activaciones de celulares, venta de planes y aparatos telefónicos, y en menor medida a brindar servicios de atención al cliente. El edificio corporativo se ubica en una zona comercial que ha sido descrita como la más grande de Centroamérica<sup>19</sup>. Sus instalaciones están integradas al complejo Galerías Primma, un

17 “USACorp is the industry leader in providing clients with successful business process outsourcing (BPO) solutions.” [http://www.USACorpgroup.com/About\\_USACorp/USACorp\\_Fact\\_Sheet.html](http://www.USACorpgroup.com/About_USACorp/USACorp_Fact_Sheet.html)

18 T-Mobile es un operador de red móvil establecido en Bonn (Alemania). Es subsidiaria de Deutsche Telekom. Tiene cerca de 101 millones de suscriptores a nivel mundial. Ocupa el décimo lugar entre las empresas de telefonía móvil por cantidad de suscriptores y es la tercera multinacional más grande del mundo después de Vodafone, Telefónica y América Móvil. T-Mobile en los E.E.U.U. es la cuarta red de telecomunicaciones inalámbricas más grande después de AT&T, Verizon Wireless y Sprint Nextel. <http://es.wikipedia.org/wiki/T-Mobile>

19 Ubicado entre las zonas 7 y 11 de la ciudad en el entronque de dos de sus avenidas más importantes, la Calzada Roosevelt y el Anillo Periférico. Esta zona se empezó a desarrollar a principios de la década de 1990 y sigue en

*mall* inaugurado en el año 2008, que cuenta con 120 locales comerciales y se distingue de los circundantes por tener con una montaña rusa bajo techo.

## **IndiaCorp**

Esta empresa se define a sí misma como una corporación líder en el manejo de procesos comerciales y de tecnología. En sus inicios fue una filial de GE Money. A partir del año 2005 se independizó y pasó a llamarse IndiaCorp. Está establecida en Gurgaon, India, y opera en 13 países: China, India, Hungría, México, Marruecos, Holanda, Filipinas, Polonia, Rumania, Sudáfrica, Estados Unidos y Guatemala. Emplea a más de 43 mil personas a nivel mundial, brindando servicio en treinta diferentes idiomas.

Entre los servicios de *outsourcing* que ofrece se cuentan: finanzas y contabilidad, ventas y publicidad, análisis financiero, *supply chain*, cobros, servicio al cliente, tecnologías de información, servicios de salud, enseñanza y manejo de contenidos. Su planta en Guatemala fue inaugurada en el año 2008, en una ceremonia que contó con la presencia del presidente de la república. En la actualidad trabajan en ella más de mil empleados repartidos en más de doce cuentas. Las cuentas principales son, para el área de contabilidad: Astra Seneca, Lexis Nexis, Sab Miller y UPS; para el área de cobros: Kohls, RCF, SF, GeMoney; y para el área de servicio al cliente: Green Point, GeMoney y Walgreens.

En Green Point Guatemala, la cuenta específica para la que recibí entrenamiento y trabajé fugazmente, funciona las 24 horas los 365 días del año en cuatro turnos: matutino, mixto, nocturno y madrugada o *graveyard shift*. La planta de IndiaCorp Guatemala está ubicada en la Avenida Petapa, una zona industrial de la ciudad, localizada a pocas cuadras de la universidad pública.

Mi investigación se limitó a la cuenta *Green point*<sup>20</sup>, una empresa emisora de tarjetas pre pagadas Visa y MasteCard para el mercado estadounidense. Este tipo de tarjetas pueden ser utilizadas como una tarjeta de crédito o débito convencional; la diferencia es que las primeras no están respaldadas por una cuenta bancaria. Las compras realizadas son descontadas del saldo disponible en la propia tarjeta. Las tarjetas pueden ser recargadas en una red de más de 50 mil puntos de venta en Estados Unidos. En su página web, esta empresa afirma que está orientada a la atención del sector sin

---

constante crecimiento. En la actualidad en ella funcionan dos plazas comerciales abiertas, Las Majadas y Paseo Miraflores; un hipermercado, Híper Paiz; dos tiendas de membresía, Pricemart y ClubCo; siete *malls* cerrados, Peri Roosevelt, Mega Centro, Galerías Primma, Gran Vía, Tikal Futura y Miraflores y Majadas Outlet. En estos espacios se concentran más de 1000 locales comerciales, que cuentan con más de 12 mil plazas de estacionamiento, comunicados por siete pasos a desnivel. La zona ofrece para el consumo y los servicios treinta y un salas de cine, cuatro tiendas por departamentos, cuatro gasolineras, más de cuarenta franquicias de comida rápida, incluyendo siete McDonald's y más de una docena restaurantes, entre otros: Chili's, Friday's, Tony Roma's, Skillet's, Hooter's; quince agencias bancarias, siete agencias automotrices, dos museos, un hotel y un centro de convenciones, además de oficinas de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- y la municipalidad capitalina

20 Green Point es un nombre ficticio.

cobertura bancaria o con cobertura bancaria deficiente en los Estados Unidos, lo cual se refiere a personas sin acceso a crédito por motivos económicos, legales o migratorios. Según estimaciones de la corporación, al finalizar el año 2010 se contabilizaban 3.3 millones de tarjetas Green Point activas en los Estados Unidos. Los ciento treinta empleados de IndiaCorp Guatemala que trabajan para la cuenta de Green Point se reparten en las siguientes áreas o *LOBs (lines of business, por sus siglas en inglés)*.

<b>Line of business. Nivel 1</b>	<b>Actividad</b>
Activations	Activación de nuevas cuentas. Recarga de tarjetas
Customer Support	Saldos, información, cambios, cancelaciones, reclamos, etc.
Lost and stolen	Reporte y bloqueo de tarjetas perdidas
Retailer support	Apoyo a distribuidores minoristas.
Loss management	Manejo de fraudes.
<b>Line of business. Nivel 2</b>	<b>Actividad</b>
Escalations	Manejo de llamadas problemáticas.

## 7. Estrategias de selección y reclutamiento: el proceso de ingreso al call center

La industria de call centers internacionales en Guatemala sigue procedimientos de reclutamiento y capacitación estandarizados. Krishnamurthy (2010) reporta que los mismos procedimientos son utilizados en la India; Holman, Batt y Holtgrewe (2007) reportan los mismos en su estudio comparativo de 17 países.

El mecanismo básico para llegar a ser un tele-operador implica cinco etapas, que varían muy poco en su forma y estructura, aunque sí varían en su duración e intensidad de acuerdo a la empresa y a la cuenta particular a la que se ingrese. El siguiente cuadro resume las etapas que se deben transitar desde el momento que se solicita el empleo hasta que se llega a ser *empleado regular* con plenos derechos dentro de la empresa.

Etapa	Duración	Actividades principales	Resultados
1. <i>Hiring</i> , solicitud y entrevista de empleo	Entre 3 y 5 horas	Entrevista y pruebas exhaustivas de inglés.	Si se completa se obtiene una oferta de empleo formal el mismo día de la entrevista. Además se debe escoger un horario de trabajo que será definitivo.
2. <i>Language o Accent training</i>	5 - 10 días	Ingreso a la empresa. Cursos de intensivos con énfasis en el acento y la pronunciación.	Se está informalmente contratado, se empieza a cobrar un salario. Si no se culmina con éxito, el empleado puede ser trasladado a una “cuenta” que necesite menor nivel de inglés, a cuentas en español o ser despedido.
3. <i>Process training</i>	3 a 7 semanas	Capacitación específica en el sistema y los requerimientos del servicio a realizar (servicio al cliente, cobros, soporte técnico,	Se firman contratos legales. El empleado se debe “certificar” en los diversos procesos de trabajo. Una vez certificado en tal o cual área se tiene acceso al “piso” o área de producción. Se empieza a tomar llamadas.

		contabilidad, etc.)	
4. <i>Nesting</i> o <i>Nursery</i>	1 a 2 semanas	Llegada al área de producción	Inicio de labores como empleado regular. No se es tomado en cuenta para la medición de “métricas” de la cuenta. No se tiene acceso a los bonos por rendimiento.

En cada una de estas etapas se gana acceso a áreas previamente restringidas de la empresa, para lo que se requiere la obtención de una identificación electrónica. Previo examen de certificación, se obtiene también acceso a las bases de datos corporativas a través de una clave personalizada. El periodo de incorporación hasta adquirir el estatus de empleado regular puede durar de uno a tres meses. Durante este tiempo se conoce gradualmente a la empresa, primero a través de los entrenadores de cada etapa de capacitación, luego a través de los responsables de las diversas áreas que transitan dentro de la empresa para finalmente conocer a quienes serán los jefes directos del empleado. El momento que marca el cambio de estatus a empleado regular es cuando se empiezan a cobrar bonos por rendimiento.

### 7.1 *Prácticas de reclutamiento*

En el caso de USACorp el sistema de contratación es un proceso en serie, apoyado más en la realización de pruebas informatizadas y en simulaciones virtuales de trabajo que en la realización de entrevista o la evaluación de currículos. Los requisitos primordiales para obtener el trabajo son la ausencia de antecedentes delictivos, la capacidad de comunicarse de manera ágil en inglés, tanto oral como escrito, así como de habilidades básicas en computación.

A continuación se detalla el proceso de reclutamiento en esta empresa:

	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Idioma</b>	<b>Duración</b>
1	Solicitud	Llenado de formulario, presentación de papelería	Inglés	15 min
2	Entrevista inicial (Hiring)	Conversación sobre estudios, historia laboral y pretensión salarial.	Inglés	20 min
3	Prueba de computación	Uso de bases de datos, manejo básico de Windows	Inglés	30
4	Prueba de inglés ( <i>listening</i> )	Escuchar conversaciones, responder preguntas sobre contenido.	Inglés	30
5	Prueba de inglés ( <i>grammar</i> )	Escribir un correo electrónico.	Inglés	30
6	Prueba de inglés (simulación de estación de trabajo)	Simulación completa del flujo de una llamada, resolver la solicitud usando el sistema.	Inglés	45
7	Entrevista final, ofrecimiento de trabajo (Hiring).	Horarios disponibles, salario y prestaciones. Políticas de la empresa Firma de aceptación de horario. Bienvenida a la empresa.	Inglés	15 min
<i>Duración total del proceso (actividades más tiempo de espera) 4 - 5 horas.</i>				

Por su parte IndiaCorp utiliza un sistema que otorga más importancia al proceso de entrevistas. También se realizan pruebas en la computadora, pero estas no simulan un ambiente de trabajo. Utilizan un sistema escalonado, donde la primera prueba de inglés da acceso a la primera entrevista y ésta a la siguiente prueba hasta llegar a la firma de una oferta de empleo. El proceso no está a cargo únicamente del área de contrataciones, como en el caso de USACorp. En IndiaCorp uno de los supervisores de la cuenta específica a la que se podría ingresar realiza la entrevista final y dictamina. A continuación se detalla el proceso:

	<b>Paso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Idioma</b>	<b>Duración</b>
1	Solicitud	Llenado de formulario, presentación de papelería.	Español	15 min
2	Prueba de inglés inicial	Resolver 20 oraciones incompletas en inglés.	Inglés	15 min
3	Entrevista inicial (a cargo de Recruitment)	Conversación sobre estudios, historia laboral y pretensión salarial.	Inglés	20 min
4	Prueba de inglés ( <i>grammar</i> )	Resolver 20 oraciones incompletas en inglés.	Inglés	20 min
5	Prueba de inglés 1 ( <i>listening</i> )	Escuchar conversaciones, responder preguntas sobre contenido.	Inglés	20 min
6	Prueba de inglés 2 ( <i>writing</i> )	Escribir un correo electrónico.	Inglés	20 min
7	Prueba de inglés 3 ( <i>oral</i> )	Hablar durante 5 minutos sobre un tema específico (importancia de aprender inglés, película favorita, dónde se aprendió el idioma).	Inglés	20 min
8	Entrevista final (a cargo de supervisor de cuenta específica)	Conversación sobre el trabajo a realizar, experiencia previa, expectativas laborales, advertencias.	Inglés	15 min
9	Ofrecimiento de empleo (a cargo de Recruitment)	Horarios disponibles, salario y prestaciones. Políticas de la empresa Firma de aceptación de horario. Bienvenida a la empresa.	Inglés	15 min
10	Prueba de drogas ( <i>drug test</i> ) (a cargo de empresa de seguridad)	Prueba de orina <i>in situ</i> .	Español	10 min
<i>Duración total del proceso (actividades + tiempo de espera) 3 - 4 horas.</i>				

Como mencioné antes, realicé las dos entrevistas el mismo día. En los dos casos firmé una oferta de empleo, que implicaba una aceptación del horario ofrecido durante la entrevista. Sin embargo, la obtención definitiva del empleo dependía aún de los resultados de un chequeo de referencias y de la prueba de consumo de drogas. En el caso de USACorp, la empresa no realizó ningún estudio de antecedentes ni de uso de drogas. En cambio IndiaCorp sí realizó una investigación bastante minuciosa, que incluyó la prueba de drogas y la confirmación de mis antecedentes académicos y laborales.

