



**Casa abierta al tiempo**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**Estabilización del trabajo en organizaciones  
informatizadas: materialidad y agencias heterogéneas en  
el caso del call center.**

**T E S I S**

Que para obtener el grado de

**DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Presenta

David Salvador Cruz Rodríguez

**Director:**

Dra. María Teresa Magallón Díez

**Tutor:**

Dr. Joel Feliu i Samuel-Lajeunesse

**Lectores:**

Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez

Dr. Gibrán Rivera González

## ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	4
1. TECNOLOGÍA Y CAMBIO: ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJO.....	10
1.1. La idea de cambio radical y cambio discontinuo a partir de los cambios tecnológicos .....	13
1.2. La paradoja del estudio de la tecnología en las organizaciones.....	17
1.3. Objetivo de investigación.....	20
1.4. Objetivos secundarios.....	20
2. LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES COMO PUNTO DE PARTIDA EN LA RECONCEPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y LAS ORGANIZACIONES.....	22
2.1. Una aproximación a la noción de organización desde la dimensión tecnológica ....	27
2.2. De la Teoría de la Contingencia a las perspectivas multidisciplinares en ciencia y tecnología. ....	33
2.2.1. Tecnología como variable externa.....	34
2.2.2. Tecnología como variable interna.....	37
2.2.3. Estudios sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad .....	42
2.2.4. Construcción Social de la Tecnología .....	45
2.2.5. La aproximación antropológica de la tecnología .....	48
2.3. Un acercamiento al concepto de tecnología-organización: la metáfora del Cyborg.....	52
2.4. Nuevas formas organizacionales y la organización informatizada .....	56
2.4.1. Organizaciones “red”. .....	58
2.4.2. Organizaciones circulares.....	59
2.4.3. Organizaciones reconfigurables. ....	60
2.4.4. Organización camaleón.....	61
2.4.5. Primer acercamiento a la Organización Informatizada. ....	63
3. MATERIALIDAD Y AGENCIAS HETEROGENEAS: BASE PARA COMPRENDER LA ESTABILIZACIÓN DEL TRABAJO.....	68
3.1. El análisis de las agencias heterogéneas.....	69
3.2. La sociomaterialidad y el mundo organizacional .....	75
3.3. Cómo entender la materialidad y las agencias heterogéneas para analizar la organización informatizada .....	78
3.4. Segundo acercamiento a la Organización Informatizada: estabilización del trabajo.....	80

4. TRABAJO EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN: LA INDUSTRIA DE LOS CALL CENTER. ....	83
4.1. El trabajo en la era de la información .....	83
4.2. Desarrollo y expansión de la industria de los call centers .....	87
4.3. La industria de los Call Centers en México .....	90
4.4. Particularidades del trabajo en los Call Center .....	91
4.5. Condiciones de Contratación .....	94
5. BASES METODOLÓGICAS PARA EL ESTUDIO DE CASO: EL MÉTODO ETNOGRÁFICO. ....	102
5.1. Pertinencia del acercamiento cualitativo en el estudio de caso .....	102
5.2. Estudio etnográfico como herramienta principal de investigación .....	105
5.3. Etnografía y estudio de caso .....	107
5.4. Etnografía encubierta .....	112
5.5. Estrategia Metodológica .....	116
5.5.1. Etapa 1: Acercamiento al objeto de estudio .....	117
5.5.2. Etapa 2: Diseño y aplicación de entrevistas para informantes clave con experiencia en el sector .....	118
5.5.3. Etapa 3: Estudio de campo .....	118
6. ETNOGRAFÍA EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER. ....	120
6.1. Oferta laboral en la industria de los call center .....	120
6.2. El proceso de selección: un acercamiento físico con la empresa. ....	121
6.3. El proceso de inducción y capacitación. ....	128
6.4. Los primeros días de marcación. ....	137
6.5. El espacio de trabajo y la organización del tiempo. ....	141
6.6. Otros actores en la dinámica de trabajo .....	145
6.7. Tensiones entre lo individual y lo colectivo, el control y la libertad .....	151
6.8. Rituales de la llamada .....	157
6.9. Innovaciones y cambios en la dinámica del trabajo .....	162
6.10. La comunicación, resistencia y prohibición de la palabra .....	170
6.11. El evento día de muertos. ....	170
6.12. Acceso a internet y mecanismos de evasión .....	173
6.13. La materialidad en el lugar de trabajo .....	178
7. REFLEXIONES FINALES .....	181

7.1. Capacitación débil pero continua .....	182
7.2. Mecanismos de vigilancia y control. ....	184
7.3. Libertad, áreas de incertidumbre y espacios personales. ....	186
7.4. Mecanismos de resistencia y acomodo de la actividad laboral.....	187
7.6. El lenguaje tecnológico como agente en la negociación de la llamada.....	188
7.6. Cooperación y competencia para alcanzar los objetivos y la productividad. ....	189
7.7. Estabilización del trabajo.....	190
BIBLIOGRAFÍA.....	192
ANEXOS.....	200

## **INTRODUCCIÓN.**

El siguiente trabajo representa una serie de inquietudes que surgen a partir del análisis y la reflexión de la tecnología en las organizaciones, y del papel que juega la revolución tecnológica, en particular la de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y la microelectrónica en nuestra sociedad contemporánea. Con la llegada de nuevos artefactos que acompañan y prefiguran el espacio social y donde las computadoras, los microprocesadores y los circuitos integrados se han diseminado en variadas esferas de lo cotidiano, la organización y lo que sucede dentro de ella cobra mayor relevancia a partir de la dimensión tecnológica.

El caso particular del trabajo y de las nuevas configuraciones organizacionales se ven estrechamente relacionado con las innovaciones tecnológicas y el uso de artefactos. En estos espacios se van gestando relaciones sociales *suigeneris*, que representan lugares y momentos determinados en que las organizaciones y las personas interactúan de manera constante atendiendo a necesidades contingentes y cambiantes.

En el mundo del trabajo las nuevas tecnologías han tenido cabida para sustituir a trabajadores en actividades repetitivas o riesgosas; para eficientar en gran magnitud los procesos; para monitorear, vigilar y controlar diversas fases o actividades en la organización; para mantener un alto grado de comunicación interna y externa. Incluso las tecnologías producto de la revolución microelectrónica han derivado en organizaciones cuya principal materia prima es la información y el conocimiento.

El trabajo en estas condiciones tiende a modificarse no solo por el hecho de pasar de actividades eminentemente físicas hacia actividades mentales sino que el trabajo se reformula en su capacidad para generar valor cuando se expone con el uso de estas nuevas tecnologías. Asimismo el trabajo se convierte en un lugar indefinido donde al mismo tiempo se controla más pero también se escapa más a ese control; se incentiva la creatividad pero a su vez se formaliza y sistematiza el proceso. Llegamos al punto en que el trabajo y las organizaciones bajo este contexto, se convierten en fenómenos indeterminados, llenos de posibilidad e incertidumbre, la organización es tan ambigua y tan frágil que se va moldeando constantemente a través de flujos de fuerzas que van en todas direcciones, unas veces a cargo de personas otras más a cargo de cosas, en este caso, artefactos.

Las organizaciones que incorporan las TIC en parte de sus procesos generan entornos específicos donde las tecnologías se apropian desplegando agencias junto con los actores que conviven en esos espacios. Cada vez es más común observar este tipo de organizaciones extendiéndose con mayor fuerza en el universo organizacional por lo que es pertinente reflexionar acerca de las organizaciones que incorporan dichas tecnologías prestando especial atención en cómo se estabiliza el trabajo bajo multiplicidad de lógicas y dimensiones. El principal problema que se observa cuando se analizan las organizaciones bajo la luz de las nuevas tecnologías se refiere al hecho de analizar el fenómeno como un proceso técnico y no como un proceso más amplio donde está involucrado lo social.

En este trabajo se explora el caso de un call center a través del método etnográfico encubierto con la finalidad de describir cómo las agencias que se despliegan en un contexto de tanta exigencia y variabilidad implican a su vez estabilizar el plano social a fin de reducir la incertidumbre. Para ello entran en juego aspectos materiales como humanos que se interrelacionan en diferentes trayectorias de agencia, llevando la escena del trabajo a diferentes configuraciones siempre cambiantes pero a la vez tendientes a estabilizar el trabajo cotidiano para poder enfrentar nuevos cambios.

El estudio de caso narra la experiencia producto del trabajo encubierto en una empresa de call center en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, revelando desde ésta perspectiva (la del investigador) las condiciones del trabajo, los aspectos subjetivos de formar parte de una organización con sus características particulares, las prácticas rituales que se develan y las sutiles agencias e interacciones entre lo humano y lo no-humano.

Las condiciones del trabajo, su naturaleza, y dinámica se manifiestan en la narración dejando entre ver la respuesta de los grupos ante las decisiones de la gerencia, la conformación de mitos ligados al uso de las tecnologías, el control y métricas laborales por medio de dispositivos informáticos, las tácticas de resistencia para evadir dicho control, el uso del lenguaje y la limitación del habla.

Se expone la pertinencia del método etnográfico encubierto como parte de la estrategia metodológica abordando su complementariedad con el estudio de caso

y las metodologías cualitativas, así como los debates en torno a la etnografía encubierta.

El primer capítulo es un preámbulo donde se aborda la idea de cambio que ha acompañado el desarrollo de las nuevas tecnologías en las últimas décadas, tanto en la comprensión que se tiene de la organización y su evolución, como de los aspectos relativos al trabajo, discutiendo los parámetros que nos pueden hablar de un cambio radical o en su lugar de modificaciones marginales que no representan un gran salto con las cosmovisiones anteriores, para dar pie al objetivo general del trabajo.

En el siguiente capítulo se desarrolla una aproximación para comprender el concepto de organización desde la óptica de la tecnología, argumentando la necesidad de traer de vuelta el aspecto tecnológico pero mediante una reconcepción de la organización, para lo cual se retoman algunos enfoques de la teoría de la organización, los Estudios Organizaciones y la multidisciplina llevando así a hacer uso de la metáfora del cyborg. En este sentido se realiza un primer acercamiento a la construcción del concepto de *organización informatizada* que ayudará a abordar el estudio de caso.

Posteriormente, en el capítulo 3, desde de las perspectivas de la Sociomaterialidad y la Teoría del Actor-Red se proponen las bases teóricas que permitirán develar en el estudio de caso el papel de las agencias heterogéneas en la estabilización del trabajo, haciendo una reflexión en torno a la aportación que nos pueden dar dichos acercamientos para entender a la organización y el



aspecto tecnológico. En este apartado se caracteriza a la organización informatizada que servirá como constructo para poder entender las especificidades de la organización que se aborda en el estudio de caso.

En el capítulo 4 se aborda la industria de los call centers para resaltar las características y particularidades de este tipo de organizaciones y algunas aproximaciones que se han realizado para explicar su surgimiento y desarrollo como parte del desarrollo del capitalismo, lo que permite caracterizar algunas de las condiciones de trabajo con mayor presencia en los call center.

En el capítulo 5 se profundiza en el estudio etnográfico como método para poder acercarse al objeto de estudio justificando su pertinencia para poder acceder al análisis de los aspectos fundamentales en la dinámica de trabajo que de otra forma escasamente se hubieran percibido. Asimismo se introduce el debate de la utilización de la etnografía encubierta en las organizaciones dejando el espacio para que el lector pueda generar un juicio propio al analizar la narración del estudio de caso y su capacidad para poder explicar la temática objetivo.

El capítulo 6 se conforma por la narración etnográfica de la experiencia vivida dentro de la organización que se estudió, desde el primer contacto con la empresa, el proceso de selección, inducción y capacitación, hasta los momentos de la operación de las llamadas y los acontecimientos que desde el punto de vista del investigador, dejaban pistas de las distintas agencias socio materiales que ahí tenían lugar.

En el capítulo 7 se presentan las reflexiones finales y los principales hallazgos que surgen del proceso dinámico de contrastar el caso con las proposiciones teóricas y poder así generar un nuevo ciclo de reflexión en torno al objeto de estudio, resaltando la importancia de construir el objeto de estudio de la organización y tecnología dentro de una agenda de investigación para los Estudios Organizacionales.

## **1. TECNOLOGÍA Y CAMBIO: ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN EN TORNO A LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJO.**

A raíz de la avanzada incursión de las tecnologías englobadas en el término “TIC” en actividades diversas de las organizaciones, se tiene la impresión de que una serie de modificaciones a diferentes escalas y con distintos matices se está generando en torno al complejo entramado que las comprenden. La base socio-técnica sobre la que se erige esta serie de cambios está más lejos de ser homogénea, lineal o simple sobre todo cuando se analiza desde diversos puntos de vista. Palabras como “la brecha digital”, “la era de la información”, “cultura digital” o el adjetivo “e” que se incorpora en diversas actividades sociales como “e-comercio”, “e-learning”, “e-gobierno” para denominar aquellas en las que el mundo digital se ha conjugado con lo cotidiano, son cada vez más frecuentes. Estos elementos se instalan con mayor fuerza en el imaginario social y en nuestras conversaciones diarias a medida que naturalizamos su existencia.

En las organizaciones es más evidente este fenómeno, incluso se muestra como una prerrogativa cuando, por ejemplo, el gobierno alienta el uso de las nuevas tecnologías como elemento indispensable para el crecimiento y la productividad de las empresas, para no rezagarse y desaparecer. Por otro lado, el hecho de que cada vez hay más personas que desde su nicho particular son usuarias de las TIC y entran a las organizaciones junto con ellas para crear nuevas dinámicas en la escuela, la empresa, el sindicato, el hospital, etc. muestra que las personas y las organizaciones se han vuelto dependientes de las tecnologías que surgieron a

partir de la revolución microelectrónica que incluso se ha llegado a dar por sentada su existencia.

La dinámica del desarrollo tecnológico está todavía por definirse, no hay nada escrito, es mayor la incertidumbre que la certeza sobre el funcionamiento, la naturaleza y el rol de esta red de innovaciones tecno-científicas. Aunado a lo anterior, el avance explicativo en la materia se ha inclinado en la mayoría de los casos por el plano económico e instrumental pero no así por el campo reflexivo e interpretativo lo que ha generado sobre-simplificación de la realidad organizacional en materia tecnológica. Si bien existen algunos estudios que conciben a la tecnología como algo más complejo, como los estudios en Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS), la Construcción Social de la Tecnología y la Sociomaterialidad, entre otros, el grosso de los estudios se centran en la implementación, la transferencia y diseño de tecnología, cuando no es así se habla de su impacto en ciertos aspectos organizacionales, lo que no deja de ser una simplificación ya que la tecnología se concibe como una fuerza externa y unidireccional que tiene un efecto sobre lo interno, lo organizacional.

Gran parte de este problema surge de la noción tradicional que se tiene sobre tecnología asegurando que pertenece a un ámbito distinto de lo social y/o cultural, y que el aspecto tecnológico, al igual que el científico, son campos acabados que tienen un objetivo claro: el de desarrollar conocimiento (puro en el caso de la ciencia y aplicado en el caso de la tecnología) para resolver problemas claramente identificados donde no es necesario cuestionar ninguna de sus actividades o resultados pues están fuera de intereses particulares o de criterios de valor.

En este sentido, las innovaciones en distintos campos de la técnica y de la ciencia, nos llevan a cuestionar el significado de la propia tecnología, no solamente por el hecho de que expresan el grado de experticia y sofisticación al que ha llegado la humanidad, sino también por el contexto en el cual dichas innovaciones tienen lugar y el conjunto de interrelaciones que le dan sentido. La velocidad percibida de los cambios tecnológicos en las últimas décadas hacen que mientras analizamos la situación otras innovaciones surjan y cambien de nuevo nuestra orientación de análisis, llevando la mirada a esa innovación y dejando de lado la anterior. “Cuando se atrae nuestra atención, ya es demasiado tarde... mientras nos seguimos interrogando, otras tecnologías emergen en la frontera nebulosa donde se inventan las ideas, las cosas y las prácticas” (Lévy, 2007: 11)

Para contrarrestar esta situación es necesario reconocer la multitud de dimensiones, lógicas y discursos que rodean lo tecnológico. En este sentido, el plano económico no deja de ser importante, pero también se encuentra lo histórico, lo político, lo cultural, lo subjetivo.

Sobre estas nociones se pueden replantear y poner a debate las principales ideas que conforman nuestra actual visión sobre la tecnología para profundizar y enriquecer lo que hoy se hace y se conoce pero también para cuestionarlo y desmitificarlo.

## **1.1. La idea de cambio radical y cambio discontinuo a partir de los cambios tecnológicos**

Desde el trabajo referente de Thomas Kuhn, *La estructura de las revoluciones científicas* (1962), se concibe a los cambios paradigmáticos como irrupciones de lógicas inconmensurables sobre sistemas que perecen y se vuelven obsoletos. Esta concepción se ha extrapolado no solamente al campo de las revoluciones científicas sino también al plano de los cambios socio-económicos.

A través del análisis de los factores disgregadores Taichi Sakaiya (1994) identifica que en distintas épocas, la sociedad ha experimentado grandes cambios que actualmente llevan de una sociedad industrial a una sociedad del valor-conocimiento, con características y principios totalmente diferentes a su predecesora. Sakaiya observa que existen factores recursivos con los cuales se puede inferir cómo será la nueva sociedad. Estos factores disgregadores son la tecnología, el suministro de recursos y la población. Además identifica como factores potencialmente disgregadores al entorno étnico y la organización. Estos factores provocaron cambios en la época antigua dando paso a la Edad Media y lo mismo está sucediendo con la sociedad industrial para dar paso a una sociedad nueva identificada con valores distintos a los de la sociedad industrial.

En un sentido muy similar Alvin Toffler (1980) al designar la tercera ola como la época de la sociedad postindustrial donde cambios en la base técnica de auto-abastecimiento dan paso a nuevas sociedades en una especie de cambio evolutivo donde una ola llega a coexistir con otra pero al final se ve remplazada. Así tenemos la primer ola como la revolución agrícola, la segunda referida a la

revolución industrial y la tercera en la que estamos inmersos actualmente llamada postindustrial donde el conocimiento y la información son los principales medios y mercancías.

Por su parte Manuel Castells (2001) al definir la sociedad informacional como una sociedad basada en los flujos de información y procesos intangibles pone de manifiesto las evidencias que llevan a reconocer los cambios de la revolución con base tecnológica en distintas facetas de la sociedad y describe las formas en que estos cambios se ven materializados en la idea de la red, un conjunto de relaciones sociales conformadas a través de la información. Así al describir las tendencias organizativas que posibilitaron el surgimiento de la empresa-red que fue el paso de la producción en serie a la producción flexible y la integración vertical y jerárquica por una horizontal y auto dirigida como respuesta a la diversificación de los mercados y el ritmo acelerado del cambio tecnológico habla de la preeminencia de un nuevo tipo de sociedad que deja rezagada u obsoleta a las demás.

Bajo estas perspectivas acompañadas por lo que últimamente se puede llamar como el discurso de la innovación caben todas aquellas descripciones sobre las características de la era de la información y/o del conocimiento que delimitan un nuevo tipo de sociedad radicalmente diferente a las predecesoras, rescatando de cierta forma la contribución de Kuhn (1962) sobre las revoluciones científicas y los cambios paradigmáticos. En este sentido, un nuevo paradigma se ve reemplazado por otro, y al hablar de reemplazo se entiende que lo anterior queda superado o incluso relegado.

Esta aseveración nos invitaría a pensar que las sociedades que precedieron a la actual sociedad informacional, o del valor-conocimiento, están condenadas al olvido y que cualquier rasgo que pudiera permanecer resultaría obsoleto en el contexto de la nueva sociedad. En este punto es inevitable referirse a los ideales de desarrollo y progreso en los cuales se fundamenta la cosmovisión de la cultura occidental (Nisbet, 1980) que sugieren que la evolución de la sociedad siempre tiende a la mejora casi de manera natural; por su parte la idea de civilización, que después dio paso a la de cultura (Thompson, 1990), ha sido utilizada para diferenciar aquellas costumbres, ideas y técnicas que son aceptables de las que son retrogradadas y primitivas. Aunque no es el objetivo de éste trabajo ahondar en la reflexión, lo que se quiere rescatar es que los ideales de cultura y civilización siguen presentes en los cambios que están sucediendo a raíz de las innovaciones tecno-científicas de finales del siglo pasado y comienzos del actual.

Bajo estas consideraciones queda cuestionar si otras lógicas permanecen dentro de los entornos altamente cambiantes que resuenan en la posmodernidad, lógicas que coexisten en entornos altamente “informatizados”, desafiando los ideales hasta el momento hegemónicos donde pareciera que lo innovador deja atrás a lo no cambiante y por tanto, ponen a consideración la idea de “nueva sociedad”.

Una visión intermedia entre cambio radical y procesos de sedimentación o coexistencia de elementos tradicionales la proporciona Fernando Mires (1996) quien afirma que los cambios históricos no se dan de forma instantánea y lineal la mayoría de las veces, sino que atienden a un proceso evolutivo que es casi imperceptible para los hombres que lo viven pero que a la larga resulta en un



cambio significativo derivado de distintos contextos. En este sentido Mires menciona que una situación similar se está viviendo en la actualidad con la revolución microelectrónica, que se gesta a partir de una serie de cambios en los procesos de producción y de trabajo. Esta serie de cambios también se dan en diferentes ámbitos como el cultural y social, por lo que en términos generales se denomina una revolución multidimensional.

En el caso particular de la revolución microelectrónica Mires (1996) afirma que se han experimentado cambios relacionados con la producción y el trabajo, donde impera la competencia sobre la solidaridad; donde el desarrollo tecnológico es constante; y donde se ha generado un deterioro en las relaciones de producción así como una nueva sectorización que está formada por expertos en nuevas tecnologías, empresarios de la antigua industria y de las nuevas tecnologías y por el trabajador tradicional pero en compañía de computadoras y robots (Mires, 1996).

A partir de dichas racionalidades que alcanzan el ámbito del trabajo, han surgido nuevas manifestaciones con respecto a los trabajos convencionales o considerados como clásicos para coexistir con trabajo atípico, no estructurado, es decir, trabajo no clásico (de la Garza, 2011). En este sentido, "junto con la tercerización de la economía, ha surgido tanto la flexibilización del trabajo - proceso característico del "nuevo" capitalismo posfordista como fue observado en la década de 1980- como la informatización del trabajo, fenómeno relevante de la década de 1990" (Micheli, 2012: 35).

Siguiendo con Micheli, "la nueva sociedad de la información no es sólo un mundo de flujos de información y conocimiento sustentados en acervos de crecimiento de TIC, sino también un espacio de trabajo con características novedosas (procesos de información-conocimiento), imbricadas con otras que no lo son en lo absoluto (como veremos: trabajo precario y flexible)" (Micheli, 2012: 31).

En este contexto, el análisis de la tecnología abre un nuevo panorama en el estudio de las organizaciones permitiendo abordar diversos fenómenos organizacionales desde otras posturas. Lo anterior nos permite reflexionar también acerca de los procesos de cambio frente a estructuras e instituciones que por naturaleza se resisten a ello conjugándose bajo una serie de tensiones y complementariedades que coexisten en tiempos y espacios determinados.

## **1.2. La paradoja del estudio de la tecnología en las organizaciones**

La tecnología siempre ha estado ahí, como parte inherente de la cultura material y simbólica del ser humano, sin embargo, se ha dado por sentado su papel en el sostenimiento de las interacciones cotidianas. Incluso existe una paradoja ya que por un lado, se ha manifestado que la tecnología tiene un papel preponderante en la sociedad actual y por otro lado, se ha estudiado poco y lo poco que se ha escrito ha concebido a la tecnología como algo separado de lo social, algo que existe fuera, ya sea como un producto o un proceso que crean los hombres que al ser propio de lo humano se da por sentado su existencia.

Zammuto, et al. (2007) afirman que en las últimas tres décadas el interés de la ciencia organizacional por el estudio de la tecnología ha declinado considerablemente, mientras que la penetración de las TIC ha ido en aumento. Esta situación es de llamar la atención porque precisamente durante estas décadas las TIC comienzan un despliegue sin precedentes. Si bien, otras disciplinas como la economía, la sociología y la antropología han orientado su interés al estudio de la tecnología en diferentes ámbitos, no sucede de la misma manera en el ámbito de la ciencia organizacional y la administración.

Orlikowski y Scott (2008) realizaron una investigación en las principales publicaciones dentro del campo de la administración y las organizaciones para buscar algún grado de implicación de la temática tecnológica. Lo que encontraron fue que más del 95% de los artículos publicados no tomaban en cuenta el rol de la tecnología en la vida organizacional. De las cuatro publicaciones seleccionados: el *Academy of Management Journal (AMJ)*, el *Academy of Management Review (AMR)*, *Administrative Science Quarterly (ASQ)*, y *Organization Science (OS)* durante el periodo de 1997 al 2006, sólo 100 artículos (4.9%) de los 2,027 analizados trataban directamente el tema de la tecnología en las organizaciones. Por su parte Zammuto et al. (2007) en una investigación similar hallaron que solamente el 1.2% de los artículos publicados en las principales revistas científicas sobre la materia se centraban en la tecnología y su relación con la organización.

Desde las perspectivas tradicionales la tecnología es entendida como elemento racional dispuesto para ser incorporado, transferido, apropiado, diseñado, escapando de un análisis interpretativo y subjetivo. Dentro del estudio de

Orlikowski y Scott (2008) se identifican dos corrientes de investigación dominantes con su propia posición ontológica. La primera tiene una concepción ontológica del mundo como entidades discretas que tienen características inherentes y relativamente estables, la tecnología por lo tanto es vista como entidad separada de lo organizacional donde se relaciona a través de interacciones causales, unidireccionales y lineales. Por otro lado, la segunda perspectiva se caracteriza por basarse en una ontología de interactividad o de red, donde actores y cosas se relacionan a través de procesos de interacción recíprocos y emergentes.

Para Orlikowsky (2009) existen algunas limitaciones y problemáticas con respecto a las distintas perspectivas tradicionales que se han interesado por el estudio de la tecnología en las organizaciones, por un lado, la visión de la tecnología como fuerza exógena ignora o minimiza el rol de la historia, del contexto social y la agencia humana, también reduce la materialidad de la tecnología y la asume como aproblemática. Por el otro lado, la perspectiva del proceso emergente minimiza el rol de la tecnología y deja de lado el aspecto físico con lo que la perspectiva es homo céntrica y la tecnología llega a desaparecer.

En este proceso de dar cuenta es necesario observar donde ya se había observado pero con otros métodos y otras herramientas, poniendo siempre en cuestionamiento aquellas afirmaciones que parecen obvias. En el caso de las organizaciones y la tecnología es necesario presentar nuevas alternativas de estudio que permitan entender los diversos fenómenos y problemáticas que se presentan en la realidad organizacional.

El caso de los call center es un ejemplo a resaltar con respecto a los complejos entramados entre tecnología y organización en el contexto de las TIC, lo que resulta importante para desarrollar una alternativa explicativa y metodológica que nos permita entender, por un lado, las interacciones, racionalidades y lógicas que acontecen en las organizaciones, y por el otro, las diferentes lógicas y racionalidades que confluyen en las organizaciones cuando se pone a consideración el plano tecnológico. Llamamos en especial atención los artefactos (tecnológicos) que están cotidianamente presentes y que de cierta manera aluden a la materialidad de la organización así como a procesos intangibles de significación y re-significación.

### **1.3. Objetivo de investigación.**

El objetivo de la investigación es analizar el proceso de estabilización del trabajo dentro de un call center a partir de las agencias sociomateriales que se despliegan en las actividades cotidianas dentro de organizaciones informatizadas.

### **1.4. Objetivos secundarios**

- Estudiar el trabajo cotidiano y el uso de artefactos tecnológicos en diferentes situaciones laborales dentro de un call center.
- Caracterizar al call center como una organización informatizada

- Describir el espacio laboral y la multiplicidad de agencias en la dinámica de trabajo de un call center donde interviene el uso de tecnología y de artefactos tecnológicos.
- Debatir sobre una reconcepción de la tecnología y las organizaciones, incorporando las perspectivas de la sociomaterialidad y de la Teoría del Actor-Red.

## **2. LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES COMO PUNTO DE PARTIDA EN LA RECONCEPCIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y LAS ORGANIZACIONES.**

El mundo de las organizaciones es el mundo de lo social, sus formas son variadas, sus objetivos múltiples y algunas veces desconocidos y contradictorios, surgen en la ambigüedad; expresan los ideales, temores, convicciones y malestares de las personas que las constituyen; se mueven con las narrativas y discursos imperantes; y son instituidas a la vez que instituyen; se materializan y se vuelven etéreas. Las organizaciones deben su existencia a lo social y lo social debe su carácter y complejidad a las organizaciones.

El debate sobre lo psíquico, lo individual, lo grupal, lo institucional y lo social pone en evidencia la complejidad del fenómeno organizacional. Si se estudia a la organización como “lugar” en el sentido más amplio de la palabra, donde confluyen lógicas y dimensiones diversas, las barreras entre una categoría y otra se hacen difusas hasta el punto de desaparecer. En las organizaciones lo individual no es lo único que prevalece, tampoco son las reglas o las instituciones, ni la psique de las personas se impone sobre la cultura o la sociedad en todos los casos. La especificidad como cualidad para el análisis y la contextualización se erigen entonces como puertas para el acceso a la comprensión, que permiten de una situación en particular, identificar qué rasgo es el que sobresale de todos los demás y qué método es necesario para asegurar su conocimiento.

Los Estudios Organizacionales (EO) ofrecen una alternativa explicativa e interpretativa de los fenómenos que acontecen en la realidad. Por un lado, reconocen la importancia de los casos particulares, ricos en sí mismos por la cantidad de experiencias que presentan, y por el otro, ven en la contextualización un medio imprescindible para problematizar la realidad organizacional. En este sentido los EO no tratan de establecer verdades absolutas ni leyes universales, por el contrario, intentan dar espacio a distintas voces que alimentan y enriquecen el debate en torno a las organizaciones.

Los EO se encuentran inmersos en el contexto de una doble lógica: “la de producir conocimientos más precisos de sistemas complejos basados en normas abstractas para gobernar las conductas perfeccionando sus tecnologías y procedimientos, y la de reconocer las consecuencias sociales más precisas que su operación provoca visualizando alternativas basada en nuevos modos de racionalidad.” (Ibarra, 1991: 48). Los EO son un punto de encuentro que conjugan la visión de múltiples disciplinas, interesados en un fenómeno común creando conversaciones (Clegg y Hardy, 1996), asimismo representan un campo de conocimiento con intereses y retos comunes, pero con la consciencia de entablar comunicación con perspectivas y posturas diferentes.

Los EO se originan en Europa, en principio a cargo de sociólogos ingleses que retomaban el tema de poder a través de la relectura de textos clásicos como los de Weber, y posteriormente analizando de forma crítica los postulados de la teoría de la organización. A principios del siglo XX los Estudios Organizacionales se desarrollaron alrededor de los discursos tradicionales. Por ejemplo, el tratamiento



de Taylor y Weber de la racionalización y la burocratización mostraron a la corporación como el lugar del desarrollo de la lógica y el razonamiento instrumental modernista (Alvesson y Stanley, 1996).

El corte crítico que caracteriza su origen influye tanto en los métodos de obtención de conocimiento como en su manera de hacer convivir diferentes voces. El objetivo principal de la teoría crítica en los EO ha sido crear sociedades y lugares de trabajo que sean libres de dominación, donde todos los miembros tengan igualdad de oportunidades para contribuir a la producción de sistemas que reconozcan las necesidades humanas y dirigiérlas al desarrollo progresivo de todos (Alvesson y Deetz, 1996).

Este espíritu es el que guía gran parte del presente trabajo, generando reflexiones que pudieran contribuir a la comprensión de realidades específicas dando cuenta de su complejidad.

Las grandes temáticas que se han revisado desde lo EO tradicionalmente son: el poder en las organizaciones (Clegg, 2006; Crozier y Friedberg, 1990; Pfeffer, 1993), el análisis de la ambigüedad organizativa (Cohen y March 1986; y Weick, 1976), el institucionalismo (DiMaggio y Powell, 1983; March y Olsen 1997; Meyer y Rowan 1977) y la cultura organizacional (Smircich, 1983; Alvesson y Berg, 1992; Hofstede, 1984) entre otros. Lo anterior envuelto en una serie de continuidades y discontinuidades, de diversidad de perspectivas, debates y controversias que han contribuido a la comprensión de las organizaciones dejando una puerta abierta

para nuevos conocimientos y aportaciones que lleven a comprender mejor el mundo organizacional.

Algo que ha quedado patente para los EO es el reconocimiento de la complejidad organizacional. La naturaleza de las organizaciones está constituida por estructuras e individuos en constante tensión (Schvarstein, 1998), diferentes lógicas y dimensiones, (Montaño, 2004) y por ende resulta imprescindible romper con los esquemas convencionales que reducen a una serie de componentes aislados la realidad organizacional.

Bajo este supuesto resulta pertinente debatir lo que se entiende por tecnología en las organizaciones saliendo de una perspectiva no económica, instrumental o meramente técnica, que han sido las visiones que han predominado en las últimas décadas, no por ignorar su aporte sino por la necesidad de mirar desde otro lado lo que se ha construido.

Si bien, se han dado algunos avances en el sentido de la apertura y la multidisciplinariedad en el tema del estudio de las organizaciones y la tecnología (donde los EO son un ejemplo de ello al romper con la teoría de la organización), muchos de ellos se han volcado al estudio de las grandes narrativas como la cultura, el poder, la identidad, etc., muy pocos han reflexionado sobre la dimensión tecnológica como una temática propia. Paradójicamente por pensar que la tecnología es uno de los elementos más objetivos o racionales que se pueden explicar, o un conjunto de conocimientos a cargo de especialistas, ingenieros y economistas donde no hay más que investigar, el estudio de la tecnología resulta

un campo poco explorado desde el punto de vista multidisciplinario en las organizaciones y gran parte de la literatura ha quedado relegada a estudios de transferencia, implementación, desarrollo y diseño de tecnología, Pareciera que a eso se reduce el estudio de la tecnología en las organizaciones.

Las organizaciones son entes con cualidades complejas de concebir ya que no existen patrones o modelos que nos permitan condensar los múltiples fenómenos que intervienen, ni la multiplicidad de elementos que las conforman. Se parte del entendido que los EO representan un campo de conocimiento con intereses y retos comunes, en este sentido los retos giran en torno a conocer, analizar y explicar entre otras cosas “las formas de organización y las acciones y medios de gobierno, suponen una atención muy marcada sobre los sistemas y procedimientos que regulan la acción, pero comprendiendo siempre que ellos son producto de relaciones y procesos sociales altamente contingentes, desde los que se constituye, organiza y transforma la sociedad.” (Ibarra, 2006:130)

Bajo este entendido la trayectoria de los EO nos lleva a entender que ciertos fenómenos como la tecnología no deben reducirse a lo ya explicado, sino que la dinámica social y organizacional es tan marcada que la reflexión se manifiesta constante, siempre en busca de abrir las puertas a otros enfoques y formas de ver las cosas.