### **7.1.a Diferencias en las prácticas de reclutamiento en USACorp e IndiaCorp**

En ambos casos la fase de reclutamiento se realiza como un proceso en serie, estandarizado y por

etapas. En las dos empresas era posible observar a varios aspirantes retirarse tras fallar en alguna de las pruebas de inglés o tras la primera entrevista personal. Sin embargo había diferencias importantes entre ambos procesos.

En USACorp las entrevistas fueron breves, centradas sobre todo en la agilidad para comunicarse en inglés, las preguntas sobre el currículum y las expectativas laborales eran solo un requisito formal. En ningún momento expresaron dudas sobre mi idoneidad a partir de los datos de mi hoja de vida o a causa de mi edad. Si bien debí firmar un consentimiento para que se me realizara una prueba de drogas y una investigación de mis antecedentes profesionales, estos no se llevaron a cabo. El ambiente de la empresa, a primera vista, daba la impresión de gran informalidad y hasta de diversión; constantemente entraban y salían jóvenes vestidos con gorras, en chancletas, con pantalones flojos, rotos e incluso bermudas. La empleada de contrataciones que me entrevistó inicialmente y con quien firmé la oferta de empleo, era también muy relajada e informal, y además, bastante más joven que yo.

En IndiaCorp tuve que enfrentar varias entrevistas en un tono más agresivo. En este caso, la encargada de reclutamiento me expresó sus dudas respecto a mi sobre-calificación para el trabajo, dado que yo contaba con un título universitario y había trabajado antes en puestos de mayor remuneración y responsabilidad. Más concretamente, me expresó sus dudas sobre mi permanencia prolongada en el puesto. En la entrevista final con el supervisor de Green Point, también se me preguntó cómo me sentiría realizando el mismo trabajo junto a gente mucho más joven, que podía ganar igual o más que yo.

Otra diferencia importante se daba en los estilos de los jóvenes que se presentaban a entrevistas en cada caso. En USACorp el promedio de edad era más o menos de 25 años; las conversaciones, la forma de vestir y el ambiente en general era muy juvenil y *americanizado*, tanto por la estética como por del predominio en el uso del inglés fuera de los pisos de producción. En IndiaCorp el promedio de edad era bastante más bajo; por lo menos a mí me parecía que la mayoría tenía 20 años o menos. El estilo de vestir y el ambiente eran más formales y en mi opinión recordaba más al ambiente que podría encontrar al solicitar empleo en un banco. A diferencia de la otra empresa, en ésta las conversaciones entre los aspirantes las realizábamos en voz baja y en español.

Estas diferencias me dieron indicios de que las estrategias de contratación y prácticas corporativas apelaban a la construcción de colectivos laborales diferentes. USACorp ofrecía un salario más alto y un ambiente más juvenil en el sentido de informalidad en el vestir y en el despliegue de estilos juveniles particulares. Mientras tanto IndiaCorp ofrecía un salario menor, pero mayores



prestaciones y en general un ambiente más profesional, a pesar de que su fuerza laboral era en promedio más joven que en la primera empresa.

Las imágenes a continuación ilustran las estrategias diferenciadas de atracción de empleados a las que me he referido. Por un lado USACorp Guatemala es una empresa que invierte poco en publicidad, pero presenta como un gran atractivo uno de los salarios base más altos de la industria incluyendo además un bono inicial de Q. 1500 (usd 187.5). Para integrarse a su planta laboral exigen como requisito casi exclusivo un 90% de dominio del inglés oral y escrito.

Por su parte IndiaCorp, si bien ofrece uno de los salarios base más bajos, invierte más en publicidad, posee una página web propia y una cuenta activa en varias redes sociales. Sus campañas publicitarias están centradas en la imagen y los testimonios de sus propios empleados, siendo su principal atractivo el ofrecimiento de “*el mejor ambiente de trabajo con gente como tú*”. Además aceptan a hablantes de inglés desde nivel intermedio, ofreciendo el salario base completo desde el inicio del entrenamiento.

**Celebrating!!**

**EXPANSION**

**GROWTH**

**2ND YEAR ANNIVERSARY**

**WE OFFER:**

- Competitive salary
- 6 weeks paid training
- Health and life insurance
- Performance bonus
- Full time schedules
- Modern facility
- Great central location
- One hour lunch
- Special holidays paid double time
- Private night transportation

**Sign on bonus**  
**Q1,500.00**

YOUR CAREER IS OUR INVESTMENT... **imagine your future.**

**Customer Service Representatives**  
If you have 90% English proficiency (spoken and written) and good computer skills come to Calzada Roosevelt 14-82 zona 7, next to Galerías Primma from Monday through Friday 8:45 a.m. / 10:15 a.m. / 12:45 p.m.

**APPLY ONLINE IF YOU WANT TO SHINE**

Ilustración 19: Anuncio de prensa de la empresa USACorp el 1ro de Enero 2011.



Ilustración 20: Anuncio en internet de IndiaCorp

Ilustración 21: Anuncio en internet de IndiaCorp

7. 2 Prácticas diferenciadas de entrenamiento

Inducción: las ventajas de la empresa global y la adherencia a las normas

El siguiente paso, previo a iniciar el entrenamiento de inglés, son las charlas de inducción a cargo de los departamento de recursos humanos. En estas sesiones se debe firmar la adherencia a las políticas de la empresa, incluyendo clausulas de confidencialidad. Se reciben charlas sobre el carácter global y la escala internacional de negocios que realizan las empresas y se insiste en las oportunidades de crecimiento personal, económico y profesional que estas ofrecen. En el caso de USACorp las posibilidades de ensueño incluyen ser enviado a entrenamientos a los Estados Unidos con gastos pagados o incluso ser trasladado u obtener una plaza fija en aquel país. Si esto no se logra, por lo menos queda la posibilidad de ser promovido dentro la empresa y llegar a ser entrenador, supervisor o *manager*.

En el caso de IndiaCorp, las posibilidades más atractivas son viajar a otros países a capacitarse con gastos pagados o ser trasladado al extranjero como supervisor o entrenador. En ambos casos los nuevos empleados escuchamos múltiples testimonios e historias de carreras exitosas dentro de la empresa. Todas contaban más o menos con la misma estructura: un empleado que inició como agente,

tomando llamadas, logró sobresalir en un periodo breve de tiempo, gracias a su constancia y al cumplimiento de las metas marcadas por la empresa, por lo que fue promovido a un puesto de mayor responsabilidad donde ya no tiene que tomar llamadas o solo lo hace esporádicamente.

El disciplinamiento es el tema sobre el que más se insiste en las primeras sesiones. La necesidad de cumplir con las normativas de la empresa. Para el caso de USACorp se exige específicamente, no ingresar comida, no usar teléfonos o cualquier otro aparato electrónico, ser respetuoso, hablar únicamente en inglés, entrar bebidas solo en botellas a prueba de derrames, mantener un promedio de 90 en los exámenes a los que se será sometido, vestir de forma correcta y apagar la computadora al salir. Esta empresa exige una estricta adherencia a estas normativas desde el primer día, sobre todo la referida al horario de entradas, tanto de la comida como de los dos descansos de 15 minutos. Para asegurar su cumplimiento se sigue un sistema formal de “acciones correctivas” y otro informal de castigos, a criterio del entrenador. Por ejemplo, un incumplimiento de las normas, como llegar tarde de un descanso, hablar en español o ingresar un celular a la empresa, podían implicar un castigo formal según el siguiente esquema:

Caso	Valor en puntos	Acumulación de puntos	Progresión en el nivel de amonestaciones	Castigo y duración del mismo
Llegar tarde / irse temprano	½	1	Entrenamiento ( <i>Coaching</i> ) y revisión de asistencias y cumplimiento de horario	Entrenamiento
Ausencia no planificada o sin excusa. Trabajar menos de dos horas del horario asignado	1	3	Advertencia verbal ( <i>verbal warning</i> )	Pérdida de bono. Seis meses sin promociones.
Ausentarse sin avisar ( <i>No call, no show</i> )	3	6	Advertencia escrita ( <i>written warning</i> )	Pérdida de bono. Nueve meses sin promociones.
		9	Advertencia final ( <i>final warning</i> )	Pérdida de bono. Doce meses sin promociones.
		10	Despido ( <i>Termination</i> )	Despido

Tabla 4: Sistema de amonestaciones en USACorp

En su defecto las faltas se puede sancionar mediante la aplicación de un castigo informal impuesto por los propios compañeros y la entrenadora. Estos podían ir desde cantar o bailar frente al grupo, hasta ser maquillado por tus compañeras. En el caso de USACorp las charlas y actividades relacionadas con el proceso de disciplinamiento y la insistencia en la adherencia a las normas llega a ocupar más de un tercio del tiempo dedicado al entrenamiento en inglés.

En el caso de IndiaCorp la lista de normas es menor, se reduce a no faltar durante el proceso de

entrenamiento, cumplir con los horarios y con el código de vestimenta, *business casual*, y ser respetuoso. Además la exigencia de su cumplimiento es mucho más laxa, las idas y salidas a los *breaks* no están controladas al segundo y hay cierta tolerancia a los atrasos. Muchas veces durante los primeros días no se cumple con el horario completo de 8 horas diarias, ni se aplican castigos por llegar tarde o faltar al trabajo. El sistema de *warnings* o acciones correctivas es considerado como algo a lo que se estará sujeto una vez incorporado al piso de producción. Este sistema se detalla en el siguiente esquema:

“Acciones correctivas”	Duración	Consecuencias
Advertencia verbal	90 días	N/A
Advertencia informal	90 días	N/A
Advertencia formal	90 días	No elegible para ascensos. No elegible para incremento salarial. No elegible para participar en comités. <b>Suspensión de bonos por desempeño.</b> No elegible para cambios de horario o de estatus.
Advertencia Final – formal	180 días	No elegible para ascensos. No elegible para incremento salarial. No elegible para participar en comités. Suspensión de bonos por desempeño. No elegible para cambios de horario o de estatus. <b>Tres días sin pago.</b>
Despido - <i>Termination</i> -	Permanente	Fin de relación laboral.