## **2.1. Una aproximación a la noción de organización desde la dimensión tecnológica**

La organización es lugar de diversos fenómenos y eventualidades, que son a la vez interdependientes y contradictorios, lo que implica que la organización no es estática y se encuentra en constante creación y recreación, transformación y dinámica. Para Montañó (2004), la organización es un espacio social complejo, donde se cruzan diversas lógicas de acción; política, cultural, afectiva, racional, etc.; múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por tanto, distintas interpretaciones del sentido que deben llevar, reflejando intereses particulares pero también ilusiones, fantasías y angustias. Por lo mismo, la organización es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y supervivencia. La complejidad de las organizaciones se encuentra en su concreción como objeto de estudio y todas las dimensiones que la conforman, así también, se encuentra en los niveles de análisis que se utilizan para comprenderla.

Una definición de organización tendrá que estar acompañada del reconocimiento de múltiples contradicciones y paradojas que desde un sentido holístico tendrán que adaptarse al fenómeno concreto, es decir, estará en función del objeto que se estudia y de las particularidades del fenómeno. Lhumann (2012) se refería a la contradicción performativa para describir la paradoja de identidad que se plantea cuando se designa una definición de organización, ya que al hacer la distinción de

lo que la organización es, sus características y atributos, al mismo tiempo se está designando lo que no es organización. A partir de esa distinción es que se encuentran diversos conceptos de organización y por lo tanto un gran número de teorías de la organización.

Mary Jo Hatch (1997) hace alusión a la parábola hindú de los ciegos y el elefante para ilustrar la diversidad de perspectivas que han abordado el tema de la organización, pero que al igual que los ciegos que tocan una parte del elefante, cada perspectiva resalta una parte del complejo fenómeno que es la organización, por lo tanto, los matices que se le den a una definición de organización serán determinados por los intereses del investigador y por la problemática a tratar. Por ejemplo, en una definición donde se utilice la característica de: “conjunto de personas establecidas en un lugar físico”, estará haciendo alusión a un fenómeno donde las personas interactúan en un tiempo y espacio comunes, pero no tendría sentido para aquellas organizaciones que trabajan a distancia o de manera virtual; de la misma manera si se incluye dentro de una definición la característica de: “unidades sociales para conseguir objetivos específicos”, se tendría un buen parámetro para algunas organizaciones pero no así para las universidades donde se caracterizan más por parecer anarquías organizadas (Cohen y March, 1984). Por tanto en principio es necesario identificar la diversidad o multideterminación que caracteriza a las organizaciones y tomar en cuenta que una definición al resaltar ciertas cualidades y dejar de lado otras siempre tendrá que ser provisional e inacabada.

Si bien el concepto de lo que es la organización es variable en cuanto a las características que se le otorgan y en función de lo que se estudia, es necesario en ocasiones partir de un nivel más amplio para percibir al fenómeno de una manera más general. En este nivel ya no se parte de las formas particulares sino de las características más generales que dan sentido a la definición de organización para un amplio espectro de casos. Es entonces que se puede distinguir a la organización del individuo, de los grupos sociales y de la sociedad en general, sin embargo es preciso reconocer que una definición en este nivel resulta ambigua y solamente tendrá sentido en términos abstractos.

Se puede enfrentar la complejidad de la organización como objeto de estudio parcializando o abstrayendo aquellos fenómenos detectables que se diferencian de los demás al menos de manera teórica, por tal motivo resulta útil distinguir entre distintas dimensiones que conforman a la organización. El poder es una dimensión de las organizaciones que nos ayuda a evidenciar el carácter conflictivo de las relaciones dentro de la organización como un universo de conflicto, y su funcionamiento el resultado de los enfrentamientos entre las racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de actores relativamente libres que utilizan las fuentes de poder de que disponen (Crozier y Friedberg, 1990).

También se puede ver a la organización como fuente de significados mediante los cuales los miembros definen sus acciones y atribuyen sentidos a las acciones de los demás (Silverman, 1975) o como un conjunto de procedimientos para la argumentación y la interpretación así como para la resolución de problemas y toma de decisiones (March y Olsen, 1976).

Cada una de las definiciones resalta alguna de los fenómenos que se identifican en las organizaciones. Cuando se habla de tecnología se puede resaltar incluso como una dimensión, por ejemplo, Scott (1992) al distinguir distintos elementos de la organización: la estructura social, los objetivos, la tecnología, los participantes y el ambiente, pone atención en el aspecto tecnológico. Para este autor lo referente a la tecnología es “ver a la organización como un lugar donde algún tipo de trabajo es realizado, como un lugar donde la energía es aplicada a la transformación de materiales, como un mecanismo para transformar inputs en outputs” (Scott, 1992).

Si bien “la tecnología no será el factor que determine la naturaleza de la organización pero sí tendrá un papel determinante mayor” (Hall, 1973: 32), en este sentido al resaltar la dimensión de la tecnología en la organización se hace alusión a ciertas particularidades.

Cuando se ven las particularidades de la noción de la organización desde la tecnología se entiende que cada organización utiliza cierto conjunto de conocimientos, técnicas y procesos que sirven para alcanzar sus objetivos tratando de simplificar procesos, resolver problemas, eficientar tareas, y en general para facilitar el quehacer humano ya sea a través del desarrollo de objetos materiales o intangibles como es el caso del software. A este conjunto de técnicas y conocimientos lo conocemos como tecnología y en algunas organizaciones llega a ser tan importante que se convierte en el factor decisivo dando un nuevo significado a la dinámica que se desarrolla dentro de la organización. En este sentido, la organización se ve como un conjunto de técnicas y artefactos, una forma particular de hacer las cosas conformada simultáneamente

por usuarios y generadores de tecnologías y por la misma tecnología en sí, representada por procesos, herramientas y máquinas. Por tanto la organización es un espacio (físico o virtual) donde se introducen y apropian tecnologías, se adaptan y crean, donde se hace menos evidente la frontera entre la tecnología y la organización pues se funde en una entidad única. La interacción constante entre estos elementos se ve envuelta por un abanico de fenómenos que le dan sentido, como por ejemplo la identidad, el poder, el lenguaje, pero también la productividad y la eficiencia.

Al igual que existen elementos simbólicos e intangibles que moldean y dan forma a la organización, encontramos elementos materiales constituidos por el mundo de los objetos que se entretajan con cada una de las interacciones que tienen lugar en las organizaciones. En este sentido los objetos juegan un papel preponderante: “el mundo de los objetos contribuye a crear orden en diferentes materias: individual, familiar, comunitario, organizacional y social” (Abravanel, 1992: 68). Los artefactos al ser objetos intencionales del hombre reflejan un orden tanto natural como moral. Dichos objetos van desde la propia arquitectura de la organización, emblemas, mobiliario, hasta objetos que se utilizan diariamente como computadoras, teléfonos celulares, organizadores electrónicos, y en general, tecnologías de la información y la comunicación.

La tecnología tiene diversas interpretaciones y diversas formas de manifestarse. Pinch y Bijker (1989) distinguen tres significados que se la han atribuido a la tecnología y que en la realidad se pueden encontrar conjugados. Por un lado se encuentra el nivel de los objetos físicos o artefactos; también se encuentra la



tecnología cuando nos referimos a actividades o procesos y por último, se concibe a la tecnología como aquello que la gente sabe, así como lo que hace.

En las organizaciones la tecnología se expresa de estas tres formas y a veces se pueden identificar sistemas técnicos en los cuales las tres facetas se están enlazadas.

Para resaltar la gran flexibilidad interpretativa de la tecnología Woolgar (1996) propone referirse a ella como un texto. Cuando hablamos de la tecnología como un texto se entiende como una entidad manufacturada, diseñada y producida dentro de un contexto social y organizacional particulares. La tecnología como texto indica una irremediable ambigüedad acerca de lo que la tecnología puede hacer, lo cual es superado al establecer las preferencias a través de sus interpretaciones y usos.” Se comienza construyendo el texto como expresión de esas preferencias en forma de relaciones sociales las cuales dan cuenta de su construcción” (Woolgar, 1996: 93).

La metáfora de tecnología como texto resalta la necesidad social del proceso de diseñar (producir, escribir) y usar (consumir, interpretar, leer) tecnología. De ese modo se presta atención a las complejas relaciones sociales entre productores y consumidores y se da importancia en las percepciones del usuario encarnadas en el texto tecnológico, lo que significa que los usuarios solo pueden aplicar “adecuadamente” la tecnología si lo hacen conforme a la comunidad o a las relaciones sociales que la tecnología hace disponibles. En este sentido el autor

considera que cualquier lectura es posible en principio, pero solo ciertas lecturas son aceptadas en el contexto de una comunidad (Woolgar, 1996).

Por lo tanto, ver la tecnología como una parte inherente a las organizaciones implica reconocer su relación con todos los fenómenos que ahí tienen lugar como por ejemplo la cultura, los valores, los mitos o el lenguaje. La tecnología desde una perspectiva multidisciplinaria resulta una de las fuentes explicativas con mayor potencial para entender las organizaciones contemporáneas pues evidencian el cambio, las interacciones cotidianas, el desarrollo de las organizaciones y su eventual desaparición.

## **2.2. De la Teoría de la Contingencia a las perspectivas multidisciplinarias en ciencia y tecnología.**

Un primer acercamiento para el estudio de tan complejo fenómeno en las organizaciones se puede obtener distinguiendo la tecnología al menos en dos grandes grupos: el primero referente a visualizarla como una variable externa y el segundo como una variable interna. Cada una de estas formas de entender la tecnología nos muestra la relación que se le atribuye al fenómeno tecnológico ya sea como fenómeno que es parte del ambiente o como un fenómeno que se constituye al interior de la organización.

Hacer esta distinción viene influenciada en gran medida por la noción de la organización como un sistema abierto que implica que la organización se relaciona con su ambiente.

### **2.2.1. Tecnología como variable externa**

La tecnología abordada como variable externa se puede considerar aquella que es percibida como un fenómeno ambiental y contextual que influye en las organizaciones. Desde dicha perspectiva encontramos posturas que estudian la transferencia e introducción de tecnologías, el impacto de las tecnologías para ciertas industrias, así como el papel que juega la variable tecnológica como parte de las innovaciones que la organización incorpora. Un ejemplo del estudio de la tecnología como variable externa es el que nos proporciona Wisner (1992) al hablar de la transferencia tecnológica pura y simple de un país a otro, y más concretamente de un país en desarrollo a un país en vías de serlo, califica de indeseable y poco posible dicha situación debido a que no se puede llevar a cabo ninguna transferencia con éxito sin una acogida activa de la tecnología en cuestión por parte de la sociedad que la recibe, donde precisamente la organización de la empresa y del trabajo determinada por los integrantes hace que la naturaleza de esta apropiación resulte indispensable (Wisner, 1992; 67).

La tecnología como variable externa implica asimismo el reconocimiento de los efectos de su introducción en las distintas dimensiones de las organizaciones pero como fenómeno del entorno, tal y como se puede encontrar en Aubert y Gaulejac (1993) donde la introducción de nuevas comunicaciones trastoca la organización haciéndola interactiva, modificando los procesos haciéndolos pluridimensionales y de reciclaje permanente permitiendo la creación de puestos intermedios y lenguajes hiperespecializados.

En la Teoría de la Organización podemos encontrar un conjunto de aportaciones que desde diferentes disciplinas como la administración, la sociología, la psicología y la ingeniería pretenden conocer a las organizaciones para mejorar su desempeño. Desde la administración científica se encontraban las bases que iniciaron la reflexión en términos teóricos para alcanzar mejores formas de administrar las empresas. La escuela de las relaciones humanas con los experimentos de la Howthorne, pasando por los análisis en torno a la burocracia, así como la escuela del comportamiento, la teoría de la contingencia y las nuevas relaciones humanas se han caracterizado por tratar de buscar la eficiencia y la eficacia.

Dentro de esas escuelas, la Teoría de la Contingencia representa el acercamiento más claro desde la Teoría de la Organización para estudiar el papel de la tecnología con relación a los aspectos organizacionales. En 1958 J. Woodward publicó un estudio donde analiza varias empresas de diferentes industrias categorizando entre otros factores las tecnologías que cada una utilizaba en sus procesos principales. El estudio mostró que aparentemente la tecnología era el factor más importante en la determinación de la estructura organizacional y en la naturaleza de las relaciones humanas dentro de la firma (Woodward, 1958).

En este sentido las empresas que utilizaban métodos técnicos similares tenían estructuras organizacionales similares. Encontraron también que la organización parecía cambiar al ritmo que la tecnología avanzaba y que el número de niveles de autoridad en la jerarquía administrativa se incrementaba con relación a la complejidad técnica (Woodward, 1958).

Por su parte Udy (1964) realizó un estudio a partir de los datos de 426 organizaciones de diversos giros y regiones que no eran estrictamente industriales. Las organizaciones fueron categorizadas en torno a la variable tecnológica y el entorno social que las componían, con ello se encontró que algunos aspectos de la autoridad, la división del trabajo, la solidaridad, la productividad y la estructura de reclutamiento podían predecirse en cuanto a su orientación general, a partir exclusivamente de la tecnología (Udy, 1964).

Lawrence y Lorsch (1973) realizaron una investigación en dos empresas de distintos ramos donde los ambientes eran totalmente diferentes, en una el entorno era relativamente estable y en la otra el contexto se caracterizaba por la turbulencia y la incertidumbre. Los autores llegaron a varias conclusiones entre las cuales afirmaban que la empresa que se enfrentaba a un contexto dinámico y diversificado, y por tanto turbulento, esta empresa necesitaba de manera más importante de la innovación, mientras que para la empresa que enfrentaba un ambiente estable y homogéneo lo más importante era la regularidad y la consistencia de operaciones (Lawrence y Lorsch, 1973). El ambiente turbulento caracterizado por constantes cambios científicos, tecnológicos y de mercado influye notoriamente en las estructuras, las formas de organización del trabajo, el control administrativo y la innovación desde la Teoría de la Contingencia.

Una de las aportaciones con mayor trascendencia de la Teoría de la Contingencia es el derrumbe de la premisa del “one best way”, argumentando que en base a la variedad de investigaciones y de empresas estudiadas no había indicios a través de los cuales se pudiera afirmar que existía una sola manera o un principio

universal que asegurara el éxito de las empresas. Por el contrario, se afirmaba que la situación definía la manera más indicada de gestionar una empresa basada en las condiciones del contexto donde la tecnología tenía un papel primordial.

El interés en el factor tecnológico como parte del ambiente dentro de la visión de la tecnología como factor externo ha tomado más auge a medida que los cambios provocados por el desarrollo y la innovación tecnológica se hacen en mayor medida más apresurados y su efecto se expande a diferentes entornos (sociedad, economía, política, ecología, etc.), la Teoría de la Contingencia es un ejemplo claro de que la tecnología se entiende como un factor externo, es decir como una eventualidad del ambiente, a la que las organizaciones se tienen que adaptar, así mismo se entiende como un fenómeno que impacta y se encuentra separado de lo que existe en la propia organización.

Entender a la tecnología como un factor contingente como parte del ambiente ha generado en muchos de los casos fundir el aspecto tecnológico con el ambiente dando lugar así a la paradoja del estudio de la tecnología en la organización, ya que si bien, la tecnología no ha dejado de ser importante esta se ha tomado en cuenta en gran parte de los estudios como un elemento contextual y no como un objeto de estudio en sí.

### **2.2.2. Tecnología como variable interna.**

Otra forma en que se ha pensado a la tecnología es como factor interno con respecto a la organización. En dicha visión la tecnología se crea, se usa, se

incorpora dentro de la organización y tiene consecuencias en el comportamiento de los individuos que la integran, en los valores, identidad, cultura e interacción.

La tecnología como variable interna incluye el análisis de los efectos de la incorporación, creación o uso cotidiano de ciertas tecnologías en los procesos, la toma de decisiones, la comunicación, las estructuras, los roles, etc. y también en el individuo, los valores organizacionales, la innovación, el conocimiento y la estrategia, y en general la relación de la tecnología con fenómenos que ocurren dentro de la organización.

Heydebrand (1989) analiza el surgimiento de nuevas formas a partir de la transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial donde las principales características de estas estructuras es que actúan como pequeñas unidades donde el producto o servicio que ofrecen está informatizado o mediado por el uso de computadoras.

En una de las sub hipótesis históricas Hedyebbrand (1989) afirma que el paso del capitalismo industrial al postidustrial corresponde a una serie de cambios internos y externos en las organizaciones, donde la principal característica es que dichos cambios modifican, debilitan o eliminan las formas burocráticas tradicionales. Entre los cambios externos se encuentra la internacionalización del capital y la turbulencia de los mercados globales; el crecimiento del Estado nacional y de los sistemas legales y reguladores y; el crecimiento de sistemas de producción y servicios mediados por computadoras donde resaltan la manufactura integrada por computadoras, la robotización y las tecnologías de la información. Por su parte los

cambios internos se refieren a la complejidad de las formas organizacionales, los efectos de las nuevas tecnologías en la organización social del trabajo y el proceso laboral y la formalización y la estandarización reducidas (Heydebrand, 1989).