Tabla 5: Sistema de amonestaciones en IndiaCorp

### 7.2.a Entrenamiento en USACorp

Iniciamos esta etapa veintidós personas, la mayoría jóvenes menores de 25 años, y un grupo minoritario de personas cercanas o mayores a los 40 años. Yo era la única persona que rondaba los treinta. Por edad, me encontraba más cercano a los entrenadores y supervisores que conocimos que a mis compañeros de trabajo. Lo primero que recibimos fue un vale a nuestro nombre, en forma de cheque plastificado por Q1500.00 (usd 187.5), que podíamos cobrar tras haber permanecido tres meses en el área de producción. Es decir, sería cobrable en un mínimo de cinco meses a partir de nuestro primer día de entrenamiento.

Desde antes de ingresar a la empresa varios de los nuevos trabajadores charlaban animados en inglés. Durante los primeros días, quienes dominaban mejor el idioma tuvieron el protagonismo en el grupo. Era fácil diferenciar entre quienes habían aprendido el inglés en los Estados Unidos y quienes lo

aprendimos en la escuela. Los primeros preferían este idioma y lo seguían hablando en los descansos y durante la hora de comida. Los mejores *speakers*, sobre todo quienes vivieron en Estados Unidos y quienes ya habían trabajado antes en otros call centers hegemonizaban las conversaciones.

### 7.2.b Colectivo de trabajo en USACorp

El poco tiempo que pasé en la empresa, el nerviosismo de los primeros días y la carga de trabajo que nos imponía el curso me impidieron conocer a fondo a mis compañeros; de muy pocos supe el nombre o sus historias de vida. Lo que sí pude hacer fue recopilar datos generales que nos permiten formarnos una idea de algunas de las características socio demográficas del grupo. A continuación presento un cuadro que condensa esta información y que posteriormente explico.

No	Sexo	Edad	Vivió en USA	Trabajo	Exp. Prev. en Call Center	Medio transporte
1	hombre	26	no	2do o más	si	carro propio
2	hombre	38	no	2do o más	si	carro propio
3	hombre	31	USA	2do o más	si	carro propio
4	hombre	21	no	1ro	no	carro propio
5	hombre	24	no	2do o más	si	carro propio
6	hombre	23	no	2do o más	no	carro propio
7	hombre	18	no	1ro	no	bus empresa
8	hombre	42	no	2do o más	no	bus empresa
9	hombre	37	USA	2do o más	no	bus empresa
10	hombre	23	no	2do o más	no	bus empresa
11	hombre	18	no	1ro	no	bus empresa
12	hombre	22	no	2do o más	no	bus empresa
13	hombre	43	no	2do o más	no	bus empresa
14	mujer	25	USA	2do o más	no	bus empresa
15	mujer	24	no	2do o más	no	bus empresa
16	mujer	20	USA	2do o más	no	bus empresa
17	mujer	18	no	1ro	no	bus empresa
18	mujer	20	no	1ro	no	bus empresa
19	mujer	27	USA	2do o más	si	bus empresa
20	mujer	25	no	2do o más	si	otros
21	mujer	18	no	1ro	no	otros
22	mujer	18	no	1ro	no	otros
23	hombre	38	USA	2do o más	si	carro propio
24	hombre	38	USA	2do o más	.	.
25	hombre	23	no	2do o más	.	.
26	hombre	24	no	2do o más	.	.
27	mujer	28	no	2do o más	.	.

Tabla 6: Características sociodemográficas del grupo de entrenamiento en USACorp

Iniciamos el entrenamiento un grupo de veintidós personas, a las que se unieron otras cinco en los últimos días del entrenamiento (resaltados en gris en el cuadro). El grupo estaba compuesto por un 60% de hombres y un 40% de mujeres. El promedio de edad era de 26 años. Un tercio del grupo estaba conformado por jóvenes de entre 18 y 20 años, para quienes ésta era su primera experiencia laboral. Un tercio del grupo tenía experiencia de trabajo previa en call centers; estas personas provenían sobre todo de las empresas *Transactel* y de *24/7 Customer*. Eran el grupo que resultaba más problemático para la entrenadora al ser los que más se distraían, bromeaban, se dormían y en general otorgaban al cuarto de entrenamiento un ambiente escolar. El resto de los trabajadores nunca había trabajado previamente en un call center.

Siete personas, un cuarto del grupo, estaba compuesto por *homies*, la forma convencional de llamar a quienes venían de los Estados Unidos. Este grupo tenía en promedio 30 años, un promedio de edad cuatro años por encima del promedio general. Sólo un tercio dentro del grupo teníamos carro; era fácil saberlo, pues éramos los únicos que debíamos abordar un bus que nos cruzaba la calzada Roosevelt a las 12 de la noche para buscar nuestros autos en el estacionamiento de un centro comercial cercano. Trece personas, el 60% del grupo, utilizaba el servicio de bus nocturno que proporcionaba la empresa, por el que debían pagar Q. 240.00 (usd 30.00) mensualmente. El resto si bien no tenía carro se organizaba de otras maneras: algún conocido de la empresa les daba *aventón* o sus familiares los venían a recoger a hora de salida.

### **7.2.c Entrenamiento en IndiaCorp**

En IndiaCorp el entrenamiento de inglés era subcontratado a una empresa especializada llamada CEDS. No seguía horarios tan estrictos como en USACorp y el ambiente era al final mucho más relajado. En los primeros días nos permitían salir temprano y casi todo el curso era organizado en base a juegos de rol y dinámicas, aunque debíamos cumplir a diario con un cierto número de lecciones, “aburridas” según mis compañeros, de gramática. Las entrenadoras asumían el papel de maestras de preparatoria, en el sentido de ser por ratos estrictas y por ratos tolerantes e indulgentes con las *travesuras* de los integrantes del grupo. Al igual que en USACorp, quienes habían trabajado antes en otros call center eran quienes *se portaban mal*, pero eso no implicaba que se les aplicaran castigos.

### **7.2.d Colectivo de trabajo en IndiaCorp**

Durante estas largas horas de entrenamiento tuve la oportunidad de registrar múltiples discursos,

prácticas y narrativas tanto de los integrantes del grupo como de los entrenadores, sobre los más variados aspectos. Pero antes presento el perfil socio demográfico que pude construir durante esta etapa con fines de comparativos.

No	Alias	Sexo	Edad	Vivio USA	1er trabajo	Exp. Prev Call Center	Nivel educativo	Años Univ	Dónde aprendió inglés?	Universidad	Razón para trabajar
1	Lisa	mujer	21	no	si	no	Univ	3	Colegio Pvdo (Top 25)	privada	Tratamiento médico
2	Pam	mujer	21	no	si	no	Univ	4	Academia / Univ	pública	Costeo de universidad
3	Reina	mujer	24	no	no	no	Univ	3	Academia	pública	Costeo de universidad
4	Maria	mujer	20	no	si	no	Univ	3	Colegio Pvdo (Top 10)	pública	Consumo
5	Lucky	mujer	32	no	no	no	medio	0	Colegio Pvdo (Top 25)	no	Sostén familiar
6	Sam	hombre	26	no	no	si	Univ	1	Colegio Pvdo (Top 25)	no	Sostén personal / consumo
7	John	hombre	26	no	no	si	Univ	2	Colegio Pvdo (Top 25)	no	Sostén personal / consumo
8	Taz	hombre	23	no	no	si	Univ	3	Colegio Pvdo (Top 25)	privada	Consumo / independencia
9	Xavier	hombre	18	no	si	si	medio	0	Colegio Pvdo (Top 10)	no	Consumo / independencia
10	Steve	hombre	22	no	no	si	Univ	0	Colegio Pvdo (Top 25)	privada	Sostén personal / consumo
11	Pepe	hombre	44	no	no	no	medio	0	USA	no	Sostén familiar
12	Mike	hombre	18	no	si	no	Univ	1	Colegio Pvdo (Top 10)	privada	Consumo / independencia
13	Wicho*	hombre	31				graduado		Colegio Pvdo (Top 25)	pública	Otros

Tabla 7: Características sociodemográficas del grupo de entrenamiento en IndiaCorp

En este caso éramos un grupo mucho más pequeño y estuvimos juntos por dos meses, algo que me permitió construir perfiles mucho más detallados. Éramos en total doce personas, con una edad promedio de 22.5 años, un grupo en general muy joven, casi adolescente. Cinco personas, el 40% del grupo, estaba iniciando su vida laboral con este trabajo. La misma cantidad de personas que venían de trabajar en otros call centers como USACorp, 24/7 Customer, Transactel y Atento. Nueve personas, el 75%, había iniciado estudios superiores, lo cual no significa que todos combinaran sus estudios con el

trabajo, sino que en algún momento se habían inscrito a alguna universidad. De los seis que sí acudían regularmente a alguna universidad, tres lo hacían en una privada y el resto en la universidad pública. En el grupo no había ningún *homie*, solo una persona había vivido y trabajado en los Estados Unidos. Este era Pepe, en muchos sentidos la excepción a la regla en el grupo, pues era el único mayor de 40 años y el único que había aprendido inglés en los Estados Unidos. Nadie lo consideraba *homie*, de hecho era el que más problemas tenía con el idioma, sobre todo en el manejo de vocabulario y la gramática. Conformábamos un colectivo bastante transnacional o por lo menos muy conectado con el extranjero, sobre todo con los Estados Unidos: nueve personas, el 75%, tenía familiares en otros países; de estos, siete tenían familia en los Estados Unidos. Además ocho personas, el 66%, había visitado este país por lo menos una vez en su vida. Algunos habían pasando allí pocos días y en un caso hasta ocho meses durante un intercambio escolar.

En IndiaCorp los niveles de inglés estaban más equilibrados, por lo menos todos hablábamos inglés de academia. Quienes habían trabajado antes en otro call center tenían mayor soltura y agilidad para comunicarse pero a los pocos días de entrenamiento todos teníamos un nivel equiparable. La gran mayoría habíamos aprendido el inglés en la escuela. Tres personas procedían de colegios privados de elite, aquellos considerados por el ministerio de educación entre los diez mejores del país.<sup>21</sup> Siete personas, el grueso del grupo, venía de colegios con un nivel de precios y de prestigio académico menor. Pero que en muchos que en muchos casos podrían estar considerados entre los veinticinco o veintiséis colegios totalmente bilingües según la industria de call centers, aquellos que proporcionan la mayor parte de la mano de obra disponible para la industria.<sup>22</sup> Solamente dos personas habían aprendido inglés en academias privadas; una de ellas era maestra de inglés que laboraba en la misma academia donde lo aprendió y otra estaba estudiando una carrera universitaria en pedagogía especializada en este mismo idioma.

Las motivaciones expresadas por estos jóvenes para trabajar eran principalmente para sostener su nivel de consumo y la necesidad de tener independencia económica de los padres. Solo dos personas

---

21 La Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa -DIGEDUCA- forma parte del Ministerio de Educación. Es la encargada de ejecutar los procesos de evaluación e investigación en la rama de la educación. A partir de los exámenes diagnósticos que realiza anualmente a la población estudiantil graduada de bachillerato publica un ranking de las mejores instituciones educativas del país. Algunas de estas instituciones educativas son: *Liceo Javier*, *Colegio Suizo Americano*, *Colegio Americano de Guatemala*, *Colegio Internacional Montessori*, *Colegio Guatemalteco Bilingüe*, *Colegio Alemán de Guatemala*, *Liceo Secretarial Bilingüe*, *Instituto privado para señoritas de educación diversificada* *Colegio Monte María*.

22 En varios análisis y reportes sobre la situación de la industria de call center en el país, se menciona que existen 25 o 26 colegios totalmente bilingües que producen 400 graduados de nivel medio al año totalmente bilingües. Por ejemplo ver: <http://www.investinguatemala.org/images/stories/pdfs/perfilcallcenterbpo2009.pdf>



pensaban utilizar su sueldo para pagarse la universidad y solo dos dijeron tener la necesidad de aportar ingresos a su familia. Únicamente dos personas, las de mayor edad, tenían que destinar sus ingresos al sostenimiento económico de sus hogares, tal como puede apreciarse en el siguiente cuadro<sup>23 24</sup>:

No	Alias	Con quién vive?	Local. vivienda	Colonia cerrada?	Svcio doméstico?	Medio de transporte	Gadgets	Socializa. en CH
1	Lisa	padres	ciudad central	si	si	Familia, carro ocasional, aventón	no	no
2	Pam	padres	suburbios	si	si	Familia, Bus empresa	no	no
3	Reina	padres	suburbios	si	si	Carro propio	Sony	no
4	Maria	padres	suburbios	si	si	Carro propio	Sony	no
5	Lucky	padres	ciudad central	no	si	Carro propio	Black Berry	no
6	Sam	independiente	ciudad central	no	no	Bus, Aventón, Bus empresa	no	si
7	John	padres	ciudad central	si	si	Carro propio	Black Berry	si
8	Taz	padres	ciudad central	si	si	Carro propio	Black Berry	si
9	Xavier	padres	suburbios	si	si	Bus, Carro ocasional, Bus empresa	Sony	si
10	Steve	padres	ciudad central	si	no	Bus, Bus Empresa	no	no
11	Pepe	padres	suburbios	si	no	Carro propio, Bus	no	si
12	Mike	padres	suburbios	si	si	Carro propio	Black Berry	no
13	Wicho*	independiente	suburbios	si	si	Carro propio	No	si

Tabla 8: Características sociodemográficas del grupo de entrenamiento en IndiaCorp

El hecho que la mayoría de los ingresos fueran para el propio trabajador se explica a partir de los datos que presento en el siguiente cuadro. Del grupo solo uno vivía de forma independiente, los demás aun vivían con sus padres. La mitad del grupo residía dentro de lo que he denominado ciudad central, concepto que he tomado para referirme a quienes residen dentro del municipio de la ciudad de Guatemala en contraste con quienes residen en los municipios vecinos, área que he denominado periferia. La totalidad del grupo reside en barrios con todos los servicios urbanos básicos: agua corriente, luz, alcantarillado, áreas verdes, etc. Diez de ellos, más del 80%, reside en colonias cerradas, con esto me refiero a colonias con acceso restringido a vecinos, controlado por medio de rejas y garitas

23 Los nombres que aparecen en la tabla son ficticios. En algunos casos se corresponden con el alias que utilizaban los trabajadores durante los juegos de rol, las simulaciones de trabajo y posteriormente en el teléfono.

24 La última fila del cuadro (resaltada en color verde) está llenada con mis datos. Lo hice en parte porque yo formaba parte del grupo de estudio y además con fines comparativos. Estos datos fueron tomados en cuenta para la formulación de porcentajes. \*Se han cambiado todos los nombres de los participantes en la investigación.

y con vigilancia privada. Nueve cuentan con servicio domestico en sus hogares, algunos contratan a trabajadoras por horas y en otros casos se trata de trabajadoras *de planta* que residen en el lugar de trabajo.

De los doce integrantes del grupo, siete contaban con vehículo propio, que era utilizado a diario para trasladarse al centro de trabajo. Otras dos personas utilizaban ocasionalmente el auto *familiar* para trasladarse al centro de trabajo. Solamente tres personas utilizaban transporte público de forma permanente para trasladarse al trabajo en las mañanas y los autobuses gratuitos de la empresa para regresar a sus hogares por las noches.

Una característica que quiero resaltar se refiere a los espacios de socialización utilizados por este grupo de jóvenes. En la ciudad de Guatemala hasta la actualidad persiste una segregación entre los espacios considerados adecuados para jóvenes de diferentes clases sociales. Las clases medias y altas tradicionalmente han utilizado la zona 10, el centro corporativo y comercial de la ciudad, para consumir y divertirse. Mientras la clase media baja, los sectores populares y alguna fracción de clase media “de izquierda” ha utilizado para estos mismos fines principalmente la zona 1, el centro histórico, político y comercial-popular de la ciudad. Esta división simbólica se ha venido transformando en tiempos recientes gracias al impulso de los programas de revitalización del centro que ha impulsado la municipalidad capitalina.

Del grupo de estudio todos utilizaban la zona 10 como lugar cotidiano de ocio y consumo, menos de la mitad visitaba con regularidad el centro y varios ni siquiera lo habían visitado de noche. El uso de celulares de última generación es también un rasgo importante de las prácticas de socialización y consumo de los jóvenes de clase media y popular en la actualidad. En general en Guatemala los aparatos Black Berry estaban de moda y de mi grupo cuatro personas tenían uno de estos.

A partir de los datos obtenidos se puede afirmar que la barrera del idioma permite la construcción de colectivos bastante homogéneos al interior de las empresas. La generación de colectivos laborales muy relacionados y compatibles con las trayectorias biográficas, las prácticas urbanas y las representaciones que los sectores medios tienen de la ciudad. De ahí la asociación de estas empresas con los *malls* como espacios de ocio y consumo.

Sin embargo la importancia del idioma permite la inserción en este mercado laboral de quienes son llamados *homies* al interior de los call centers, un colectivo que puede o no, ser considerado de clase media. Pero que en cualquier caso representa un sector diferenciado, que no hace parte del imaginario o del universo simbólico, si se puede decir así, de las clases medias urbanas de la ciudad. La

estética, la educación y la trayectoria de vida de estas personas están más cercanas al universo simbólico de lo *marero*, lo *cholero*, lo *muco*<sup>25</sup>. Sin embargo en el manejo del idioma, muchos de ellos son claramente superiores a quienes lo aprendieron en la escuela. Esto genera contradicciones y conflictos en las representaciones sobre lo transnacional y lo moderno representado por la industria global de call centers.

En mi opinión las empresas estudiadas, pueden diferenciarse de forma clara a partir de estrategias corporativas que siguen para la selección de sus empleados. USACorp se ha decidido por contratar a personas con un nivel de inglés alto. Como resultado es uno de los call centers con mayor presencia de *homies*. Entre sus empleados es común ver estéticas choleras, gente tatuada y de pelo largo. La cultura juvenil que se genera en esta empresa está muy americanizada y el inglés predomina sobre el español incluso más allá de las puertas de entrada a la empresa, a pasado de ser más que una herramienta de trabajo y se ha convertido en una marca identitaria y un rasgo de diferenciación de los empleados. El problema para la empresa, es que la fuerte presencia de este tipo de trabajadores la hace menos atractiva para un amplio sector de posibles trabajadores. En mi opinión esto es lo que ha llevado a la empresa a ofrecer uno de los salarios base más altos de la industria en el país, Q 4000.00 (usd 500), y al mismo tiempo implementar una política de manejo del personal bastante represiva.

Por otro lado IndiaCorp sigue una estrategia inversa, para empezar no aceptan trabajadores que hayan sido deportados. Tampoco aceptan personas tatuadas y exigen un código de vestimenta formal. Según mi observación, se han enfocado al mercado de jóvenes recién graduados para quienes el call center representa su primera experiencia laboral. Esto les permite ofrecer uno de los sueldos base más bajos de la industria en el país Q 3600.00 (usd 450.00). Algunas de las consecuencias de dicha política es que hace a la empresa menos atractiva que otras. También incide en que los niveles de inglés de sus empleados sean más bajos, algo que los obliga a invertir más tiempo y recursos en la capacitación. Para competir en el mercado laboral, ofrecen unas condiciones laborales más amigables e implementan una serie de estrategias discursivas y corporativas que buscan posicionar a la empresa como una transnacional que ofrece posibilidades de iniciar una carrera profesional ascendente. Pero sobre todo que brinda un ambiente apropiado para personas de clase media y media alta, tal como sugiere uno de sus slogans publicitarios: *the best work environment with people like you*.

---

25 Cholero y muco son modismos equiparables a los mexicanos naco.

## 8. Representaciones sobre la industria en el debate público

Hasta este momento considero que se ha conseguido plantear en términos exploratorios y descriptivos el proceso de inserción de una nueva industria transnacional en el contexto guatemalteco y algunos aspectos particulares del mismo. Sin embargo a lo largo de ésta presentación, la idea que he propuesto se ha referido a que la imagen social del trabajo de agente de telefónico en Guatemala está asociada la de *gente decente*, *caqueros*<sup>26</sup>, con educación, de clase media, bilingüe, en resumen *gente con cultura*. La participación de migrantes en el nuevo mercado laboral creado por los call centers interrumpe esta representación al articularla a la necesidad imperial de incorporar de mano de obra barata a su economía. Implica la irrupción de un no blanco en el espacio transnacional que históricamente ha sido el espacio de las clases altas y medias en su papel de intermediación con lo global. Además se trata de un no blanco que dado el carácter ambiguo e intangible del producto que se ofrece, un servicio que oscila entre la pura intermediación en procesos de transmisión masiva de información y la interacción con el cliente a nivel emocional, requiere del trabajador la realización de un performance cultural como representante más cercano de la corporación, eficiente y humilde. El manejo del idioma inglés a nivel práctico, pero sobre todo estético, se convierte en el valor de cambio con que negocia el trabajador. Se trata de una habilidad cultural, en el sentido que para muchos solo se adquiere a través de la cercanía cultural con la metrópoli. El conflicto se expresa en la definición de quién está más cerca, el migrante deportado que creció allá o el joven de clase media que empezó a aprender inglés desde niño y ha sido educado en gran medida dentro de la cultura de consumo estadounidense. La idea que subyace a este juego de representaciones sobre lo que significa la industria y el empleo en ella a partir de quien integra su fuerza de trabajo, es que el empleo como forma de acceder al consumo y las prestaciones sociales implica un proceso de desclasamiento. Esta proletarización se hace más evidente por la presencia de guatemaltecos que aún en su propia tierra son descritos por algunos como indocumentados, deslizando el significado del call center como oficina global al call center como maquila.

Estas son ideas iniciales cuyo desarrollo y problematización rebasa los alcances de esta tesis. Sin embargo considero necesario intentar demostrar la existencia de este conjunto de representaciones circulando entre los actores participantes de la industria. Cuyo análisis a profundidad permitirá entender mejor las dinámicas de cambio cultural relacionadas con el cambio económico y laboral que produce el call center como expresión de los nuevos patrones de acumulación globales. Hacia allí es

---

26 Caquero es un vocablo guatemalteco equiparable en ciertos sentidos al mexicano fresa.

hacia donde debe orientarse el análisis y la investigación futura, para entender cómo el racismo histórico de la sociedad guatemalteca se rearticula ante los discursos contradictorios de la industria global que exaltan el respeto por la diversidad global mientras requieren de sus trabajadores asumir el racismo como parte integral de su trabajo.