Lo que distingue estas nuevas formas de organización según Heydebrand es la racionalidad técnica, que se refiere a la búsqueda tanto de la rentabilidad como del control, resultado de la innovación tecnológica y la introducción de maquinaria en el proceso de producción (Heydebrand, 1989). En este sentido resulta revelador que entre las condiciones internas y externas que posibilitan la transición del capitalismo industrial al postindustrial según Heydebrand (1989), la tecnología juegue un papel fundamental.

En tanto la Teoría de la Contingencia remarcaba la variable tecnológica como un factor del contexto que determinaba la estructura organizacional y una serie de variables internas, el análisis de Heydebrand (1989) comparte algunos de estos rasgos al resaltar la tecnología como una variable externa, sin embargo, también reconoce el gran impacto de la tecnología no solo como parte del ambiente sino como un elemento que se lleva a cabo dentro de las organizaciones y que hace que éstas sean más complejas.

El trabajo de Heydebrand (1989) puede considerarse un puente teórico entre la perspectiva de la tecnología como factor externo, propia de la Teoría de la Contingencia, y la perspectiva de la tecnología como factor interno, pues a partir del reconocimiento del aumento de la complejidad de las organizaciones con base



en la apropiación e incorporación de tecnologías se desvelan las diversas implicaciones de la tecnología no solamente como parte del ambiente sino también como un fenómeno que está presente constantemente en las organizaciones, ya sea por la incorporación de las tecnologías externas, o por la generación de conocimientos, procesos y técnicas propias de la organización.

Bajo la perspectiva de la tecnología como factor interno encontramos ejemplos como el de Charles Perrow (1967) que puso su interés en el conocimiento, donde la tecnología o el trabajo realizado en las organizaciones es la característica que las define; es decir, las organizaciones se ven principalmente como sistemas que aplican técnicas para resolver problemas de alteración en las materias primas, esto en contraste con otras perspectivas que consideran a las organizaciones como, por ejemplo, sistemas de cooperación, instituciones o sistemas de decisión. Por tecnología entiende a la acción que una persona realiza sobre un objeto, con o sin la ayuda de herramientas o dispositivos mecánicos, a fin de hacer algún cambio en ese objeto (Perrow, 1967:195). El objeto, o "materia prima", puede ser un humano o de otro modo, un símbolo o un objeto inanimado. Las personas son las materias primas en las personas que cambian o las organizaciones que se transforman; la interacción de las personas son materias primas que se pueden manipular por los administradores en las organizaciones, las juntas de directores, comisiones y consejos que están a menudo involucrados con el cambio o la transformación de los símbolos y la interacción humana.

Perrow argumentaba que los métodos de control y de coordinación podrían variar con el tipo de tecnología. A una tecnología más rutinaria correspondería a una

organización altamente estructurada contrario a lo que ocurre con las tecnologías no rutinarias, las cuales requieren de una estructura flexible (Robbins, 1990).

Por su parte Thompson intenta demostrar que un determinado tipo de tecnología influye en la selección de una estrategia a fin de reducir la incertidumbre, así como una estructura específica puede facilitar dicha reducción (Robbins, 1990).

Para Thompson, la acción instrumental está enraizada, por una parte, en resultados deseados y por otra, en creencias acerca de las relaciones causa efecto. Dado un deseo, el individuo ejecuta una acción de la cual obtendrá un resultado; en la medida en que esas actividades sean juzgadas como productoras de resultados deseables, podemos hablar de tecnología o racionalidad técnica (Thompson, 1994).

La racionalidad técnica (tecnología) de acuerdo con Thompson (1994) es un sistema de relaciones causa/efecto que conducen a un resultado deseado, es una abstracción. Este sistema se convierte en racionalmente perfecto cuando contiene las variables importantes. Las variables contenidas en el sistema solo variarán en la medida en que el actor así lo determine.

La racionalidad técnica puede evaluarse mediante dos criterios: el económico y el instrumental, siendo este último al que menor importancia se le ha dado en la literatura. La cuestión económica se interesa en conocer si los resultados se obtienen con el menor gasto necesario de recursos. La cuestión instrumental está interesada en dar cuenta de si las acciones especificadas producen el resultado deseado, donde la tecnología perfecta es la que logra dichos resultados.

Las organizaciones complejas están construidas para operar tecnologías, lo que no significa que todas ellas sean instrumentalmente perfectas. En las sociedades actuales existen un sinnúmero de tecnologías específicas con una variedad de resultados deseables, sin embargo se carece de una tipología general para tratar con el rango de tecnologías encontradas en las organizaciones complejas (Thompson, 1994).

Hasta aquí se han presentado algunos ejemplos de las perspectivas que ven a la tecnología como factor externo y aquellas que la estudian como factor interno. En realidad ambas visiones no representan un cambio paradigmático sobre lo que se había venido trabajando acerca de la tecnología, salvo por el enfoque dentro o fuera de la organización, el verdadero cambio de enfoque viene cuando se incorpora el análisis multidisciplinario en el fenómeno tecnológico donde el aspecto organizacional no es central, pero transcurre adyacente al fenómeno tecnológico.

### **2.2.3. Estudios sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad**

Uno de los acercamientos con mayor importancia desde una visión multidisciplinaria para el análisis y el estudio de la tecnología en sus diferentes manifestaciones e implicaciones lo encontramos en los estudios sobre Ciencia Tecnología y Sociedad (CTS). Cabe señalar que los estudios sobre CTS no abordan la tecnología y su relación con la organización como objeto de estudio, por lo cual se considera una portación fuera de los estudios de la organización que deberían ayudar a entender el fenómeno para los interesados en las

organizaciones. En este campo de estudio surgido formalmente a finales de la década de 1960 convergen la filosofía de la ciencia y la técnica, la sociología de la ciencia y la tecnología, los estudios culturales y la historia de la tecnología como principales protagonistas en los debates que engloban este campo. En palabras de sus principales exponentes el dominio general de CTS viene dado por “la comprensión constructiva y el estudio de la ciencia y tecnología en su contexto social, político y cultural, la valoración crítica de los desarrollos científicos y tecnológicos, y las formas democráticas de intervención en ellos” (Medina, 1990).

El origen de los estudios de CTS tiene un trasfondo histórico importante, por una parte se puede localizar en la década de los sesentas un cuestionamiento generalizado sobre el beneficio de la ciencia y la tecnología revolucionadas a partir de la segunda guerra mundial. Se englobaba en una crítica de la idea de progreso dentro del contexto de efervescencia social caracterizado por protestas en torno a la guerra de Vietnam, las empresas multinacionales y la energía nuclear. (Cutcliff, 2003) En este sentido, “ciencia, tecnología y sociedad no constituyen sistemas cerrados que se delimitan mutuamente, sino que representan dimensiones de un mismo espacio cultural o, si se quiere, tres cabezas de un mismo cuerpo constituido por la cultura tecno-científica” (Medina, 1990; 24).

Los estudios en CTS encuentran consenso con las distintas perspectivas que la confirman al considerar a la ciencia y la tecnología, no como fuerzas que se estructuran autónomamente ni como simples herramientas que se utilizan solamente para lo que fueron creadas, es decir neutrales, sino que consideran que tanto la ciencia como la tecnología son procesos sociales cargados de valores que

se producen en contextos históricos específicos que influyen y son influidos por los valores humanos que se reflejan en las instituciones culturales, económicas y políticas (Cutcliff, 2003).

Los estudios en CTS “no niegan los constreñimientos impuestos por la naturaleza o por la realidad física de los artefactos tecnológicos, pero insiste en que nuestro conocimiento y comprensión de la naturaleza de la ciencia y la tecnología son procesos mediados socialmente” (Cutcliff, 2003:2)

El antecedente de los estudios en CTS como campo de estudio se puede hallar en las perspectivas humanísticas del programa tecnológico de la universidad de Lehigh y en 1977 cambió su nombre al de ciencia, tecnología y sociedad donde comienza adquirir un enfoque más interdisciplinario a partir de la discusión de sus propios estudios y de la influencia de los estados culturales y el fenómeno de “guerras de la ciencia” resultante. (Cutcliff, 2003)

El enfoque inicial de los estudios CTS fue netamente crítico por su postura ante los análisis acrícos de las cuestiones sobre ciencia y tecnología en la década de los 50. Este primer enfoque que dio origen al campo de CTS procedía principalmente de los ingenieros y los propios científicos. “Muchos de los primeros cursos y programas curriculares de CTS surgieron de instituciones con facultades de ingeniería y, a veces, en las mismas facultades” (Cutcliff, 2003:16).

El segundo enfoque surgió a mediados y finales de los años setenta con la incursión de las humanidades a la reflexión de la ciencia y la tecnología donde se

retomaba que tanto la ciencia como la tecnología estaban moldeadas e influidas por los valores sociales, que a su vez estaban también afectados por el conocimiento científico y los valores tecnológicos (Cutcliff, 2003).

Posteriormente un giro se produjo durante la década de los 80 donde la comunidad superó el análisis del contenido social de la ciencia y la tecnología para centrarse en la alfabetización en tecnología. Para finales de la década de los 80's y principios de los 90's se incorporó la visión construccionista.

La visión de los estudios sobre CTS promueven una comprensión del fenómeno tecnológico más allá de la limitación disciplinar pues contempla diversos órdenes que están interactuando conjuntamente para poder explicar el fenómeno tecnológico en su mayor expresión: como cultura, como prácticas sociales y como técnica en sentido amplio. Lo anterior promueve estudios sobre tecnología con ese nivel de amplitud, lo que en los Estudios Organizacionales y la ciencia Administrativa aún se remite a pocos dominios de conocimiento para poder explicarla.

#### **2.2.4. Construcción Social de la Tecnología**

En sus inicios el enfoque de la construcción social de la tecnología descartaba los acercamientos de la filosofía, la historia y la economía pero no tardó en reconocer su importancia. Este enfoque comienza en 1982 a partir de sucesivas reuniones de la Asociación Europea para el Estudio de la Ciencia y la Tecnología, donde diferentes sociólogos replanteaban la forma de analizar los desarrollos científicos y

las innovaciones tecnológicas. Para este grupo, el ambiente social define las características tecnológicas de los artefactos, donde en un sentido más amplio, son los grupos sociales los que le otorgan significado a la tecnología.

A principios de la década de 1980, un gran número de investigadores que trabajaban dentro de la tradición constructivista en la sociología de la ciencia llevaron su atención hacia la tecnología. La construcción social de los sistemas tecnológicos, editado por Thomas P. Hughes, Wiebe E. Bijker y Trevor Pinch se convirtió en una insignia para la nueva perspectiva de la construcción social de la tecnología (Pinch, 1997)

La visión en particular de Bijker y Pinch (1989) se nutre de los trabajos realizados en la sociología de la ciencia, de los estudios que hablan de la relación entre ciencia y tecnología y de los estudios tecnológicos (Bijker y Pinch, 1989). En este sentido la ciencia y la tecnología no se encuentran divididas sino que se encuentran entrelazadas ya que ambas son parte de procesos socialmente construidos.

La versión radical del constructivismo social está relacionada con el hecho de mostrar la manera en que los procesos sociales influyen el contenido mismo de la tecnología. Esta versión sostiene que el significado de la tecnología, incluyendo los hechos sobre su funcionamiento, son en sí construcciones sociales. Esta consideración de algún modo se opone a una concepción del determinismo tecnológico que ubica al desarrollo tecnológico bajo su propia lógica inmanente (Pinch, 1997).

Desde la perspectiva del Constructivismo Social de la Tecnología, el diseño y la evolución de los aparatos y del conocimiento tecnológico, no sigue una trayectoria “natural”, sino que depende fuertemente de los contextos en los cuáles se desarrolla, depende de muchas más personas que un simple inventor, depende de grupos sociales enteros en interacción continua sobre largos períodos de tiempo. En ese sentido encontramos la inquietud sobre cómo llega un artefacto a ser lo que finalmente es, no sólo en términos de su diseño sino en cuanto al significado conceptual, de función y de uso que le otorga una sociedad (Ronderos & Valderrama, 2003).

Durante la última década “la construcción social de la tecnología” ha sido un tema novedoso, varios autores se ha referido a ella como una escuela, algo que es adoptado como un reto para otras subdivisiones en la historia y la sociología de la tecnología (Pinch, 1997).

La Construcción Social de la Tecnología (Social Construction of Technology SCOT), propuesta por Bijker y Pinch y la Teoría Actor Red (Actor-Network Theory - ANT), de Michel Callon y Bruno Latour, se han constituido en dos de los modelos teóricos más relevantes en el estudio de las dinámicas de la tecnología. Son una manera de “abrir la caja negra” del conocimiento y de la tecnología para descubrir que en su interior se presentan dinámicas que debemos estudiar porque están íntimamente ligadas a procesos sociales. Es decir, examinando el contenido del conocimiento y el diseño de la tecnología encontramos a la sociedad en acción (Valderrama, 2004). En el apartado siguiente se ahondará en la perspectiva de la



Teoría del Actor Red para rescatar un debate importante en torno a la materialidad y la agencia tecnológica.

### **2.2.5. La aproximación antropológica de la tecnología**

Por su parte la antropología nos ofrece una serie de reflexiones importantes con respecto al papel de los aspectos materiales en la vida social y su dimensión simbólica para distintas comunidades y culturas y al mismo tiempo nos ofrece visiones más amplias sobre la influencia que tiene el uso cotidiano de distintos artefactos tecnológicos en nuestra sociedad. La antropología incorpora al análisis de la tecnología el concepto de cultura, el cual resulta fundamental para comprender el complejo entramado que se vive en las organizaciones.

La cultura incorporada a los procesos tecnológicos resalta distintos matices que antes eran obviados o dados por sentado, en este sentido “la cultura se refiere al gran entramado y híbrido por excelencia que incluye, ciertamente las prácticas y los entornos simbólicos, pero también abarcan los agentes y las prácticas, los artefactos, las técnicas y los entornos tanto materiales como sociales, situados conjuntamente en bioentornos determinados y dinamizar dos en el tiempo por la interacción de las tradiciones, innovaciones y transformaciones” (Medina, 1990; 24).

Bajo esta perspectiva los artefactos tecnológicos llegan a tener otra función y simbolismo diferente al cual fueron creados originalmente, por ejemplo “el celular no sólo es un recurso simbólico para afianzar nuestras redes afectivas o laborales,

sino también para ejercer nuestra cuota de poder cotidiano y practicar la capacidad de autosuficiencia” (Winocur, 2009: 42). El celular como otros artefactos tecnológicos son fuentes de poder tanto por su simbolismo (como tener el celular de última generación, la computadora con el procesador más avanzado, la televisión con el sistema más complejo, etc.) como por su capacidad de recabar, transmitir y procesar información. También es preciso señalar que lo interesante de estos artefactos es su capacidad para exhibir símbolos de identidad pues muchas veces los objetos están asociados a una sensación de pertenencia a un grupo.

También desde la antropología se tratan de explicar las consecuencias menos evidentes de la incorporación de las tecnologías en diferentes ámbitos. Ya sea que se estudie la relación de las personas con la computadora, internet y el teléfono celular en el ámbito cotidiano o sosteniendo que “la interacción cotidiana de las personas con estos artefactos digitales, ha creado un vínculo mutuamente constitutivo de nuevos nichos culturales de producción de significado social” (Winocur, 2009: 13).

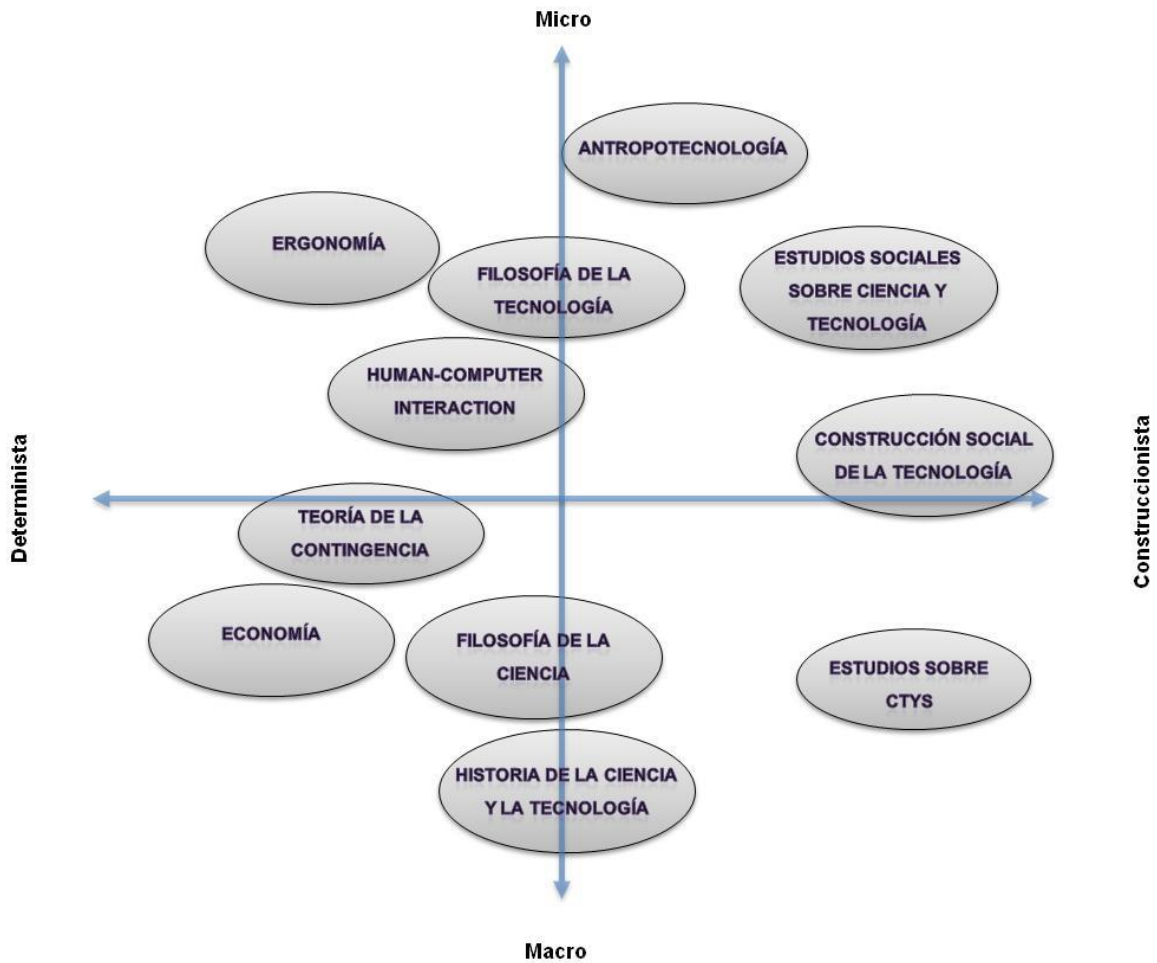
La presencia masiva de las tecnologías como el celular y la computadora se debe, en parte a la refuncionalización simbólica que han sufrido estos elementos en su uso cotidiano donde además de ser artefactos que sirven para la comunicación y la información tienen una función que va más allá del meramente explícito o comercial y se comportan como artefactos para controlar la incertidumbre, evitar la fragmentación de núcleos sociales como la familia o el grupo de trabajo y crear espacios de inclusión. En este sentido, “la experiencia con la computadora,

internet y el móvil, no sólo se explica como un impacto directo de las múltiples posibilidades que brindan sus programas y aplicaciones, sino también como consecuencia de una impronta social y cultural que encontró en dichas tecnologías un soporte simbólico ideal para expresarse” (Winocur, 2009; 14).