En este sentido me propongo ir cerrando la tesis presentando una primera sistematización de los discursos recogidos durante el proceso etnográfico que dan cuenta de los juegos de representaciones en dos dimensiones. El debate general al proceso de globalización del outsourcing entre quienes la representan como una fuerza revolucionaria que está transformando las oportunidades laborales de la juventud, argumentando que los call centers proveen empleo con un nivel de ingresos antes inalcanzable para este sector. Mientras al mismo tiempo el empleo de call centers es visto como un sitio de explotación, asociándolo con la maquila, única representante de un modelo de desarrollo industrial orientado a la exportación a países centrales que ha existido en la ciudad. Considero que lo más interesante de este debate en el caso guatemalteco, no es la constatación de la existencia de diversas posturas que oscilan en dos polos entre la exaltación y el rechazo. Sino el hecho de que tales representaciones son compartidas por diversos actores participantes en la industria. Desde el gobierno y los propios empresarios hasta el personal jerárquico y los trabajadores de la industria. Lo mismo puede sobre el debate paralelo acerca de la composición de la fuerza de trabajo que da vida a la industria, pero esto se abordará más adelante.

A continuación presento los discursos recabados entre diferentes agentes de la industria. Primero presento extractos de entrevistas a representantes del sector patronal, dueños y gerentes de la industria. Junto a entrevistas a representantes gubernamentales que trabajan en estrecha colaboración con la industria y promueven la inversión extranjera en el sector. Los divido en tres secciones, en la primera entrevista Ingrid Jacobs, representante de la agencia gubernamental Invest in Guatemala, hace una defensa de la industria e intenta desmarcarla de la relación simbólica con las maquilas.

*¿Son los contact centers las nuevas maquilas? ¿O una fuente de empleo en pleno auge con un sistema de motivación que realmente fomenta la productividad? [...] En las conversaciones con la gente involucrada en el sector, siempre acaba por surgir la palabra “maquila”. Unos la emplean para desmarcarse completamente de estas manufacturas. Otros, para denigrar al call center de la competencia. Y unos pocos, para quejarse de los ritmos de trabajo [...] Pero, para Ingrid Jacobs, “no es adecuado comparar la maquila textil con los call centers. En la maquila se paga salario mínimo. Los call centers, en cambio, tienen una serie de incentivos, tienen planes de carrera, planes de desarrollo interno para retener a sus agentes. Son empresas que realmente invierten mucho en su capital humano” (Escalón, 10-9-2009).*

La cita que sigue es extraída de una entrevista a Guillermo Montano, presidente de Transactel, ante la pregunta de la periodista sobre la comparación entre el outsourcing y la maquila. El entrevistado primero se desmarca de ésta relación, para posteriormente afirmarla, cuando expresa que el call center tiene el potencial para superar en tamaño e impacto económico a la antigua industria maquiladora.

*En otro campo y a otra escala, ¿Transactel se está convirtiendo en lo que fue Koramsa, la maquila más grande del país? - Así nos comparan un poco, que esto es la nueva maquila, con la diferencia es que esto no es una maquila [...] Nosotros podemos llegar a 50 mil empleados y ser una industria mucho más grande de lo que fue la maquila (Hurtado: 25-7-2010).*

Por último en esta primera sección se presenta una entrevista a Germán López, presidente de la Comisión de Contact Centers de la Asociación Guatemalteca de Exportadores. Resulta interesante pues se trata de una excepción. La explicación que nos da sobre la representación negativa hacia los call centers, no se hace en referencia a las maquilas sino a las pésimas condiciones de trabajo que enfrentan los agentes telefónicos en español, que atienden al mercado local. El hecho de que sea un caso aislado refuerza la idea de que la representación del call center no está construida en relación a la naturaleza del proceso de trabajo. Sino más bien en relación con su orientación exportadora y sobre todo por las características de la mano de obra que labora en ella.

*Para Germán López, los distintos señalamientos que se dan contra los centros de llamadas se deben a que muchas empresas de Contact Center que ofrecen servicios a nivel local han recurrido a pagar salarios bajísimos a sus trabajadores ya que sus ingresos son igualmente bajos (Batres, 12-09-2011).*

Esta idea sirve para enmarcar el siguiente grupo de discursos agrupados en torno a la composición de la fuerza de trabajo y el mercado laboral. Cuáles son sus características y cuáles son los problemas que enfrenta su doble composición de clase. Por ejemplo las siguientes declaraciones fueron hechas por Alexandra Springmuhl gerente de capacitación y retención de personal en Transactel.

*¿Quiénes trabajan en los call centers? En su mayoría son jóvenes entre 18 y 23 años. Muchos de ellos aprovechan las facilidades de horario y los incentivos salariales que da la empresa para que estudien en la universidad. También hay amas de casa que quieren mejorar la economía de su hogar en estos tiempos de crisis. Asimismo, allí trabajan personas que, con 40 o 50 años, perdieron su empleo. [...] Además, hay muchos guatemaltecos que fueron deportados de los Estados Unidos, en donde pudieron aprender inglés. Según nos cuenta Alexandra Springmuhl, **Transactel intentó, en un momento dado, ir a reclutar agentes directamente al***

*hangar donde aterrizan aviones con deportados. Podemos conjeturar que ese no era el momento más adecuado para ofrecerles empleo.[énfasis añadido]. (Escalón, 10-9-2009).*

Guillermo Montano, presidente de Transactel, aborda el tema de la composición de la fuerza de trabajo a partir de la dificultad de expandir el mercado laboral más allá de los jóvenes de “buenos colegios” que en su opinión conforman el ideal del trabajador pero a quienes resulta difícil retener por mucho tiempo en el empleo. En su opinión, la dificultad para la incorporación de de guatemaltecos ex migrantes, estriba por un lado en el carácter delincencial de la población deportada y además por algunos de sus rasgos culturales, el acento para ser preciso, lo que no deja de resultar paradójico considerando que se trata de personas en muchos casos nativas en el idioma de trabajo.

*Al principio contratamos a graduados de buenos colegios, eran los que mejor inglés tenían, pero muchos no tenían tanta necesidad. Preferimos gente que necesite más el trabajo, que va a estar aquí mucho más tiempo. ¿Y cómo le fue buscando a gente de más edad? – Cuesta un poco. El punto es que muchos mayores de 35 o 40 años saben inglés, pero no computación [...] nos interesa atraer a empleados de más edad: una persona con hijos o compromisos familiares es más responsable y estable [...] ¿Por qué desistieron de ir a entregar trífoliares a la Fuerza Aérea cada vez que arribaba un vuelo con deportados desde Estados Unidos? – No quiero generalizar, pero muchos de ellos han tenido problemas legales en Estados Unidos. **Estuvieron en pandillas o participaron en hechos delictivos. Insisto, no generalizo, el problema es que no pudimos distinguirlos y contratamos muchos mareros. Y cuando se infiltran son como un virus, se complica todo.** ¿Se topó con eso? – Mucho. Incluso tuvimos el problema de que contratamos a uno (deportado) que paró siendo de la banda que atracó el camión blindado en el aeropuerto (el robo de más de US\$8 millones). Era un buen “performer” (llegaba a sus metas), tenía antecedentes limpios, pero mientras trabajaba aquí planeaba el atraco. Sin embargo, no nos hemos cerrado hacia los que vienen de Estados Unidos. Muchas veces lo difícil no es que no sepan escribir el inglés, sino el acento. Es lo más difícil de quitárselos [énfasis añadido] (Hurtado, 25-7-2010).*

Lo cual nos lleva a la última sección en la que trato de extraer algunos elementos comunes que estructura un discurso patronal que intenta construir a la fuerza laboral guatemalteca y representarla como competitiva a nivel global en términos culturales. Específicamente se exalta la supuesta neutralidad del acento, en combinación con la idea de que los guatemaltecos tienen una cercanía cultural con los Estados Unidos y una inclinación natural al servicio. El primer extracto corresponde a las declaraciones de Guillermo Montano ya citadas.

*¿Cómo era el nivel de inglés en las primeras contrataciones de 2004? Excelente. Por eso que crecimos tanto. Los clientes no podían creer el excelente nivel de inglés que tenemos los*

*guatemaltecos, en términos de acento. También les gustó lo amable que suena la gente por teléfono. Les fascinó. Y luego vino el boom. Empecé a crecer y a crecer y empezaron a venir otros call centers. Nuestra competencia principal es India y Filipinas. El principal cliente, Estados Unidos. Pero la ventaja que ofrece Guatemala es la diferencia horaria con Norteamérica, la cercanía y el acento americano de los operadores (Hurtado, 25-7-2010).*

La misma idea es repetida por Antonio Aycinena representante de Campus Corporativo, una alianza entre dos de los grupos industriales más antiguos y poderosos de Guatemala, el monopolio cervecero y la industria cementera. Este grupo ha incursionado recientemente de manera indirecta en el negocio del outsourcing desarrollando soluciones de infraestructura para empresas interesadas en la instalación de nuevas plantas de producción en el país. Le sigue una cita de Ingrid Jacobs, representante de Invest in Guatemala, también ya mencionada con anterioridad.

*¿Por qué les llama la atención Guatemala a estas empresas? El hecho de no tener un acento tan marcado en el habla es muy importante ya que es fácil que a la hora de atender a clientes de otras partes del mundo, nos entiendan tanto en español como en inglés (La Hora, 7-10-2008).*

*En Guatemala tenemos un acento neutral. Pronunciamos las eses al final de las palabras [...] Adoptamos acentos con mucha facilidad, y eso es importante en este negocio". Es incluso uno de los puntos fuertes de Guatemala frente a sus competidores. Otra ventaja del país es la gentileza de su gente: "el guatemalteco está muy orientado al servicio al cliente. La amabilidad, el ser floridos para hablar, las ganas de ayudar... todo eso es nato entre nosotros" (Escalón, 10-9-2009).*

## **8.1. Imágenes y representaciones del trabajo desde los trabajadores**

El tipo de discurso patronal que referimos, está también presente entre los trabajadores, la descripción de las formas en que se reproduce integra la sección final de esta tesis. Se trata de una sistematización parcial referida sobre todo al establecimiento de diferenciaciones entre los propios trabajadores frente a ellos mismos. Así como por parte del personal jerárquico de las empresas que buscan posicionarlas y diferenciarlas de otras empresas. La idea central que quiero resaltar y que ya ha sido repetida varias veces, es que en estos discursos el sentido de profesionalidad no está construido en base a las características propias del trabajo sino en términos de quienes lo realizan. La representación se compone en parte por la idea de ser parte de una minoría que dispone de las habilidades para hablar correctamente el inglés. Así como de nociones que identifican a la cultura, entendida como habilidades sociales, como elemento clave del trabajo telefónico. Estos son los elementos comunes que estructuran



los discursos en el lugar de trabajo.

Las citas a continuación fueron todas obtenidas durante el trabajo de campo. Algunas a través de entrevistas informales, entrevistas estructuradas y sobre todo durante las conversaciones cotidianas durante las semanas de entrenamiento. En ellas es posible observar el conflicto entre los dos sectores sociales que integran el mercado laboral. El racismo se hace presente en la representación que se hace del ex migrante como indocumentado en su propio país, deportado, pandillero y delincuente. Al mismo tiempo refleja las contradicciones que implica la condición del idioma a nivel práctico pero sobre todo estético como valor de cambio con que negocia el trabajador y que sector de la fuerza laboral lo controla. Para resolver esta contradicción los discursos apelan a la idea de cultura y decencia, como requisitos indispensables para el trabajador de servicios, un bien simbólico que si es efectivamente hegemonizado por un sector de trabajadores y personal jerárquico.