El paso de los enfoques tradicionales a las perspectivas multidisciplinares sobre tecnología dan muestra de que aún existe un campo sumamente amplio por recorrer y analizar. Lo que se puede explorar desde la tecnología en el ámbito organizacional es terreno fértil para explicar los fenómenos que se presentan cada vez más complejos y ambiguos, donde las visiones tradicionales apenas alcanzan a explicar un rasgo de dicha complejidad y por tanto es indispensable escuchar los aportes no convencionales no por su novedad sino por su potencial explicativo.

A continuación se presenta a manera de esquema un conjunto de perspectivas que se relacionan con la tecnología y que han abordado esta temática desde un punto disciplinar o multidisciplinar. En dicho esquema se ubican a manera de mapa cartesiano las perspectivas dependiendo su acercamiento con una visión micro o macro de la perspectiva tecnológica y su acercamiento con un paradigma constructorista o determinista.

**Figura 1. Acercamientos a la temática tecnológica**



Fuente: Elaboración propia.

Una cuestión en que diferentes posturas coinciden, es en el papel preponderante que juega la tecnología tanto en una perspectiva micro, es decir del uso cotidiano, del impacto en el ser humano en sus diferentes dimensiones, su lugar en aspectos específicos de las organizaciones, como desde la visión macro que implica reconocer el papel de la tecnología como construcción social, su evolución a lo largo del tiempo, interdependencia con el desarrollo económico, etc. Sin embargo,

como se planteó con anterioridad la tecnología y su relación con la organización no se ha constituido como un objeto de estudio.

### **2.3. Un acercamiento al concepto de tecnología-organización: la metáfora del Cyborg.**

Las TIC, han generado como nunca antes cambios en las formas de vivir cotidianamente y representan un fenómeno poco analizado con respecto a su relación directa e indirecta con la organización, así como en la constitución de prácticas y sentidos en el espacio organizacional. Aunque desde otras perspectivas y disciplinas se ha estudiado la tecnología y existe una diversidad de literatura que nos ofrece elementos de comprensión del fenómeno, no ha sucedido así en el campo de las organizaciones.

Actualmente tenemos a la mano una serie de evidencias que muestran una pequeña parte del gran cambio que se está generando; tal es el caso de las nuevas formas de comunicación: el tiempo en que tarda en llegar la información de un país a otro, el extraordinario poder de procesamiento de dicha información, las colosales capacidades de almacenamiento, el acortamiento de distancia en cuestiones de medios de transporte, la expansión de la frontera del conocimiento en múltiples ciencias, el surgimiento de nuevos mercados, etc., todo ello habla de la necesidad de explicar dichos cambios ubicando a la tecnología como un fenómeno imprescindible de estudiar para comprender a las organizaciones.

Bajo este panorama se propone utilizar la metáfora del Ciborg (Cyborg, en inglés) para resaltar la tecnología como fenómeno dentro de las organizaciones. Mary Jo Hatch (1997) propone la metáfora para tratar de reconocer y entender la esencia de cualquier fenómeno, en este sentido la metáfora sugiere la existencia de una identidad entre dos cosas que normalmente no consideraríamos equivalentes. Se parte de la idea de que si se entiende uno de los elementos de la metáfora se puede aprender algo sobre el otro; por lo tanto, la metáfora nos permite analizar los elementos comunes entre algún objeto de nuestro interés y algo que para nosotros sea más familiar o conocido.

Siguiendo con el ejemplo, el ciborg designa la unidad compuesta por elementos orgánicos y elementos mecánicos que conviven en un solo ser. Básicamente se trata de potencializar las capacidades de un organismo a través de la incorporación de elementos tecnológicos. Ejemplos reales y ficticios ubican a los ciborgs como seres humanos a los que se les incorpora algún elemento mecánico o electrónico para potenciar sus habilidades o compensar alguna deficiencia, tal es el caso en el mundo de la medicina, de las prótesis y las máquinas implantadas (el marcapasos por ejemplo).

Muchas discusiones se han generado con respecto a las implicaciones éticas y filosóficas de este tipo de innovaciones, sin embargo en el presente trabajo no se pretende ahondar en la controversia ética y filosófica y sólo intentará rescatar la definición básica que entiende al ciborg como una unidad orgánico-tecnológica. Por tanto es preciso puntualizar que el ciborg se distingue de un robot o un androide por partir de una naturaleza orgánica, en este sentido la metáfora del

ciborg implica reconocer la estrecha relación de la tecnología con las organizaciones. Si rescatamos el origen de la palabra organización podemos encontrar que deriva de órgano u orgánico.

Partiendo de la idea de que el ciborg es una unidad compuesta por elementos mecánicos y orgánicos podemos trasladar esta premisa a la noción de organización. La organización en este sentido se compone por aspectos mecánicos como la estructura, los procesos, las normas, las metas y objetivos formales, etc., es decir, abarca todos aquellos procedimientos y declaraciones formales que se prevén en principio o que se diseñan para el desempeño de la organización. Por su parte el aspecto orgánico se refiere a los comportamientos, las motivaciones, las creencias, los mitos, las emociones, etc. en otras palabras, es la parte humana de la organización en toda su expresión.

Cada organización se compone fundamentalmente del aspecto orgánico (o humano si lo queremos ver así), es decir el aspecto que le da vida a la organización y por otro lado se compone también del aspecto mecánico que se crea para facilitar el quehacer de la organización, algunas veces potenciando las capacidades humanas propias del aspecto orgánico y otras veces para suplir alguna deficiencia o incapacidad de la parte orgánica para alcanzar los objetivos planteados.

Añadiendo un grado de complejidad más a la metáfora del ciborg utilizamos la idea de la organización como unidad orgánica-mecánica para dar paso a la idea de organización como una unidad orgánico-tecnológica, donde el aspecto orgánico

sigue teniendo el mismo significado pero el aspecto tecnológico implica además del conjunto de procedimientos y declaraciones formales, todas las herramientas, técnicas, instrumentos, máquinas y artefactos que se utilizan en la organización, así como los sistemas de producción, comunicación y gestión.

Otra de las implicaciones de la metáfora que nos ayuda a comprender un poco más de las organizaciones se refiere a la forma en que el ciborg percibe sus propios componentes.

En teoría (y también en la práctica según los casos documentados de personas que se proponen ser ciborgs, ver el caso de Neil Harbisson, el primer ciborg reconocido en el mundo), a un ciborg se le dificulta distinguir entre sus partes orgánicas y mecánicas en la medida que se apropia del componente mecánico o tecnológico cotidianamente, es decir, es sumamente complicado reconocer las fronteras que distinguen al órgano de la máquina (Haraway, 1991). Lo mismo sucede con las organizaciones, donde no se puede distinguir claramente cuándo termina un componente orgánico y uno mecánico o tecnológico. La incorporación de la tecnología en las organizaciones es tan generalizada que dudaríamos en reconocer alguna entidad en la que el elemento tecnológico no esté presente. De una manera más radical las organizaciones siempre han sido ciborgs pues nunca han dejado de utilizar algún tipo de tecnología para la consecución de sus objetivos, por tanto si queremos comprender qué son las organizaciones y cómo están conformadas tendremos que hacer alusión a su naturaleza orgánico-tecnológica inevitablemente.



La metáfora del ciborg denota que las organizaciones son en esencia tecnologías o artefactos en un sentido amplio, que a su vez incorporan otras tecnologías o artefactos como parte de su naturaleza. En este sentido resulta importante analizar las organizaciones que a través de procesos de cambio han generado nuevas estructuras y funcionalidades para así denotar un aspecto real de las organizaciones contemporáneas, que se refiere a la incorporación de TIC.

#### **2.4. Nuevas formas organizacionales y la organización informatizada**

En este sentido Heydebrand (1989) al hablar de nuevas formas organizacionales ubica una transformación dentro del contexto del capitalismo y como parte de una fase postindustrial donde el contexto socioeconómico y el desarrollo tecnológico fueron decisivos para el surgimiento de nuevas formas.

En este sentido las nuevas formas organizacionales que surgen de la transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial se pueden identificar a la luz de 6 variables: 1) el tamaño de la fuerza del trabajo; 2) el objeto de trabajo – utilidad, servicios-; 3) medios de trabajo; 4) división del trabajo; 5) control del trabajo; 6) propiedad y control. Dichas variables se pueden encontrar entremezcladas en la realidad incluso con formas organizacionales burocráticas pero la tendencia es que cada vez más las organizaciones se caractericen por la informalidad, la débil clasificación y encuadre de las opciones, los acoplamientos flojos, la interdependencia y la flexibilidad estructural.

Del mismo modo en que Heydebrand (1989) identifica a la forma burocrática como la forma tradicional de la era industrial, Clegg (1990) asocia esta forma organizacional con la modernidad. En este sentido identifica a la modernidad como la fuente principal de diferenciación, donde la división del trabajo llevó a la fragmentación pormenorizada del proceso de trabajo diferenciando las actividades unas de otras aisladas, sin interconexión. En este sentido ubica el fenómeno de la posmodernidad como el proceso de de-diferenciación donde gradualmente se está llegando a la integración de las actividades antes fragmentadas por la división del trabajo. En este sentido Clegg (1990) menciona que tanto la modernidad como la posmodernidad se encuentran conectadas y que ambos fenómenos no se encuentran acabados, sino que estamos en esa transición hacia la de-diferenciación. Lo que Sakaiya (1994) llama la estética posmoderna aborda del mismo modo esta situación, donde lo ligero, delgado, bajo y pequeño resultan los nuevos estándares de producción y de preferencia entre los consumidores en contraposición con el culto a lo grande, pesado, alto, etc. característico de la cultura norteamericana de la posguerra.

Este contexto nos permite identificar el surgimiento de nuevas formas organizacionales que reflejan cambios estructurales en el fenómeno de la producción y del trabajo que tienen que ser referenciadas a este tipo de nuevas estructuras o formas organizacionales entre las que se encuentra la organización informatizada.

Antes de abordar a las organizaciones informatizadas se explora la teorización de otros tipos de organizaciones de “nueva generación” para evaluar su cercanía o alejamiento.

#### **2.4.1. Organizaciones “red”.**

Morgan (1989) menciona que la burocracia está siendo retada por nuevas formas de organización que son muy parecidas a las redes más que a estructuras jerárquicas. Las redes orgánicas débilmente acopladas (organizaciones flexibles) en lugar de contar con gran número de empleados deciden trabajar por medio de la subcontratación, además cuentan con un pequeño grupo staff que se encarga de la dirección estratégica y ofrece soporte operacional necesario para sostener la red, pero contratan a otras personas y organizaciones para ejecutar actividades clave operacionales. En cualquier momento la “red” puede ejecutar las “ideas” que el grupo central desea desarrollar. (Morgan, 1989) Dichas características resultan novedosas a la luz del avance tecnológico.

Por su parte, Castells (1999) afirma que el surgimiento de la economía informacional se caracteriza por el desarrollo de una nueva lógica organizativa relacionada con el proceso actual de cambio tecnológico, pero que no depende de él. Las redes son el elemento fundamental del que están hechas las nuevas organizaciones donde la empresa red materializa la cultura de la economía informacional/global y transforma señales en bienes mediante el procesamiento del conocimiento. La producción flexible con base industrial a partir de la

introducción del elemento tecnológico permite producir a gran escala pero con diferenciación programada (Castells, 1999).

Las empresas medianas y pequeñas son formas de organización que se adaptan fácilmente al sistema de producción flexible pero al mismo tiempo su dinamismo se encuentra bajo control de las grandes empresas, en este sentido actúan en redes de colaboración como pequeñas estructuras dinámicas que se pueden adaptar rápidamente.

#### **2.4.2. Organizaciones circulares.**

En nuestros días es más evidente que las estructuras organizacionales van dejando atrás formas cuadradas, lineales y piramidales. Las nuevas organizaciones y con ello sus dirigentes que están en contacto con formas flexibles de organización reconocen la necesidad de utilizar un nuevo lenguaje que dé cuenta de los cambios que se están generando a nivel organizacional. Uno de esos nuevos conceptos es el que aluce a la organización circular propuesto por Frances Hesselbein (1997) donde las principales características son:

- Se centra en la misión, en los valores y se impulsan por la demografía
- Aprenden a liderar a las personas no a controlarlas
- La dirección es considerada una herramienta y no un fin
- La adhesión es un factor que genera confianza entre los trabajadores
- Los directores se encuentran en el centro mirando hacia afuera y no hacia abajo como sucede en las estructuras piramidales

- Las personas y las funciones se desplazan en forma circular
- Existe un gran sentido de asociación

#### **2.4.3. Organizaciones reconfigurables.**

Según Jay R. Galbraith (1997) este tipo de organizaciones son las que pueden poner en práctica estrategias en los casos en que no se perciben ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. La clave está en configurar nuevas estrategias conforme se detecta alguna debilidad en la ventaja competitiva o se generan cambios en el entorno. Algunas características de las organizaciones reconfigurables son:

- Ofrecen respuestas flexibles ante el cambio y ponen en práctica la constante modificación de la estrategia
- La creación de equipos con miembros de diferentes departamentos es fundamental
- La organización forma asociaciones para asegurarse el acceso a capacidades de las que no dispone
- Se compone de una estructura funcional en torno a la cual se forman, se combinan y se deshacen constantemente proyectos y unidades de negociación en miniatura
- Depende de la creación de abundantes conocimientos, del uso de precios, mercados e instrumentos asimilados al mercado y de relaciones con entidades ajenas a la organización.

#### **2.4.4. Organización camaleón.**

La organización camaleón es un ente que se adapta a su entorno constantemente y genera nuevas formas conforme el ambiente o el entorno se modifican. Doug Miller (1997) identifica las siguientes características de la organización camaleón:

- Gran flexibilidad que desarrolle las capacidades de adaptación
- Compromiso con el individuo
- Excelente utilización del trabajo en equipo
- Sólidas competencias esenciales, es decir contar con el conocimiento de lo que mejor hace la organización
- Gusto por la diversidad

Las diferentes visiones que se tienen acerca de las nuevas configuraciones organizacionales tienen elementos en común y atienden a un contexto singular en donde el cambio es constante.

El enfoque de Rosabeth (1997) sobre los fenómenos que han dado lugar a las organizaciones del futuro nos da una idea sobre las características de este nuevo tipo de organizaciones:

1. *Esbeltez*. Este es una característica que cada vez se expresa con mayor frecuencia, las organizaciones se basan en la subcontratación donde por lo general se imponen horarios de trabajo más extensos con mayores cargas de trabajo dando lugar al empleado multifuncional y dejando atrás estructuras robustas y con gran cantidad de empleados.

2. *Horizontalidad.* En la actualidad las actividades de la organización se realizan en base a equipos de proyecto multifuncionales o multidepartamentales contribuyendo a la colaboración horizontal relevando a las antiguas formas verticales de organización.
3. *Diversidad.* Cada vez es menos frecuente la formación de equipos de trabajo con características similares, equipos con el mismo género, clase social, profesión y cultura, por el contrario se da paso a la creación de grupos con gran diversidad características.
4. *Valor de la experiencia y las relaciones.* Anteriormente la fuente de poder dentro de las organizaciones muchas veces derivaba del tipo de puesto, el nivel jerárquico y la carrera, sin embargo en la actualidad, estos elementos están perdiendo fuerza sustituidos por la experiencia profesional y el valor que aportan sus relaciones tanto dentro como fuera de la organización y la capacidad de adaptarse a distintos entornos.
5. *Importancia por el proyecto.* Existe una mayor vinculación por parte de los profesionales y los empleados hacia los proyectos más que a la propia organización, los lazos de identidad se hacen más estrechos en unidades de proyecto antes que en la organización en su conjunto.
6. *Capital de la buena fama.* En la actualidad es más evidente la importancia que se le da al capital humano como clave para el desempeño donde el conocimiento es la principal fuente de valor. Con ello se desplazan las

antiguas formas de valorizar el trabajo caracterizadas por eliminar o desconocer el factor humano sobre aspectos económicos y materiales.

#### **2.4.5. Primer acercamiento a la Organización Informatizada.**

Las organizaciones que sustentan su operación en el manejo y procesamiento de información se extienden con mayor rapidez. Bajo la naturaleza de la sociedad del conocimiento y de la economía informacional, las organizaciones se convierten en centros neurálgicos que soportan y dan vida a dicha sociedad. Sin embargo poco se conoce sobre lo que sucede dentro de este tipo de organizaciones, cuáles son las dinámicas de trabajo, cómo se sostienen y materializan las relaciones sociales y cómo se llega al logro de los objetivos planteados.

A partir de la incorporación de las nuevas tecnologías se han visualizado cambios relacionados con la producción y el trabajo donde impera la competencia sobre la solidaridad, el desarrollo tecnológico es constante y se ha generado un deterioro en las relaciones de producción, asimismo, se ha generado una nueva sectorización que está formada por expertos en nuevas tecnologías, empresarios de la antigua industria y de las nuevas tecnologías y por último el trabajador tradicional pero en compañía de computadoras y robots (Mires, 1996). En este contexto se propone el concepto de organización informatizada para designar al complejo entramado de relaciones que se generan en el espacio de trabajo bajo la lógica de la revolución de las TIC, resaltando las agencias heterogéneas que se



despliegan para sostener una situación de constante tensión entre la lógica de la empresa, la lógica grupal y la lógica individual.

La organización informatizada, al igual que las nuevas configuraciones organizacionales, se inscriben en la etapa postindustrial del desarrollo del capitalismo. Una de las características principales de este tipo de organización es que incorpora en sus procesos el uso (a veces intensivo) de artefactos tecnológicos, entendidos estos últimos como elementos materiales producto de la revolución microelectrónica, donde se encuentran las TIC.

Asimismo, la organización informatizada surge en el contexto de la sociedad de la información caracterizada por el uso de la información y el conocimiento, la flexibilidad laboral y las TIC, que junto con la fase posindustrial del capitalismo donde existe el trabajo masificado, juvenil, precario y desregulado, se da forma a un nuevo tipo de organización.

En las organizaciones informatizadas aparece el trabajador del conocimiento producto de dos procesos: "En primer lugar el declive del modelo de economía basado en la producción manufacturera en masa e instituciones de regulación salarial (...) En segundo lugar, la aparición de un creciente contenido de "información" y de "conocimiento", tanto en la sustancia como en las herramientas del quehacer laboral." (Micheli, 2012: 35).

En este tipo de organizaciones, además de una cantidad interminable de "nuevas" y "viejas" tecnologías que se incorporan tanto en los procesos productivos, administrativos y gerenciales existe también una variedad de dispositivos,

artefactos y objetos que están en uso a veces definitivo, a veces eventual dentro de la organización constituyendo así parte de la dimensión material. Para Bødker y Nylandsted (2011) el paisaje tecnológico está plagado de dispositivos de diferentes formas y tamaños que no necesariamente tienen una función específica en su uso diario, en su lugar son usados intercambiadamente con otros dispositivos en función al contexto y las condiciones de uso. Esta variedad de dispositivos conforman una ecología de artefactos ya sea simple como el caso del lápiz y el papel, o compleja como en el caso de las herramientas que se utilizan para construir una casa, lo que nos indica que la actividad humana no solamente esta mediada por un solo artefacto sino que es multi-mediada (Bødker y Nylandsted, 2011).

Los fenómenos que suceden dentro de las organizaciones informatizadas son inexplorados, en primer lugar, porque pertenecen a formas organizacionales recientes que van cambiando conforme las innovaciones tecnológicas y sociales van apareciendo, y en segundo lugar porque en la mayoría de los casos los fenómenos que se engloban bajo este contexto se han estudiado desde una perspectiva generalista, externa y hasta cierto punto simplificada de lo que sucede dentro de estas organizaciones.

Si bien los desarrollos teóricos que indican nuevas formas organizacionales como la circular, camaleón, reconfigurable y la organización red permiten conocer características de las organizaciones actuales, también es cierto que reflejan el contexto de los países desarrollados y de la tecnología como expresión siempre de eficiencia y productividad y se desconocen por ejemplo los factores económico-

culturales de las regiones periféricas que han adoptado las nuevas tecnologías de diferente manera que los países desarrollados, y por otro lado es preciso evidenciar que la tecnología también está acompañada de fenómenos distintos y contradictorios a la eficiencia y la productividad que vuelven aún más complejo el análisis de las organizaciones. Por tal razón se propone el concepto de organización informatizada para designar al tipo de organización que incorpora en forma intensiva las TIC, ya sea para actividades principales o de apoyo pero donde los integrantes de la organización están en constante uso e interacción. Dentro de las TIC que se pueden encontrar en este tipo de organizaciones encontramos dispositivos como computadoras personales (PC), laptops, PC tabletas, teléfonos celulares, smartphones, internet, servidores y todos los programas (software) asociados a dichas tecnologías como pueden ser el correo electrónico, redes sociales, motores de búsqueda, etc.

Cabe señalar que las organizaciones informatizadas no tienen una estructura predeterminada y se pueden encontrar tanto en estructuras burocráticas como en estructuras flexibles o postburocráticas. Los fenómenos que suceden dentro de las organizaciones informatizadas son inexplorados, en primer lugar, porque pertenecen a formas organizacionales recientes que van cambiando conforme las innovaciones tecnológicas y sociales van apareciendo, y en segundo lugar porque en la mayoría de los casos los fenómenos que se engloban bajo este contexto se han estudiado desde una perspectiva generalista, externa y hasta cierto punto simplificada de lo que sucede dentro de estas organizaciones.

El concepto de la organización informatizada permite reconocer el aspecto complejo de las tecnologías en las organizaciones evitando hacer declaraciones a priori sobre el papel que éstas pueden generar en la dinámica de trabajo, y esperar el desempeño, es decir la acción de dichas tecnologías con el espacio laboral para poder evaluar sus trayectorias que como sabemos no siempre van hacia la eficiencia y no siempre van hacia el descontrol. La organización informatizada resalta la variable tecnológica, especialmente las TIC para comprender el lugar donde se llevan a cabo las relaciones sociales en el mundo laboral, un mundo lleno de tensiones y contradicciones donde es preciso realizar un análisis situado y no generalizado puesto que en cada organización en particular se encuentran características únicas.

Por otro lado, el concepto de organización informatizada regresa el debate hacia las formas organizacionales que se desarrollan en las condiciones del siglo XXI, donde algunos autores las explicaban como organizaciones cien por ciento flexibles, autorganizadas, planas o circulares y llenas de creatividad, sin embargo en la realidad encontramos organizaciones que no necesariamente son flexibles en términos de estructura, pero que utilizan nuevas tecnologías y producen conocimiento, así como organizaciones que utilizan procesos de manufactura para transformar la información bajo esquemas de colaboración intensiva acompañadas de las TIC donde el control del trabajo es sumamente marcado.

### **3. MATERIALIDAD Y AGENCIAS HETEROGENEAS: BASE PARA COMPRENDER LA ESTABILIZACIÓN DEL TRABAJO.**

Los Estudios Sociales Sobre Ciencia y Tecnología forman parte de lo que se conoce como la visión constructivista en sociología, resaltando el papel de los actores y de la misma acción social en la tecnología. A partir de varios estudios se han tratado de encontrar diversas formas de abordar el estudio de la ciencia y la tecnología, para ello dicha corriente ha explorado el proceso de creación, abriendo la caja negra de lo que sucede en los laboratorios (Latour, 1987).

A partir de las ideas vertidas en torno a la manera en cómo los científicos llevaban a cabo su tarea de investigar e innovar se descubrió que en realidad no había ningún secreto, que los comportamientos cotidianos explicaban mejor la forma en que se hacía ciencia que un análisis complejo y exhaustivo, por tanto no era ya necesario recurrir a un proceso de abstracción sobrehumano para poder descubrir lo que daba sentido a lo social, sino que había que ir directamente con los actores para poder observar lo que saben hacer mejor.

La Teoría del Actor-Red (TAR) es una de las perspectivas más idiosincrásicas que han aparecido en las últimas décadas en la tradición del pensamiento social. Ha sido formulada y desarrollada básicamente por tres autores: Bruno Latour, Michel Callon y John Law (Tirado y Domènech, 2005).

De acuerdo con Tirado y Domènech (2005) la TAR es una etiqueta que designa un conjunto de principios metodológicos, epistémicos y trabajos de campo que desde hace más de dos décadas conmocionan la tradición del pensamiento social. Los

teóricos de este enfoque se han caracterizado por desarrollar un vocabulario alternativo utilizado por el pensamiento sociocultural. Nociones como cuasi-objeto, enrolamiento, traducción, mediación, simetría generalizada, dispositivo de inscripción y actante, son algunos de los términos habituales de sus textos.

Una de las principales aportaciones de la TAR es precisamente el reconocimiento de la existencia de agentes, en este caso actores y redes de actores que pueden ser humanos como no-humanos.

Por su parte la idea de materialidad emerge por la necesidad de rastrear las agencias heterogéneas. Al ampliar los participantes de lo social no solamente a personas, sino también objetos, artefactos, animales, edificios, vacunas, etc. el concepto de materialidad cobra importancia.

En este sentido con la idea de agencias heterogéneas como el de materialidad es posible comprender desde otra mirada cómo es que se mantiene estable el trabajo en organizaciones informatizadas.

### **3.1. El análisis de las agencias heterogéneas.**

El concepto de sociología, según Latour (2008) puede verse como “el rastreo de asociaciones”, sin perder el significado etimológico de la palabra, con lo cual se devela una nueva forma de considerar lo social, ya no como un fenómeno especial que se exhibe en ciertos contextos o como un elemento que mantiene unido diversos elementos, no como una dimensión y no como un dominio especial.

Entiende lo social como un movimiento muy peculiar de re-asociación y re-ensamblado.

Para poder abordar este movimiento Latour (2008) plantea hacer frente a cinco incertidumbres que ayudarán a complejizar y llegar hasta el punto de necesitar del sentido común para poder resolverlas. La primera fuente de incertidumbre se refiere a que no hay grupos, sino sólo formación de grupos, esto quiere decir que no existe un grupo relevante alguno del que sea posible afirmar que constituye los agregados sociales. De acuerdo con una consigna de la TAR, hay que seguir a los actores mismos, es decir, "tratar de ponerse al día con sus innovaciones a menudo alocadas, para aprender de ellas en qué se ha convertido la existencia colectiva en manos de sus actores, qué métodos han elaborado para hacer que todo encaje, qué descripciones podrían definir mejor las nuevas asociaciones que se han visto obligadas a establecer." (Latour, 2008:27).

La segunda fuente de incertidumbre consiste en el hecho de que cuando actuamos no lo hacemos solos, sino que intervienen una serie de ingredientes o agentes en la acción, donde los actores nos pueden decir más de sus propias conductas y su acción que otras personas.

La tercera fuente de incertidumbre tiene que ver con la capacidad de los objetos para ser agentes dentro de la acción, debido a que entran en juego otros agentes diferentes de los sociales cuando las desigualdades tienen que ser generadas.

La TAR propone el estudio de ensamblajes que involucran aspectos heterogéneos (tecnológicos, legales, organizativos, políticos, científicos, etc.). Por ejemplo, una

oficina gubernamental está compuesta por empleados, un edificio, una organización espacial y temporal, una organización jerárquica, clientes, computadoras, varios artefactos (como abrochadores, biromes y teléfonos), afiches, signos, regulaciones, procedimientos burocráticos, una estructura legal e institucional, ciertas metas y funciones, códigos de comportamiento y vestimenta, archivos, formularios, elementos psicológicos (identificación, interpelación, etc.), relaciones con otros departamentos, etc. Parecería que todo ensamblaje funciona, en cierto modo, como una totalidad. Es decir, hay razones que justifican el estudio de estos sistemas complejos y característicamente modernos en términos de unidades concretas con sus funciones propias (Latour, 2008).

La cuarta incertidumbre consiste en concebir a las cuestiones de hecho como cuestiones de interés, es decir, generar controversias para “liberar las cuestiones de hecho de su simplificación a la *naturaleza*, del mismo modo que debemos liberar los objetos y las cosas de su "explicación" por la sociedad (Latour, 2008: 159).

La quinta fuente de incertidumbre consiste en escribir explicaciones arriesgadas en el sentido de hacer descripciones donde las agencias se hacen visibles y se explican a sí mismas. Para ello Latour (2008) establece algunos rasgos de la palabra red, resaltando que se trata sólo de un concepto, no es una cosa que este allá afuera o que sea la forma de lo que se describe sino que:

- a) se establece una conexión punto a punto que es rastreable físicamente y por lo tanto puede ser registrada empíricamente.



- b) tal conexión deja vacío la mayor parte de lo que no está conectado, como lo sabe cualquier pescador cuando lanza su red al mar;
- c) esta conexión no es gratis: requiere un esfuerzo como lo sabe cualquier pescador cuando la repara sobre la cubierta" (Latour, 2008: 192).

Una de las propuestas más controversiales de la TAR ha sido la introducción del concepto de "agencia" para referirse a la capacidad de acción de los "no-humanos" (artefactos, máquinas, archivos, edificios, etc.). Se propone una ontología relativista en la que entidades semióticas, naturales, humanas, no-humanas, tecnológicas y materiales no tienen propiedades sustanciales o esenciales, más allá de su rol en las redes. No se presupone un orden preexistente más allá del funcionamiento continuo del ensamblaje, de su devenir dinámico que reformula constantemente las relaciones entre los entes "enrolados" (Latour, 2008).

Para entender la idea de agencias es preciso distinguir entre intermediarios y actores. Por un lado, "Un intermediario es cualquier cosa que pasa de un actor a otro, y que constituye la forma y la sustancia de la relación establecida entre ellos (artículos científicos, programas de computación, artefactos tecnológicos, instrumentos, contratos, dinero, etc.)" (Callon, 2008: 150).

El rango de intermediarios se clasifica en cuatro tipos:

1. Textos, tales como libros, informes, artículos, patentes, notas, etc. Son bienes materiales que requieren medios (papeles, discos, cintas magnéticas). "El texto es visto como un objeto que define y asocia entidades heterogéneas, su

desempeño y sus habilidades: el texto científico es en sí mismo una red, cuya descripción provee." (Callon, 2008: 150)

2. Artefactos técnicos. (Instrumentos científicos, máquinas, robots, bienes de consumo, etc.). Los objetos técnicos son entidades no-humanas (máquinas-herramientas) que pueden ser descritas en términos de redes que vinculan actores heterogéneos, ya sean humanos y no-humanos.
3. Seres humanos y las habilidades que incorporan (conocimientos, know-how, etc.). Al describir las habilidades en donde intervienen humanos, textos y no-humanos revela los contextos y las redes.
4. Dinero, en todas sus diversas formas (Callon, 2008).

En este sentido, "cada intermediario, de cualquier categoría, describe (en el sentido literario) y compone (en el sentido de darle forma) una red de la cual en cierto modo forma el sostén y a la cual le confiere un orden" (Callon, 2008:152).

Existen intermediarios híbridos. "la hibridación entre actores humanos y no-humanos puede devenir tan intensa que difícilmente podamos distinguir entre estos dos tipos de intermediarios. El mejor ejemplo de este tipo de hibridación es provisto por los sistemas de inteligencia distribuidos, que mezclan computadoras que requieren a programadores, y programadores que movilizan computadoras" (Callón, 2008: 157).

En el caso de los objetos técnicos no es difícil reconstruir una descripción de las redes que evocan. "Todo lo que uno debe hacer es mirar el objeto tal como está siendo usado, identificando los diversos órganos o actores que intervienen, determinando lo que están haciendo y el modo en que se comunican, se dan

órdenes unos a otros, se interrumpen unos a otros, observan ciertos protocolos." (Callón, 2008: 153). A esto se le llaman descripciones o textualizaciones.

Para Callón, (2008) la palabra actor es diferente a la de intermediario, "un actor es un intermediario atribuido que pone a otros intermediarios en circulación" (Callón, 2008: 159). El adjetivo de atribuido se refiere a que el intermediario es capaz de asociar los diversos elementos (otros intermediarios) y define y construye un mundo poblado con otras entidades, les da historia y una identidad, y califica las relaciones entre ellos. "Uno de los elementos esenciales de la descripción contenida en un intermediario es la identificación del actor que reclama la atribución de los derechos de autor" (Callón, 2008: 158).

Una de las relaciones que tiene los actores es la llamada operación de traducción (translation) realizada por una entidad A sobre otra entidad B. Ya sea que A le impute a B ciertos intereses, proyectos, deseos, estrategias, reflejos y reflexiones, sin querer decir que A tiene libertad total, sino que traduce a muchos otros en una serie de traducciones entretejidas; o ya sea que estas definiciones estén inscritas en los intermediarios. La traducción cambia con el tiempo.

Una traducción no se limita al punto de vista de A, existen tantas traducciones como actores y conjuntos de actores, donde "detrás de la heterogeneidad de los actores, podemos encontrar textualizaciones y descripciones que alguna vez acuerdan unas con otras, y forman cadenas (Callon, 2008).

### **3.2. La sociomaterialidad y el mundo organizacional**

El término de sociomaterialidad se ha desarrollado recientemente para comprender el fenómeno material en las organizaciones más allá de sus acercamientos tradicionales.