*Lo que me gustó del trabajo [en CapGemini] y por lo que aguanté es por el ambiente y la gente de ahí. Como que es gente de cierto nivel, no te tratan mal, ni te miran feo o te ven con resentimiento. En cambio una amiga que se pasó a Transactel, el grupo que le tocó de diez como seis eran indocumentados que hablaban patanadas y se le quedaban mirando feo, ni dos meses aguantó (Entrevista a Lisa, ex trabajadora de CapGemini 2010).*

*Aquí hay personas muy decentes, muy bien vestidas. No quisiera ser racista, pero en otros call centers hay toda clase de gente, deportados, gente con el pelo largo y tatuajes que hasta da miedo”. (Aida, trabajadora de USACorp 2010).*

*El problema de la gente latina crecida en Estados Unidos, es que tienen una actitud bien difícil, de homies resentidos, tal vez algunos tienen excelente inglés pero no habilidades informáticas, pero el problema no es eso si no la forma en que se relacionan unos con otros. Por ejemplo en otro call center, tuve a Angel y Emanuel, unos cholos de California, uno de la pandilla X y el otro de la Y. Primero Angel trajo marihuana a la oficina. Un día terminaron peleándose entre ellos y fueron despedidos. El resultado fue que la empresa realizó una inversión en gente que no la merecía (Copi, entrenadora de inglés, IndiaCorp, 2010).*

*Aquí en IndiaCorp a pesar de sus políticas de no discriminación, no te contratan si trabajaste de manera ilegal en los Estados Unidos, ni siquiera si fueron tus padres quienes lo hicieron (Copi, entrenadora de inglés, IndiaCorp, 2010).*

Los discursos de diferenciación y distanciamiento con el otro, se despliegan sobre todo para demarcar el propio trabajo con del de otras empresas. Resulta complicado escuchar críticas o denuncias públicas sobre las condiciones de trabajo en la propia empresa. Sobre todo si se es un nuevo empleado. Sin embargo es muy común oír este tipo de quejas y denuncias sobre el trabajo en trabajos previos de call centers. La siguiente serie de citas hacen referencia a esta forma de denunciar las condiciones de trabajo de la industria en general y revelan una parte de la forma en que los trabajadores realmente

representan esta forma de empleo como recurso para acceder a determinados espacios sociales y alejarse de otros.

*En otros call centers, el sueldo base es tal vez más alto, pero tienen una rotación de personal altísima. Por ejemplo a cuantos despide USACorp. En cambio aquí en el tiempo que llevo yo solo han despedido a tres personas. Entonces cuando se tiene una buena oportunidad hay que aprovecharla. (Mario, entrenador de procesos, IndiaCorp, 2010).*

*El problema con Transactel, at the end of the day, es que es de gente guatemalteca, por eso hay muchos compadrazgos, problemas de planilla, etc. (Julio, Mánager de entrenamiento, IndiaCorp, 2010).*

*Transactel es un pelex, pero también es una mierda. De repente pasan diciendo que hay muchas llamadas y que se suspenden las salidas a break o a comer. Te traen tu cajita de Pollo Campero y tenés que comer en el cubículo mientras contestás (Julio, empleado IndiaCorp, 2010).*

*Aquí no es como en 24/7 donde primero te catean, luego te hacen una revisión con un detector de metales manual, luego hay que dejar las cosas en el locker y pasar todavía por un detector de metales de los de marco. (Julio, empleado IndiaCorp, 2010).*

Como último punto presento una serie de discursos que articulan las ideologías étnicas a nivel local con la relación racializada que se establece con los clientes en la comunicación telefónica. En ellos entran en juego el racismo local hacia los indígenas y los mestizos pobres expresado por los trabajadores, frente al hecho paradójico de ubicarse éstos en la escala más baja de la jerarquía racializada de la red global de servicios.

*La clave del trabajo son los soft skills, la imagen que van a proyectar al cliente americano, la imagen de alguien profesional que puede resolver sus asuntos o como si les estuviera respondiendo alguien de radio Nahualá. If you project the image that you are an indio who is calling from the jungle in Guatemala you are screwed (Julio, Mánager de entrenamiento, IndiaCorp, 2010).*

*Por ejemplo tenés issues como que le negás la cancelación de un cobro a un cliente y te dice. - ¿Es porque soy negra verdad? Y le decís señora yo soy latina, y te cuelga. (María, entrenadora de procesos, IndiaCorp).*

*Uno tiene que aprender a controlarse, porque ellos ni saben a quién están insultando. Como cuando a Hugo le dijeron: ¿Are you a fucking latin american trash? You are probably one feet tall, and brown or wherever dark color you are, you fucking monkey. Y todos nos empezamos a reír porque, han visto a Hugo verdad, el tipo es enorme, rubio y todo, si el pobre cliente lo pudiera ver (María, entrenadora de procesos, IndiaCorp).*

## **9. Reflexiones finales.**

Han transcurrido cinco meses desde el último día que trabajé en IndiaCorp. En ese lapso he podido sistematizar parcialmente la experiencia y construir un marco teórico para interpretarla. Mientras tanto en Guatemala los reportes de prensa citan nuevas cifras divulgadas por la industria que calculan en 18 mil el número de trabajadores, tres mil más de lo que reportaban a finales del 2010. USACorp ha anunciado una nueva ampliación de sus instalaciones y un incremento del treinta por ciento en el número de sus empleados. Lisa, una de las compañeras de trabajo en IndiaCorp con quién aun mantengo comunicación, me cuenta que de las once personas que culminamos el proceso de entrenamiento y llegamos al área de producción, quedan únicamente cuatro trabajando aún en la cuenta de Green Point. El resto ha renunciado, han sido despedidos o ha migrado a los Estados Unidos. Esta serie de datos y sucesos provocan una sensación de gran movilidad, de un proceso que avanza y se desarrolla a gran velocidad. Imposible seguirle el paso, sin embargo es necesario parar y tratar de hacer un balance del trabajo realizado y de lo que se ha dejado de lado, para poder proyectar algunas perspectivas de análisis que se abren y dar cuenta de los retos que se plantean en una nueva fase del estudio.

Haciendo un balance desde lo negativo me encuentro con un diario de campo en gran parte sin sistematizar, entrevistas transcritas parcialmente y un montón de bibliografía sin revisar. Resalta entre múltiples vacíos teóricos y metodológicos, la falta de profundidad histórica en el estudio. Algo que impide por un lado plantear las transformaciones urbanas actuales a partir de un supuesto colapso del modelo económico de sustitución de importaciones o la proposición de la mera existencia en el país de grandes proyectos públicos de planificación y cobertura social previos al modelo neoliberal actual. Dificulta también el darle mayor densidad a la discusión sobre la representación de la ubicación de los sectores medios en la sociedad guatemalteca, en el sentido de quiénes la integran y como éstos se visualizan a sí mismos. De un modo que hiciera posible observar las supuestas transformaciones en las aspiraciones de los sectores ascendentes, desde la imagen común que propone que hace treinta años el sueño podía haber sido ser hacerse profesional frente a las aspiraciones actuales más ligadas al consumo y la conexión a la red global de información.

Del lado positivo considero que se ha cumplido con el objetivo central de plantear una investigación básica y original, mediante la delimitación de un nuevo colectivo social en un contexto laboral cuyas características permiten analizar nuevas formas de articulación social frente a las exigencias de la nueva economía en el contexto urbano de Guatemala. Visibilizar las interconexiones

globales y la concreción de nuevos nodos de poder en la vida cotidiana de quienes como habitantes de la ciudad nos vemos interconectados por una infinidad de redes locales y globales. En este sentido la vida laboral y la redefinición del trabajo como relación social que viven los agentes telefónicos, es parte de nuestra propia vida. De ahí su potencial no solo en la comprensión de los otros y los procesos de acumulación en si mismos, sino en cómo esos otros conforman también nuestra propia experiencia a través de la satisfacción o no de necesidades.

Si bien se ha logrado identificar, aunque sea de modo parcial, una bibliografía que da cuenta de los procesos antes mencionados e incluso vislumbrar algunas limitaciones de la producción académica para dar cuenta de fenómenos presentes en la etnografía. Este trabajo se presenta más bien como una base sobre la cual construir una investigación más amplia antes que de un trabajo conclusivo sobre las temáticas que aborda. Entre las que se cuentan la cuestión del trabajo como estructurador de sentido, los conflictos de clase mediados por las experiencias, trayectorias y estilos de vida en su vinculo con la generación reciente de nuevas expectativas de vida y patrones de consumo así como de las formas en que el capital simbólico media la experiencia de trabajo en distintos países y contextos.

Mas allá de plantear que aportes específicos puede hacer este trabajo en términos académicos a algunos de los temas señalados, la realización de un balance permite redirigir la investigación y plantar nuevamente qué es lo que me interesa analizar y con que objetivos. Como lo planteara una maestra descubrir ¿qué es lo que me molesta de la situación que describo?. De modo que pueda replantear el objetivo general de mi proyecto de investigación original, en el cuál proponía la necesidad de analizar las consecuencias políticas de los cambios espaciales a nivel urbano. Tratando nuevamente de establecer desde qué lugar y perspectiva puedo ubicarme para generar las relaciones, llegar a conclusiones y sobre todo ser capaz de transmitir las.

En este sentido considero que la clave esta en mantener una orientación crítica que ubique la contradicción central implícita en una relación laboral particular, que por un lado permite el acceso al consumo y las prestaciones sociales a ciertos sectores, pero implica al mismo tiempo un proceso de desclasamiento para los mismos. Frente claro papel que juega la industria en la conformación de un nuevo mercado laboral, se hace necesario entender como la estratificación social se transforma y rearticula ante una nueva situación del mercado de trabajo, describiendo los procesos complejos de sometimiento que deben enfrentar los jóvenes para constituirse como integrantes exitosos de la clase media y en el camino utilizar al trabajo como recurso para acceder a determinados espacios sociales y alejarse de otros.

En un sentido político, pero también teórico, quisiera poder vincular al crecimiento del outsourcing con las nuevas inversiones extranjeras directas de lógica extractiva, cuya expresión más conocida, resistida y debatida en Guatemala son los llamados megaproyectos de minería, generación de energía y reapropiación del territorio y sus recursos naturales. Para lo cual, por ahora, considero indispensable retomar las tesis de autores latinoamericanos como Paula Abal Medina, quién identifica al modelo económico de call centers como una industria depredadora en el sentido de expoliar el conocimiento y la cultura misma de los sectores privilegiados de la sociedad guatemalteca, sectores en los que se ha depositado históricamente la mayor inversión social. Cuyo alto nivel educativo y su disposición de recursos económicos relativamente altos, que les han permitido su reproducción como clase social, son ahora incorporados por la industria sin verse ésta en la necesidad de reinvertir en su renovación. Mediante un modelo de trabajo cuyas condiciones precarias impiden la reproducción de la fuerza laboral del modo en que lo hicieran ocupaciones anteriores. En definitiva la mirada problematizadora de los call centers representa un lugar privilegiado para generar inconformidad e incorporar al debate los nuevos desafíos que se nos plantean y que todos enfrentamos si queremos resistir el incesante avasallamiento de los nuevos patrones de acumulación capitalista.

## Bibliografía

- Abal Medina, P 2007a, "El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina." *Revista mexicana de sociología*, vol. 69, no. 4, p. 683.
- \_\_\_\_\_, P 2011, "Esquilación inmediata. El dispositivo de call centers tercerizados." *Revista Sociología del Trabajo*, no. 72, pp. 1-17.
- \_\_\_\_\_, P 2007b, "La exaltación de la debilidad del trabajador como singularidad histórica del capitalismo neoliberal." *Trabajo y sociedad*, no. 9, p. 7.
- Bain, P & Taylor, Phil 2000, "Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre." *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, no. 1, pp. 2-18.
- Bain, P, Watson, A, Mulvey, G, Taylor, Phil & Gall, G 2002, "Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management." *New Technology, Work and Employment*, vol. 17, no. 3, pp. 170-185.
- Ballesteros, G 2010, "Trabajo, identidad y acción colectiva en McDonalds," in *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*, UAM-I, Plaza y Valdéz, Mexico D.F.
- Ballesteros, G & Hernandez Romo, M 2010, "Repensando el mundo de la empresa y el trabajo en los servicios: el caso McDonald's," in *Estudios laborales en México*, Plaza y Valdés, México D.F, p. 215. Retrieved February 17, 2011, from <http://www.izt.uam.mx/alast/NovedadesEditoriales/EstudiosLaborales.pdf>
- Bryson, JR 2007, "The 'second' global shift: the offshoring or global sourcing of corporate services and the rise of distanced emotional labour." *Geografiska Annaler, Series B: Human Geography*, vol. 89, no. Supplement, pp. 31-43.
- Burgess, KJ & Connell, J 2004, "Emerging developments in call center research." *Labour & Industry*. Retrieved July 4, 2011, from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb3024/is\\_3\\_14/ai\\_n29103779/](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3024/is_3_14/ai_n29103779/)
- Caldeira, T 2007, *Ciudad de muros*, Gedisa, Barcelona.
- Cuevas, M & Lisardo, B 2007, "Opportunities and risks in the liberalisation of trade in services: The case of Guatemala." *University Library of Munich RPEc Archive*, no. 9941, p. 170.
- Van Den Broek, D 2004, "'We have the values': customers, control and corporate ideology in call centre operations." *New Technology, Work and Employment*, vol. 19, no. 1, pp. 2-13.
- Duhau, E. & Giglia, Á 2004, "Espacio público y nuevas centralidades. Dimensión local y urbanidad en las colonias populares de la Ciudad de México." *Papeles de Población*, vol. 41, pp. 167-194.
- Duhau, Emilio 2001, "La megaciudad en el siglo XXI. De la modernidad inconclusa a la crisis del espacio público." *Papeles de Población*, vol. 7, no. 30, pp. 131-161.
- Ellis, V & Taylor, Peter 2006, "You don't know what you've got till it's gone': re-contextualising the origins, development and impact of the call centre." *New Technology Work and Employment*, vol. 21, no. 2, p. 107.
- Fernie, S & Metcalf, D 1998, *(Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops*, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Fleming, P 2009a, "Authenticity and the cultural politics of work new forms of informal control." Retrieved from <http://public.eblib.com/EBLPublic/PublicView.do?ptiID=679470>
- \_\_\_\_\_, 2009b, *Authenticity and the cultural politics of work: new forms of informal control*, Oxford University Press, USA.
- Fleming, P & Spicer, A 2004, "'You Can Checkout Anytime, but You Can Never Leave': Spatial Boundaries in a High Commitment Organization." *Human Relations*, vol. 57, no. 1, pp. 75-94.
- Freeman, C 2000, *High tech and high heels in the global economy: Women, work, and pink-collar*

- identities in the Caribbean*, Duke University Press Books.
- Frenkel, SJ, Tam, M., Korczynski, M & Shire, K. 2001, "Beyond bureaucracy? Work organization in call centres." *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 6, pp. 957-979.
- García, D 2007, "Juventud, violencia y sociedad." *Diálogo*, no. 55, pp. 1-8.
- Glucksmann, M 2004, "Call configurations: varieties of call centre and divisions of labour." *Work, Employment & Society*, vol. 18, no. 4, pp. 795-811.
- González-Ponciano, JR 2005, "De la Patria del Criollo a la Patria del Shumo whiteness and the criminalization of the dark plebeian in modern Guatemala." Retrieved from <http://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/1555/gonzalezponcianoj48436.pdf>
- Harvey, D 2007, *El nuevo imperialismo*, Akal, Madrid.
- Hochschild, AR 1983, *The managed heart : commercialization of human feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Holman, D, Batt, R & Holtgrewe, U 2007, "The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment. Report of the Global Call Center Network." *Global Call Centre Project, School of Industrial and Labour Relations, Cornell University, Ithaca, NY*. Retrieved from <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-UK-Version.pdf>
- Jean-Louis Peaucelle 2000, "From Taylorism to post-Taylorism Simultaneously pursuing several management objectives." *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, no. 5, pp. 452-467.
- Kinnie, N, Hutchinson, S & Purcell, J 2000, "'Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centres." *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, no. 5, pp. 967-985.
- Korczynski, M, Shire, Karen, Frenkel, S & Tam, May 2000, "Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions." *Work, Employment and Society*, vol. 14, no. 4, pp. 669-687.
- Krishnamurthy, M 2010, "1-800 worlds: embodiment and experience in the Indian call center economy." Retrieved July 2, 2011, from <http://repositories1.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/ETD-UT-2010-08-1891/KRISHNAMURTHY-DISSERTATION.pdf?sequence=1>
- \_\_\_\_\_ 2009, "Embodiment and experience in the Indian call center economy." *SOCIETY FOR THE ANTHROPOLOGY OF WORK (May 2009)*. Retrieved May 25, 2011, from <http://www.aaanet.org/sections/saw/news/may09.htm>
- \_\_\_\_\_ 2005, "Outsourced Identities: The Fragmentations of the Cross-Border Economy." *Anthropology News*, vol. 46, no. 3, pp. 23-38.
- \_\_\_\_\_ 2004, "Resources and Rebels: A Study of Identity Management in Indian Call Centers." *Anthropology of Work Review*, vol. 25, no. 3-4, pp. 9-18.
- Krishnamurthy, P 2011, "Comparative Situational Analysis of Business Process Outsourcing Industry in India with Focus on Human Resources Issues Considering Occupational Therapists Suggestions." *Velammal Engineering College; Anna University*.
- Leidner, R 1999, "Emotional labor in service work." *The ANNALS of the American Academy of political and Social Science*, vol. 561, no. 1, p. 81.
- \_\_\_\_\_ 2002, "Fast-food work in the United States," in *Labour relations in the global fast food industry*, Routledge, New York.
- \_\_\_\_\_ 1993, *Fast food, fast talk: service work and the routinization of everyday life*, University of California Press, Berkeley.

- Levenson-Estrada, D 2005, *Hacer la juventud : jóvenes de tres generaciones de una familia trabajadora en la Ciudad de Guatemala*, AVANCSO, Ciudad de Guatemala.
- Meoño Artiga, LP 2010, "Mixtas, hot dogs y shucos: aproximación a las transformaciones de la comida popular de la Ciudad de Guatemala." Retrieved November 9, 2010, from [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/14/14\\_0408.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/14/14_0408.pdf)
- Micheli, J 2004, "El telemarketing: producción post-industrial en la ciudad de México." *Scripta Nova REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES*, vol. VIII, no. 170, p. 10.
- Micheli, J & Arteaga, A 2006, "Regulación laboral en la industria de call centers. Los casos de Atento y Tecmarketing," in Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, Oaxtepec, México. Retrieved from [http://www.amet.uady.mx/?dl\\_id=96](http://www.amet.uady.mx/?dl_id=96)
- Micheli, JM 2007, "Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI." *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política*, no. 5, p. 3.
- Mirchandani, Kiran 2008, "Enactments of Class and Nationality in Transnational Call Centres," in *The emotional organization: passions and power*, Blackwell Publishing, Malden, MA.
- \_\_\_\_\_ 2005a, "Gender Eclipsed? Racial Hierarchies in Transnational Call Center Work." *SOCIAL JUSTICE-SAN FRANCISCO-*, vol. 32, no. 4, p. 105.
- \_\_\_\_\_ 2005b, "Webs of resistance in transnational call centres." *Identity Politics at Work: Resisting Gender, Gendering Resistance*, pp. 179-195.
- \_\_\_\_\_ 2004, "Practices of global capital: gaps, cracks and ironies in transnational call centres in India." *Global Networks*, vol. 4, no. 4, pp. 355-373.
- \_\_\_\_\_ 2003, "Making Americans: Transnational call centre work in India." *Unpublished paper*.
- Mirchandani, K. & Maitre, S 2007, "Learning imperialism through training in transnational call centers." *Educating the Global Workplace: Knowledge, Knowledge Work, and Knowledge Workers. London and New York; Routledge*, pp. 154-64.
- Patel, R 2006, "Working the Night Shift: Gender and the Global Economy." *ACME: An International E-Journal for Critical Geographies*, vol. 5, no. 1, pp. 9-27.
- \_\_\_\_\_ 2010, *Working the night shift : women in India's call center industry*, Stanford University Press, Stanford, Calif.
- Poster, WR 2007a, "Saying 'good morning' in the night: the reversal of work time in global ict service work." *RESEARCH IN SOCIOLOGY OF WORK*, vol. 17, p. 55.
- \_\_\_\_\_ 2007b, "Who's On the Line? Indian Call Center Agents Pose as Americans for U.S.- Outsourced Firms." *Industrial Relations*, vol. 46, no. 2, pp. 271-304.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Noticias - PNUD 2009, "Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Noticias - PNUD presenta en Managua Informe Desarrollo Humano para América Central 2009-2010 "Abrir espacios a la seguridad ciudadana y el desarrollo humano"." Retrieved December 3, 2009, from <http://www.undp.org.ni/noticias/491>
- Ramírez, BR 2010, "De la ciudad global a la ciudad neoliberal. Una propuesta teórica y política," in *Sistema mundial y nuevas geografías*, Estudios, Universidad Autónoma Metropolitana, Mexico D.F, pp. 65-86.
- Russell, B 2008, "Call centres: A decade of research." *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, no. 3, pp. 195-219.
- Saraví, GA 2009, "Juventud y sentidos de pertenencia en América Latina: causas y riesgos de la fragmentación social." *Revista de la CEPAL.*, no. 98, p. 47.
- \_\_\_\_\_ 2008, "Mundos aislados: segregación urbana y desigualdad en la ciudad de México." *EURE (Santiago)*, vol. 34, pp. 93-110.



- Taylor, PJ 2010, "La red de ciudades mundiales y el planeta de barrios pobres: acceso y exclusión a la globalización neoliberal," in *Sistema mundial y nuevas geografías*, Estudios, Universidad Autónoma Metropolitana, Mexico D.F, pp. 147-175.
- Taylor, Phil & Bain, P 1999, "'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre." *Industrial Relations Journal*, vol. 30, no. 2, pp. 101-117.
- \_\_\_\_\_ 2005, "'India calling to the far away towns'." *Work, Employment & Society*, vol. 19, no. 2, pp. 261-282.
- Wallace, CM, Eagleson, G & Waldersee, R 2000, "The sacrificial HR strategy in call centers." *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, no. 2, pp. 174-184.