Orlikowsky y Scott, (2008) plantean este término para contener una serie de perspectivas que estudian los fenómenos tecnológicos concibiéndolos como entidades saturadas unas de otras. Los autores identificaron dos corrientes de investigación dominantes con respecto a la tecnología y las organizaciones que se diferenciaban por su posición teórica con respecto a la tecnología. La primera tiene una concepción ontológica del mundo como entidades discretas que tienen características inherentes y relativamente estables. Donde los humanos y las cosas son entidades diferentes, relacionadas a través de interacciones causales unidireccionales, donde un elemento afecta al otro. Por otro lado, la segunda perspectiva se caracteriza por basarse en una ontología de interactividad o de red, donde actores y cosas se relacionan a través de procesos de interacción recíprocos y emergentes. Ambas perspectivas tienen la característica de que siguen separando a los humanos por un lado y a las cosas por el otro.

La primera dificultad que encuentran Orlikowsky y Scott, (2008) es que ambas corrientes se concentran en la tecnología como causante de algún efecto o cambio organizacional (por ejemplo desarrollo, difusión, adopción, adaptación, mejora, etc.) lo que a su vez sugiere que la tecnología es relevante solo como eventos específicos o como procesos que ocurren.

Los autores proponen una tercera corriente que supera esas ontologías de dualismo y separación para pasar a una visión alternativa donde se diluyen las fronteras y límites entre lo material y lo humano nombrándolo bajo el término de sociomaterialidad que expresa la inherente inseparabilidad de la tecnología y lo social. (Knorr-Cetina, 1997; Latour, 2005; Pickering, 1995).

Esta corriente de investigación (como ellos la denominan) hace un salto cualitativo con respecto a ver a los actores y objetos como entidades autocontenidas que se afectan unas a otras, en su lugar se concentran en las agencias de los actores que están completamente saturadas unas con otras, donde las fronteras que antes se daban por sentadas ahora están disueltas (Orlikowsky y Scott, 2008).

En este sentido, la sociomaterialidad pasa de "centrarse en cómo la tecnología influencia a los humanos, a examinar cómo la materialidad es intrínseca a las actividades y relaciones diarias" (Orlikowski y Scott, 2008: 455).

Al diluir las fronteras y las divisiones a priori la tecnología en las organizaciones ya no es más un producto que influencia o es influenciado, ni tampoco un proceso recurrente que envuelve el contexto de la organización, en su lugar se pone la vista en el lado material de la organización para analizar la tecnología en conjunción con los actores justo en el momento de su interacción. En la sociomaterialidad la noción de performatividad (Barad, 2003) es central. Para los estudiosos de la sociomaterialidad la noción de performatividad lleva a indagar las relaciones y fronteras entre los individuos y tecnologías que no están fijas o dadas de antemano sino representadas en la práctica. Por lo general se realizan estudios etnográficos para poder acceder al análisis de la tecnología desde esta perspectiva teniendo cada vez mayor popularidad, donde incluso se llega a afirmar

que existe recientemente un giro práctico en los trabajos sobre organizaciones y management (Orlikowski y Scott, 2008).

La base ontológica de la sociomaterialidad se encuentra en la idea de ensamblajes sociomateriales (Orlikowski y Scott, 2008) donde las fronteras entre lo humano y lo material, lo tecnológico y lo social se diluyen bajo lo que se identifica como la ontología relacional. Ya no se parte de entidades separadas, sean humanos, máquinas u objetos que se afectan unas con otros, las entidades no están dadas a priori sino que se crean en la práctica. Así, en el entorno organizacional se pueden encontrar entidades humanas, humano-máquinas o no-humanas con diversos grados de implicación y relación.

Para Leonardi (2012) en los últimos 5 años han proliferado los estudios y las investigaciones que incorporan el término materialidad o sociomaterialidad y ante este panorama presenta algunos puntos críticos para tratar de llegar a una definición de cada concepto y mostrar su interrelación:

- **Materialidad:** el conjunto de un artefacto físico y/o materiales digitales dentro de una forma particular que perdura a través de diferencias en espacio y tiempo son importantes para los usuarios.
- **Sociomaterialidad:** representación de un particular conjunto de actividades que mezclan materialidad con instituciones, normas, discursos y todos los fenómenos que definimos como "sociales".
- **Práctica sociomaterial:** el espacio donde múltiples agencias humanas (sociales) y agencias materiales están imbricadas.

- **Agencia social:** intencionalidad humana coordinada formada en parte como respuesta a percepciones de una agencia material de la tecnología.
- **Agencia material:** formas en que la materialidad de la tecnología actúa. La agencia material es activada tan pronto como los humanos se acercan a la tecnología con intenciones particulares y deciden qué elementos usar de su materialidad en determinado momento.
- **Sistema socio-técnico:** Reconocimiento de una formación recursiva (no simultánea) de constructos sociales abstractos y una infraestructura técnica que incluye la materialidad de la tecnología y las respuestas localizadas de las personas hacia ella. (Leonardi, 2012).

### **3.3. Cómo entender la materialidad y las agencias heterogéneas para analizar la organización informatizada**

La teoría del actor red es un avance teórico en la comprensión de la ciencia y la tecnología y el lugar que ocupa en la vida cotidiana para crear comunidad. La tecnología en su parte material juega un papel activo dentro de las relaciones sociales ubicándola en el mismo nivel que la relación de persona a persona. En la teoría del actor red “se plantea la disolución de las fronteras entre el dominio de lo social y el dominio de lo natural; las características que tradicionalmente se imputan a actores humanos aparecen ahora relacionados con elementos no humanos; y la diferenciación entre niveles de explicación se torna inservible” (Latour, 2008).

Bruno Latour (1998) aboga por la inclusión en el análisis social de los elementos materiales, es decir los elementos no humanos, todos aquellos elementos que integran el reino de las cosas pero que son decisivos para la explicación de la permanencia de las relaciones sociales. En este sentido las relaciones sociales se identifican como cadenas de sintagmas que no son más que cadenas de declaraciones que son emitidas por un personaje pero que están unidas con eslabones de elementos humanos y materiales. Por tanto las relaciones sociales no se entienden en función de solamente las interacciones entre personas en el vacío sino de su interacción con objetos materiales que median entre las personas y el entorno y entre las personas con otras personas.

Las implicaciones de la TAR para el estudio de las organizaciones son por una parte, observar a la organización como resultado de un encadenamiento de asociaciones no solamente entre personas, sino entre actantes no humanos que podríamos identificar con objetos, edificios, mobiliarios, equipos, lenguaje, etc. Todos estos elementos se convierten en actores que entran en el juego social y por lo tanto también son relevantes para el análisis organizacional. Por el otro lado, la TAR como herramienta de análisis permite identificar las agencias que se despliegan tanto por parte de actores humanos como no humanos brindando una nueva visión sobre lo social. Por tanto lo que concebimos como “social” está conformado por distintos artefactos entre los que encontramos las tecnologías.

En esencia se rescata la materialidad ubicándola en perspectiva simétrica en el conjunto de asociaciones. En el caso particular de las organizaciones, la materialidad puesta en perspectiva simétrica (sociomaterialidad) permite



comprender prácticas que antes quedaban contenidas en una especie de caja negra o reguladas bajo marcos cognitivos o culturales que limitaban la expresión de dichas prácticas, al menos para los ojos del observador.

En este sentido es preciso reconocer que cualquier práctica generada en las organizaciones se encuentra acompañada de su dimensión material: "Las prácticas laborales son inherentemente sociomateriales, y por lo tanto, para entender el trabajo debemos entender sus (re) configuraciones sociomateriales. Las implicaciones para las organizaciones son particularmente importantes; estas prácticas no solamente median el trabajo, performan las realidades organizacionales." (Orlikowsky y Scott, 2008: 467).

### **3.4. Segundo acercamiento a la Organización Informatizada:**

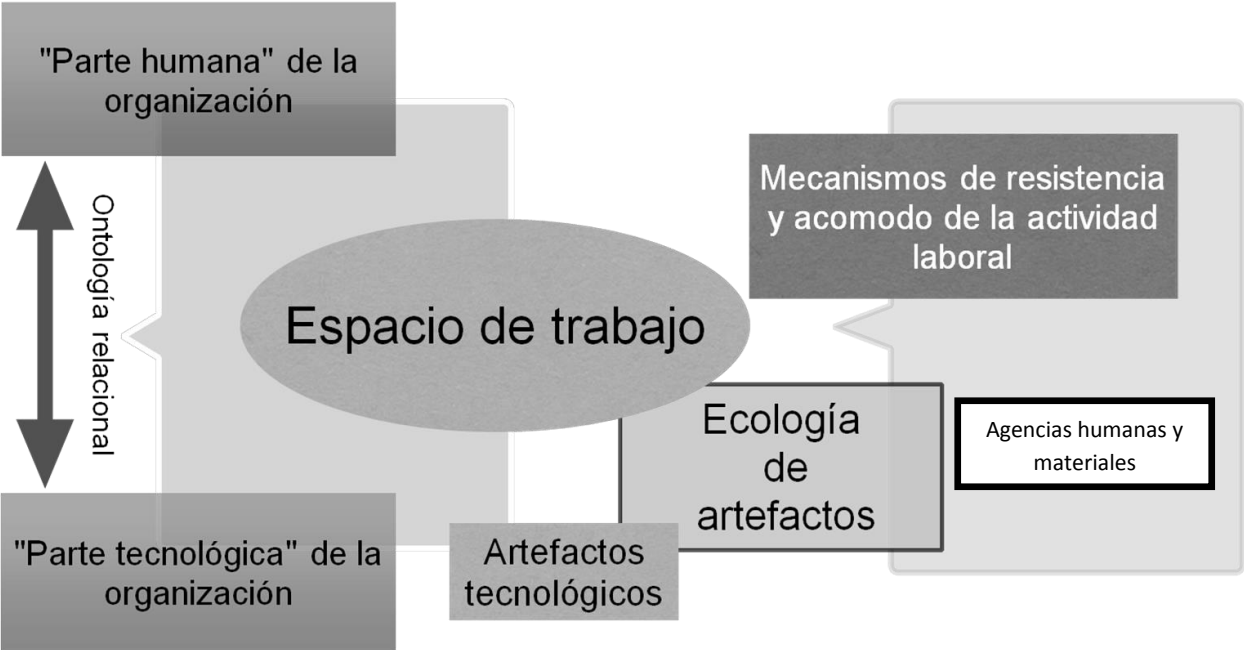
#### **estabilización del trabajo**

Las organizaciones informatizadas están conformadas por una parte humana que la representan todos los miembros, colaboradores y personal de la empresa con sus comportamientos, emociones, valores, motivaciones orientadas en prácticas y por otro lado la parte tecnológica de la organización que se conforma de los elementos materiales, procesos, técnicas y artefactos que están en constante uso dentro de la organización. En general estos artefactos que forman parte del lado tecnológico de la organización se encuentran diseminados en diferentes niveles y lugares generando lo que se conoce como ecología de artefactos, así, cada organización genera una ecología de artefactos específica.

El proceso de estabilización del trabajo es dinámico y se construye en base a interacciones y agencias las cuales están en constante tensión entre mecanismos de resistencia y acomodo de las actividades laborales. En este punto es evidente que una serie de fenómenos entrecruzan el espacio del trabajo que permite la expresión de relaciones sociales.

A continuación se presenta el esquema general que muestra los elementos conceptuales principales para entender a las organizaciones informatizadas.

**Figura 2. Las organizaciones informatizadas y estabilización del trabajo**



Fuente: elaboración propia.

Este segundo acercamiento a la organización informatizada retoma la metáfora del ciborg donde la parte humana y la parte tecnológica de la organización co-existen bajo la ontología relacional, esto quiere decir que aunque la parte humana y la parte tecnológica son detectables, en la práctica se diluyen sus fronteras. Lo anterior implica que en el espacio de trabajo la dimensión sociomaterial participa en los mecanismos de resistencia y acomodo de la actividad ya sea a través de agencias humanas o materiales. Debido a que la organización informatizada es un espacio donde el uso de artefactos está extendido, entre ellos los artefactos producto de las TIC, se crea una ecología de artefactos en la que las agencias pueden tomar acción. Lo que respecta a las agencias heterogéneas se busca resaltar el papel de los actores humanos y no humanos dentro de este conjunto de interacciones que unas veces van afianzando los mecanismos de control y otras veces sirven para superar o evadir dichos mecanismos permitiendo expresar nuevas interacciones representadas en otro tipo de lógicas.

## **4. TRABAJO EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN: LA INDUSTRIA DE LOS CALL CENTER.**

### **4.1. El trabajo en la era de la información**

Las revoluciones tecnológicas han posibilitado el surgimiento de innovaciones, productos culturales particulares de cada época. La revolución basada en la microelectrónica ha dejado a su paso vestigios tangibles de formas de apropiarse y generar conocimiento, de modos de producción, de objetos, maneras de pensar y hacer las cosas. En este contexto se hace patente la introducción de artefactos con base en TIC en distintos ámbitos de la sociedad y por supuesto en las organizaciones. Los dispositivos electrónicos se han extendido de forma veloz en organizaciones con fines de lucro las cuales llamamos empresas, así como en los organismos del estado y las asociaciones de la sociedad civil con el mismo ímpetu.

Este avance de las tecnologías relacionadas con las TIC posibilita a su vez el desarrollo de nuevas configuraciones organizacionales (Heydebrand, 1989) y por tanto de nuevas formas de trabajo en las organizaciones.

El surgimiento de nuevas formas organizacionales que parten de la transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial abre el panorama al análisis del trabajo desde una perspectiva diferente ya que las características de estas nuevas estructuras llevan consigo la reconcepción del trabajo. Las nuevas configuraciones organizacionales actúan como pequeñas unidades donde el producto o servicio

que ofrecen está informatizado o mediado por el uso de computadoras (Heydebrand, 1989).

En una de las sub hipótesis históricas Hedyebbrand afirma que el paso del capitalismo industrial al postindustrial se corresponde a una serie de cambios internos y externos en las organizaciones, donde la principal característica es que dichos cambios modifican, debilitan o eliminan las formas burocráticas tradicionales. Entre los cambios externos se encuentra la internacionalización del capital y la turbulencia de los mercados globales; el crecimiento del Estado nacional y de los sistemas legales y reguladores y; el crecimiento de sistemas de producción y servicios mediados por computadoras donde resaltan la manufactura integrada por computadoras, la robotización y las tecnologías de la información. Por su parte los cambios internos se refieren a la complejidad de las formas organizacionales, los efectos de las nuevas tecnologías en la organización social del trabajo y el proceso laboral y la formalización y la estandarización reducidas (Heydebrand, 1989).

Bajo este contexto el trabajo se ha re significado y ha pasado por un proceso de reestructuración producto de los cambios en las configuraciones organizacionales y de los sistemas económicos.

Para De la Garza (2011) existen trabajos considerados como no clásicos que salen de los parámetros normales de los trabajos tradicionales. El análisis de los trabajos no clásicos abarca los procesos de generación de servicios en los que el cliente, derechohabiente, usuario está implicado en el propio proceso de

producción y por tanto el control sobre el proceso introduce a un tercero que no es obrero ni empleador en el propio proceso de cómo se produce. Asimismo abarca los trabajos desterritorializados, como la venta a domicilio, que subvierten los conceptos de jornada de trabajo y de espacio productivo y la producción meramente de símbolos, como la generación de espectáculos públicos o de software (De la Garza, 2011).

Por su parte para Micheli (2012) la posindustrialización trae a la escena laboral nuevos contingentes de mano de obra, que son ocupados en los sectores donde adquieren preponderancia los servicios. En este sentido, “esta mano de obra está compuesta por jóvenes, sin embargo el nuevo modelo de economía basada en servicios -y, con frecuencia, en uso intensivo de tecnologías de información y comunicación- no es una fuente de empleo suficiente para las dimensiones de la nueva oferta de fuerza de trabajo” (Micheli, 2012: 40).

Dentro de este contexto surge la digitofactura como trabajo basado en conocimiento que emplea de modo intensivo tecnologías digitales y que produce bienes de información y conocimiento en masa (Micheli, 2012). Las competencias clave de la digitofactura son:

- **Uso de las TIC:** especializado, intensivo, trabajan con información que se refiere de modo directo a situaciones, estados, procesos, del mundo exterior. Es decir, nombres, fechas, situaciones, objetos. No trabajan con datos codificados a los que de manera rutinaria les hacen determinado

proceso. Cada información requiere de algún tipo de razonamiento y juicio para tomar decisiones.

- **Especialización:** conocimiento de mercados; cada mercado requiere la información de determinada forma. Esto es previo al punto anterior. Se sabe qué efecto se desea crear, cuál debe ser el resultado de la operación sobre la información, en cuanto a tiempo y volumen; se sabe además, cómo impacta económicamente la acción realizada.
- **Manipulación de información:** se usa la información para crear una nueva (con sentido adaptado a las necesidades del mercado/usuario). Se crea un bien nuevo. No se retransmite simplemente: se analiza, se reformula, se ensambla, se discrimina, se cambia de forma, se contextualiza.
- **Capacidad comunicativa** (oral o simbólica): la nueva información se emite, se le hace llegar al usuario con el fin de generar un efecto en él: comprar, vender, conocer. La condición para que esto ocurra reside en que sea una información significativa, lo cual implica que se crea un conocimiento nuevo para él. El efecto es en ese nivel, porque hay un acto de comunicación." (Micheli, 2012: 45).