## Hemerografía

- Álvarez, L 2010, "el Periódico de Guatemala » Economía » Congreso analizará legislar el trabajo a tiempo parcial." *El Periodico Guatemala*. Retrieved March 15, 2011, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20101004/economia/177770/>
- \_\_\_\_\_ 2011, "Mineco cancela exención tributaria a dos maquilas." *El Periodico Guatemala*. Retrieved March 14, 2011, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20110314/economia/192386/>
- AmCham 2011, "Resultados VII Festival del Empleo 2011." *Resultados VII Festival del Empleo AmCham 2011*. Retrieved July 14, 2011, from <http://www.amchamguate.com/media/File/EMPLEOS/CUADRE%20ASIST%20FINAL%20ENE2011.xls>
- Avon traslada call center a Guatemala. 2011a. *Prensa Libre*. Retrieved February 18, 2011, from [http://www.prensalibre.com/economia/Avon-traslada-call-center-Guatemala\\_0\\_429557050.html](http://www.prensalibre.com/economia/Avon-traslada-call-center-Guatemala_0_429557050.html)
- Colom Inauguran call center. 2008a. *La Hora*. Retrieved October 22, 2010, from <http://www.lahora.com.gt/notas.php?key=36138&fch=2008-09-02>
- Crisis afecta a maquila y causa miles de despidos. 2008. *ElHeraldo.hn*." *El Heraldo.hn*. Retrieved October 23, 2010, from <http://www.elheraldo.hn/Ediciones/2008/12/15/Noticias/Crisis-afecta-a-maquila-y-causa-miles-de-despidos>
- En 9 años, industria y servicios se duplican. 2010. *Siglo XXI*. Retrieved October 23, 2010, from <http://www.sigloxxi.com/pulsoeconomico.php?id=20631&fedicion=20101006>
- Batres, A 2010, "Call centers generan más de 16 mil empleos." *La Hora*. Retrieved December 10, 2010, from <http://www.lahora.com.gt/notas.php?key=77704&fch=2010-12-09>
- \_\_\_\_\_ 2011a, "Miles de jóvenes buscan empleo en los 'call centers'." *El Periodico Guatemala*. Retrieved June 10, 2011, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20110610/economia/196639/>
- \_\_\_\_\_ 2011b, "National Collection amplía sus operaciones en el país." *El Periodico Guatemala*. Retrieved June 16, 2011, from [http://www.elperiodico.com.gt/es/20110615/economia/196837/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+elperiodicogt+%28elPeri%C3%B3dico%29](http://www.elperiodico.com.gt/es/20110615/economia/196837/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+elperiodicogt+%28elPeri%C3%B3dico%29)
- Boche, E 2010, "Industria local no despega." *Siglo XXI*. Retrieved October 22, 2010, from <http://www.sigloxxi.com/opinion.php?id=1959>
- Consejo de Cohesión Social 2011, "Beca para aprendizaje del idioma Inglés." *Becas Solidarias*. Retrieved July 14, 2011, from [http://www.becassolidarias.gob.gt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=69](http://www.becassolidarias.gob.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=69)
- Coronado, E 2009, "Contact centers se expanden al interior." *La Hora*. Retrieved October 22, 2010, from <http://www.lahora.com.gt/notas.php?key=57818&fch=2009-11-02>
- Dardón, B 2009, "Centro de llamadas amplía inversión." *Prensa Libre*. Retrieved March 22, 2011, from

- [http://www.prensalibre.com/economia/Centro-llamadas-amplia-inversion\\_0\\_167986678.html](http://www.prensalibre.com/economia/Centro-llamadas-amplia-inversion_0_167986678.html)  
 \_\_\_\_\_ 2011, "Centros de llamadas buscan universitarios." *Prensa Libre*. Retrieved March 22, 2011, from [http://www.prensalibre.com/economia/Centros-llamadas-buscan-universitarios\\_0\\_433756634.html](http://www.prensalibre.com/economia/Centros-llamadas-buscan-universitarios_0_433756634.html)
- \_\_\_\_\_ 2007, "Habrá más empleos en sector de servicios." *Prensa Libre*. Retrieved October 22, 2010, from [http://www.prensalibre.com/economia/empleos-sector-servicios\\_0\\_151786301.html](http://www.prensalibre.com/economia/empleos-sector-servicios_0_151786301.html)
- \_\_\_\_\_ 2010, "Los call center propagan empleo." *Prensa Libre*. Retrieved October 19, 2010, from [http://www.prensalibre.com/economia/call-center-propagan-empleo\\_0\\_220778019.html](http://www.prensalibre.com/economia/call-center-propagan-empleo_0_220778019.html)
- Díaz Zeceña, L 2009, "Empresas solicitarán más personal bilingüe." *Prensa Libre*. Retrieved March 22, 2011, from [http://www.prensalibre.com/economia/Empresas-solicitaran-personal-bilingue\\_0\\_56395964.html](http://www.prensalibre.com/economia/Empresas-solicitaran-personal-bilingue_0_56395964.html)
- \_\_\_\_\_ L 2010, "Ponen a disposición mil plazas bilingües." *Prensa Libre*. Retrieved March 22, 2011, from [http://www.prensalibre.com/economia/Ponen-disposicion-mil-plazas-bilingues\\_0\\_361163893.html](http://www.prensalibre.com/economia/Ponen-disposicion-mil-plazas-bilingues_0_361163893.html)
- Entre trabajo y estudio. 2008. *Prensa Libre*. Retrieved October 19, 2010, from [http://www.prensalibre.com/vida/trabajo-estudio\\_0\\_164383605.html](http://www.prensalibre.com/vida/trabajo-estudio_0_164383605.html)
- Entrevista con Antonio Aycinena. Inversiones positivas para el país. 2008. *La Hora*. Retrieved October 22, 2010, from <http://www.lahora.com.gt/notas.php?key=33280&fch=2008-07-10>
- Escalón, S. En las entrañas de un call center. *Magacin 21*. Available at: <http://magacin-gt.blogspot.com/2009/09/en-las-entranas-de-un-call-center.html> [Accessed February 26, 2011].
- Feria atrae a más de 3 mil desempleados. 2010. *Siglo XXI*. Retrieved October 22, 2010, from <http://www.sigloxxi.com/pulso.php?id=560>
- Gamarro, UM 2009, "Abre nuevo centro de llamadas en la ciudad." *Prensa Libre*. Retrieved March 22, 2011, from [http://www.prensalibre.com/economia/Abre-nuevo-centro-llamadas-ciudad\\_0\\_143985704.html](http://www.prensalibre.com/economia/Abre-nuevo-centro-llamadas-ciudad_0_143985704.html)
- Global Sourcing Summit of the Americas. 2007. Retrieved July 14, 2011, from <http://www.the-resource-center.com/SEMINARS/mts-2.htm>
- Gramajo, J 2010a, "Flexibilidad laboral será la prioridad." *Siglo XXI*. Retrieved March 15, 2011, from <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RHCZOYRRXJMJ:www.sigloxxi.com/pulsoeconomico.php%3Fid%3D10581+flexibilidad+laboral+sera+la+prioridad&cd=1&hl=es&ct=clnk&client=ubuntu&source=www.google.com>
- \_\_\_\_\_ 2010b, "Ven antagonismo sobre Convenio 175." *Siglo XXI*. Retrieved March 15, 2011, from <http://www.s21.com.gt/node/11155>
- GuateCall "Why Guatemala." *Página oficial GuateCall*. Retrieved July 14, 2011, from <http://guatecall.com/whyguatemala.html>
- Gudiel, V 2008, "Nuevo 'call center'." *El Periodico Guatemala*. Retrieved March 13, 2011, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20081113/economia/79428>
- Hurtado, P 2010, "El llamado call center." *El Periodico Guatemala*. Retrieved October 15, 2010, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20100725/domingo/166008/>
- Invest in Guatemala 2010, "Perfil Call Centers & BPO 2009." *Call Centers & BPO*. Retrieved July 14, 2011, from [http://www.investinguatemala.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=45&lang=english](http://www.investinguatemala.org/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=45&lang=english)
- \_\_\_\_\_ 2009, "Telecomunicaciones llama a la Inversión." Retrieved July 14, 2011, from <http://www.investinguatemala.org/images/stories/pdfs/telecomunicaciones%20llama%20a%20la%20inversi%F3n.pdf>
- Líder de los contac centers: contactos que valen oro." 2010. *El Periodico Guatemala*. Retrieved

- October 15, 2010, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20070912/actualidad/43629/>
- Lima, L 2010, “Por qué se van las multinacionales.” *El Periodico Guatemala*. Retrieved October 22, 2010, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20101022/economia/179990/>
- López, E 2008, “Mercado Inmobiliario llega a \$5 Mil Millones.” *Siglo XXI*. Retrieved March 13, 2011, from <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=533874>
- López, G 2011, “La industria de Contact Center cierra 2010 con la generación de 16 mil 400 empleos.” *dataExport*, vol. 214, no. 1, p. 17.
- Marroquin, J 2010a “Negocios requieren dominar idiomas.” *Siglo XXI*. Retrieved October 22, 2010, from <http://www.sigloxxi.com/pulso.php?id=21854>
- \_\_\_\_\_ 2010b, “Envío de textiles supera nivel de 2008.” *Siglo XXI*. Retrieved October 23, 2010, from <http://www.sigloxxi.com/pulso.php?id=17400>
- Morales, MR 24-3.11, “Lucro, valor y precio para ‘dummies’.” *El Periodico Guatemala*. Retrieved March 23, 2011, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20100324/opinion/143475>
- Organización Internacional del Trabajo “Convenio N° 175 de la OIT.” *CONVENIO N° 175 DE LA OIT CONVENIO SOBRE EL TRABAJO A TIEMPO PARCIAL*. Retrieved July 14, 2011, from <http://www.parlamento.gub.uy/htmlstat/pl/convenios/convoit-c175.htm>
- Ortiz, A 2008a, “Guatemala atrae a más ‘call centers’.” Retrieved October 15, 2010, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20080425/economia/53461>
- \_\_\_\_\_ 2008b, “Multinacionales llevan contabilidad en el país.” *El Periodico*. Retrieved October 23, 2010, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20080814/economia/65835>
- Reynolds, Louisa 2009a, “Empresarios coreanos hacen las maletas y se van.” *El Periodico Guatemala*. Retrieved October 23, 2010, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090629/economia/105255>
- \_\_\_\_\_ 2009b, “En el mercado de las casas: ¿Qué se puede comprar? Depende cuánto tiene en el bolsillo.” *El Periodico Guatemala*. Retrieved March 13, 2011, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090215/domingo/91014>
- \_\_\_\_\_ 2010a, “Call center crea 1,200 empleos.” *El Periodico Guatemala*. Retrieved October 15, 2010, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20091030/economia/122310/>
- \_\_\_\_\_ 2010b, “Call centers necesitan más personal bilingüe para crecer.” *El Periodico Guatemala*. Retrieved October 15, 2010, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090928/economia/116584>
- Sandoval, M 2011, “Benito Juárez forma genios.” *Prensa Libre*. Retrieved February 27, 2011, from <http://www.elperiodico.com.gt/es/220110227/domingo/191547/>
- Smith, E 2007, “País está a la cabeza en venta de servicios.” *Prensa Libre*. Retrieved October 19, 2010, from [http://www.prensalibre.com/economia/Pais-cabeza-venta-servicios\\_0\\_149385586.html](http://www.prensalibre.com/economia/Pais-cabeza-venta-servicios_0_149385586.html)
- Se lanza curso interactivo Inglés para todos. 2011. *Prensa Libre*. Retrieved February 27, 2011, from [http://www.prensalibre.com/noticias/lanza-curso-interactivo-Ingles\\_0\\_434956521.html](http://www.prensalibre.com/noticias/lanza-curso-interactivo-Ingles_0_434956521.html)
- Transactel apoya educación superior en Guatemala. *Siglo XXI*. Retrieved March 13, 2011, from <http://transactel.wordpress.com/2010/05/>
- Torre Transactel, un nuevo concepto de servicio. *La Hora*. Retrieved October 22, 2010, from <http://www.lahora.com.gt/notas.php?key=74255&fch=2010-10-04>
- World Investment News 2009. Interview with Manuel Gordo Presidente (ACC -Allied Contact Center-). *World Investment News*. Available at: <http://www.winne.com/dninterview.php?interviewid=2489#details> [Accessed February 26, 2011].