Como parte de esas competencias surgen algunos nuevos trabajos. Los operadores telefónicos son los trabajadores de la producción en masa dentro de la sociedad de la información (Micheli, 2010). El operador se puede caracterizar por notables habilidades comunicativas y manejo dinámico del ordenador para navegar entre ventanas y aplicaciones, sincronizando el manejo de la PC y la llamada en activo. La esencia del proceso de trabajo es una tele-negociación entre

el usuario telefónico y el tele-operador (Micheli, 2007). La recepción o realización de llamadas telefónicas conlleva la interpretación y manipulación de datos a través de herramientas tecnológicas que implican el uso integrado del teléfono y la computadora (Montarcé, 2011).

#### **4.2. Desarrollo y expansión de la industria de los call centers**

Micheli (2010) afirma que el conglomerado de producción postindustrial tiene una evolución ligada a la reestructuración neoliberal de la economía, con la emergencia de sectores financieros, de telecomunicaciones y en general de las empresas que definen la llamada nueva economía (Micheli, 2010).

En este contexto surgen las empresas del sector del call center o contact center, inclusive se afirma que los teleservicios y televentas son hijos de la revolución de las TIC y la globalización (Micheli, 2010). El surgimiento de los call center representa la materialización de las nuevas formas de producción que refleja las características de la nueva economía, basada en la tercerización, el flujo de información a través de las TIC, la producción en base a conocimiento y la flexibilización.

En este sentido también se hace patente que la nueva economía se desarrolla en un espacio determinado. Los call center surgen en contextos urbanos, son una expresión funcional y simbólica de las metrópolis posmodernas donde la heterogeneidad priva sobre la estandarización. (Micheli, 2010), aunque su



producción esté relacionada con lo inmaterial, los call center forzosamente se basan en un territorio lo que muchas veces se concreciona en la metrópoli.

Esta idea es desarrollada por Micheli (2010) donde menciona que las nuevas tendencias de la economía (como la sociedad del conocimiento) descansan en la figura de la ciudad, incluso las TIC se erigen como estructuradoras de nuevas maneras de desarrollo de la sociedad y de espacios urbanos (Micheli, 2010).

En este sentido los call centers:

*“se van a consolidar a lo largo de las últimas dos décadas del siglo XX como producto de dos transformaciones fundamentales que se suceden en el capitalismo contemporáneo: por una parte, la reestructuración productiva y los procesos de subcontratación crecientes y, por otra parte, los grandes avances que se produjeron en el ámbito de la telefonía y la informática con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación que han permitido disminuir enormemente los costos de transmisión de la información” (Montarcé, 2011: 70).*

Una de las características que parecen paradójicas del desarrollo de la sociedad de la información es que al mismo tiempo que posibilita la movilidad global de la información prácticamente sin fronteras, también requiere de una infraestructura basada en la proximidad, es decir “los actores implicados necesitan construir sus capacidades de innovación y de negocios mediante la cercanía” (Micheli, 2010), en otras palabras, “las TIC promueven un consumo distante, pero una producción en proximidad” (Micheli, 2010: 23).

Por lo tanto, "la ciudad es el lugar de la producción posindustrial, mediante la cual se concentran la infraestructura y los servicios que producen una capacidad de control global. El poder de las grandes corporaciones no proviene solo de su producción y mercado global, sino también de su capacidad para producir los medios de controlar la producción y el mercado, lo cual ocurre como fenómeno que subyace en la concentración de servicios al productor en medios urbanos." (Micheli, 2012: 72)

Los Call Centers en este contexto pueden ser vistos como una innovación organizacional o incluso como una innovación tecnológica de la era de la información.

En el plano internacional es notable el auge que han tomado los centros de llamadas y centros de contacto en distintas zonas geográficas, configurando una nueva especialización a nivel global donde países como la India, Irlanda, países latinoamericanos como Argentina y Colombia concentran gran número de call centers. Esta industria se ve sometida a los patrones de relocalización que han sido tradicionales desde la llamada nueva división internacional del trabajo, en la cual los salarios bajos han desempeñado un importante papel como fuerza de atracción de inversiones (Micheli, 2007).

Los call center se entienden como organización informatizada debido a que incorporan intensivamente el uso de las TIC para sus procesos principales, es decir, son organizaciones que basan su operación en transformación y procesamiento de información con base en TIC.

### **4.3. La industria de los Call Centers en México**

Las empresas de call center tienen una aparición relativamente temprana en México y se asocian con el surgimiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el auge del sector de servicios en la economía mundial. La figura del call center se desarrolla en la década de los 70's a nivel mundial como una necesidad de las empresas para atender a sus clientes de forma masificada (Micheli, 2007) básicamente integraba los servicios de atención a clientes y ventas (telemarketing) a través de las líneas telefónicas para hacer más eficiente el contacto con el consumidor con el menor costo posible y la cobertura más amplia.

El desarrollo de los call center en México, específicamente en el Distrito Federal y la zona Metropolitana tiene su auge inicial en la segunda mitad de la década de los 90 (Micheli, 2004). Este escenario se explica con la apertura de la economía mexicana a la competencia en telecomunicaciones y en el sector bancario marcando una nueva fase para este sector (Micheli, 2007).

En la década de los 90's, tan solo dos grandes call centers, contabilizan juntos a cerca de 5 mil trabajadores. Uno era Teckmarketing, empresa creada por la firma dominante Teléfonos de México en el año 1996; el otro era una filial de la empresa estadounidense Teletech, creada en México en 1997 (Micheli, 2004).

Actualmente se puede calcular que la industria generó 305 mil empleos directos en 2007, registrando un crecimiento anual de 19% de acuerdo con el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT) y le ha permitido al país captar 29.5% de

participación del negocio de los call centers en América Latina que representan 0.57% del PIB nacional (El Universal, 15 de Marzo, 2007).

Según datos del IMT, la industria genera en México en el 2011 la cantidad de 480 mil empleos directos, y 292 mil 500 indirectos y cada año se consolida más en el extranjero compitiendo con India, Argentina y Colombia (El Universal, Lunes 10 de Octubre 2011).

Cabe señalar que la gran mayoría de los call centers se ubican en la Ciudad de México donde se estima que más de la mitad de los trabajadores viven en las zonas periféricas de la zona metropolitana (Micheli, 2004). Las condiciones del desarrollo de los call centers se explica por la abundante fuerza de trabajo calificada, la infraestructura en cuestión de transportes que puede dotar la ciudad para poder movilizar hacia sus instalaciones grandes cantidades de empleados. Por tanto se requiere de la urbanidad, concentración de grandes cantidades de población en un mismo lugar.

#### **4.4. Particularidades del trabajo en los Call Center**

El call center es el símbolo principal de la conjunción de los fenómenos más exaltados en la época actual: por un lado, el desarrollo de las TIC materializado en artefactos como el internet, la PC, teléfonos celulares de última generación, etc. y por otro lado, la sociedad del conocimiento. Aquí no sólo se introducen las innovaciones tecnológicas más recientes en el campo de las telecomunicaciones, sino que se exige el manejo más eficiente de la información que proporcionan las

bases de datos que sirven como materia prima para realizar las campañas, y que conforma el activo principal junto con la gestión que los recursos humanos hacen con dicha información.

La organización del trabajo en un call center descansa en el concepto de “campaña”: ésta define el producto obtenido con el input trabajo (cuyo componente fundamental es el conocimiento específico que deberá ser puesto en juego en este espacio de negociación) (Micheli, 2007). La adaptación es el común denominador de exigencia en la empresa ya que las campañas siempre son cambiantes e incluso un operador puede gestionar más de una campaña para disminuir los tiempos muertos que se generan al barrer las bases de datos. De esta forma el call center presenta ciertas particularidades que lo distingue de otro tipo de organizaciones, por lo tanto se pueden encontrar prácticas específicas y desarrollo de tecnologías particulares en el sentido amplio.

En cuanto a los mecanismos de control que se pueden encontrar en los call centers encontramos dos tipos: el control del tiempo real de trabajo a través de software informático y por otro lado, la supervisión física del operario a través de supervisores.

*“El primer mecanismo de control que emplea el cliente se lleva a cabo a través de un registro en tiempo real y en formato digital de todos los movimientos de los operadores: desde los minutos de retraso, la duración de la llamada, el tiempo entre llamada y llamada, o el tiempo en que descansan o salen al baño. Sin embargo se han generado diferentes*

*mecanismos para sortear estas métricas e indicadores, haciendo presente que en ocasiones los indicadores no registran las actividades “reales”, por ejemplo cuando a un operario se le deja salir temprano o se le da como incentivo un descanso, al momento de codificar su estatus el mismo supervisor sugiere poner un estatus de capacitación o entrenamiento, haciendo referencia que el operario sigue ahí pero en una actividad relacionada con la mejora de su actividad” (Montarcé, 2011: 78).*

Se ha podido identificar que existen tres formas de control sobre las llamadas que apuntan a mantener el nivel de calidad de la misma: el monitoreo silencioso — cuando el monitor de calidad está escuchando la llamada y no se les informa a los operadores que están siendo controlados—, el control personalizado —cuando el monitor de calidad se sienta junto al operador y controla su llamada— o el monitoreo de grabación y revisión —cuando las llamadas se graban y luego se reproducen y evalúan (Montarcé, 2011).

Para Micheli, el trabajo de telemarketing está en una especie de encrucijada: es sin duda una producción masificada bajo normas industriales de uso intensivo de la fuerza de trabajo con rutinas establecidas y una base tecnológica de alta automatización. Sin embargo, es también un trabajo específico de creación de información con tecnologías digitales, y es por tanto producción en masa dentro de la sociedad de la información (Micheli, 2004).

#### **4.5. Condiciones de Contratación**

Uno de los temas que se abordan de manera crítica en el ámbito de los call center se refiere a las precarias condiciones de trabajo y al tipo de contratación. “Es frecuente que los trabajadores sean contratados no por su centro de trabajo sino por una tercera empresa de colocaciones que es con la cual se maneja la relación contractual. Además, es común que al firmar el contrato se firme también una renuncia con la fecha en blanco, por no mencionar que los contratos son de corta duración y se renuevan varias veces para no generar derechos laborales.” (Micheli, 2007). La rotación de personal es significativo con relación a otros sectores y pareciera no representar un problema para las empresas de call center, sino al contrario puede llegar a ser una práctica normal y esperada.

La existencia de una alta rotación no es un fenómeno accidental o “colateral” de la política laboral de los Call Centers, sino por el contrario responde a una estrategia deliberada por parte de los mismos que se torna posible en parte por la existencia de contratos de carácter temporal, también por la situación de empleo precario que se vive en el país que garantiza una demanda de trabajo de tipo permanente (Montarcé, 2011).

Los salarios promedios fluctúan entre los 4 y 6 mil pesos mensuales (es decir, entre 300 y 440 dólares). Las jornadas laborales son de 8 horas diarias, y frecuentemente incluyen 6 días a la semana. En una jornada de 8 horas, suelen tener 20 minutos "libres" que son estrictamente contabilizados mediante la misma tecnología que emplean (Micheli, 2004). Pareciera que la relocalización de los call centers a nivel mundial está en función de los salarios disponibles en los países de

origen y la calificación muchas veces universitaria de los recursos humanos. Entre Estados Unidos e India, por ejemplo, se tiene una brecha de aproximadamente \$30 dólares por operador–hora. Si miramos hacia América Latina, en México el costo del trabajo es de aproximadamente \$12 dólares por hora mientras que en Argentina es de \$8 dólares (Micheli, 2007), lo que asegura a las empresas un alto margen de ganancia al subcontratar o establecer sus propias oficinas en estos países.

La compañía Manpower estima que un operador de call center en Estados Unidos gana 12 dólares por hora, en México el promedio es de un dólar (El Universal 15 de Marzo, 2007).

En la búsqueda de la empresa para hacer el estudio de caso se realizó un registro de las principales vacantes que se publicaron en los portales de empleo Bumeran y OCC. Lo anterior para identificar las principales empresas que solicitaban el perfil de operador telefónico, así como los requisitos, el horario y el salario que cada una de las vacantes ofrecía.

**Tabla1. Vacantes para call center en la zona metropolitana de la Ciudad de México.**

Empresa	Vacante	Salario	Requisitos	Horario	Prestaciones
Finestrella	Ejecutivo de telemarketing ****URGENTE***	\$3500 Bruto por Mes	Sexo:Indistinto Edad: 20 en Adelante Escolaridad: Preparatoria Concluida o Truca Experiencia: Deseable Minimo de 3 meses en el area de ventas	Horario de Lunes a Viernes de3 a 9 sabados de 9 a 3	Sueldo Competitivo Bono Semanal Bono Mensual Prestaciones desde el primer dia Excelente Clima Laboral



DC Mayorista	Ejecutivo de Telemarketing Urgente	\$2800 Bruto por Mes	Edad: 18 a 27 años. Estado Civil: Indistinto Escolaridad: Preparatoria o carrera tecnica (titulado trunco o pasante). Experiencia: Minima 6 meses en servicio a clientes. Habilidades: actitud de servicio, dinámico, formal. Conocimiento basico en computacion.	Full-time	Sueldo bas atractivas comisiones, plan de carrera, prestaciones de ley, ambiente laboral sano.
Atento	ATENCIÓN A CLIENTES BBVA BANCOMER	\$3479 Bruto por Mes	Sexo Indistinto 18 a 45 años Bachillerato en curso o trunco Experiencia NO necesaria Manejo básico de Office Facilidad de palabra Actitud de servicio	Part-time	Sueldo base Excelentes comisiones Todas las prestaciones de ley Capacitación Desarrollo laboral a corto plazo
Manpower	Ejecutivo telefónico GNP (Coyoacán)	5, 000 mensuales + prestaciones de ley	Edad:20-30 Sexo: Indistinto Escolaridad: Lic. Administración, Contaduría, Informática (mínim trunca)  Experiencia: 6 meses mínimo en callcenter	Horario: lunes a viernes de 3:00pm a 10:40 pm y sábado de 8:00 am a 2:00 pm	Sueldo: 5, 000 mensuales + prestaciones de ley
Manpower	EJECUTIVO TELEFÓNICO (no son ventas)	\$4000 Bruto por Mes	Edad: 20-30 años Sexo: Indistinto. Hombres, cartilla militar liberada Escolaridad: Lic. en Administración, Contaduría o Informática en curso (mínimo trunca) EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en callcenter (atención al cliente)	Lun-vie 11:00 am a 8:00 pm, sábado 8:00 a 2:00 pm  Lun-vie 3:00 pm a 10:40pm sábado 8:00 a 2:00 pm	Sueldo 4,000 más prestaciones de ley.  Oportunidad de crecimiento.
Atento	OPERADOR TELEFÓNICO atención a clientes L-V	No especificado	Edad: 18 A 50 años Sexo: indistinto Escolaridad: bachillerato concluido Disponibilidad para laborar: De Lunes a Viernes medio Tiempo Experiencia: 2 meses en call center O ATENCION A CLIENTES	Full-time	Ofrecemos sueldo base + Prestaciones de ley + Bono de productividad + Oportunidad de crecimiento + Excelente ambiente de trabajo

GRUPO INTEGRACIONAL DE NEGOCIOS	TELEMARKETING	\$3000 Neto por Mes	EDAD: 23 A 40 AÑOS SEXO: INDISTINTO ESCOLARIDAD: BACHILLERATO, ESTUDIANTE, PASANTE. EXPERIENCIA: 6 MESES EN ATENCION A CLIENTES VENTAS TELEFÓNICAS.	HORARIOS: LUNES A SABADO DE 9:00AM A 3:00PM Y 3:00PM A 9:00PM	SUELDO \$3,000 LIBRES + COMISIONES BONOS PRESTACIONES DE LEY SEGURO DE VIDA SEGURO DE GASTOS MEDICOS DESARROLLO EXCELENTE CLIMA LABORAL
Importante Empresa en el Ramo de Call Center	Trabaja sin descuidar tus estudios como <b>**Operador Telefónico Medio Tiempo**</b>	\$3000 Bruto por Mes	Edad: 18 a 40 años Escolaridad: Mínimo bachillerato (concluido, trunco o en curso) Sexo: Indistinto Experiencia: 3 meses mínimo en puestos similares	Medio tiempo: Matutino 9:00 – 3:00 y Vespertino 3:00 – 9:00	Sueldo base \$3000 + Comisiones + Bono de PUNTUALIDAD y ASISTENCIA Prestaciones de Ley desde el inicio
Agencia	Operador Telefónico	\$3000 Bruto por Mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: De 18 a 40 años.</li> <li>• Sexo: Indistinto</li> <li>• Experiencia mínimo de 3 meses en atención a clientes, ventas o Call Center</li> <li>• Certificado de secundaria/ Bachillerato Trunca o en curso</li> <li>• BUENA ORTOGRAFÍA Y DICCIÓN</li> </ul>	TURNOS VESPERTINO DE 3-9 PM	Sueldo base 3,000 + Comisiones hasta \$1,300 mensuales + Prestaciones de Ley <ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitación pagada</li> <li>•Oportunidad de crecimiento según desempeño</li> </ul>
Atento	Operadores Telefónicos	\$3400 Bruto por Mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Preparatoria o Carrera tecnica CONCLUIDA</li> <li>•Edad 18-35 años</li> <li>•Experiencia en call center</li> <li>•Manejo de PC</li> </ul>	15:00-22:00 HRS DE L-D (día de descanso rolado en fin de semana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sueldo base</li> <li>•Prestaciones de ley</li> <li>•Bonos de productividad</li> <li>•Oportunidad de crecimiento</li> <li>•Excelente ambiente de trabajo</li> </ul>
Corporativo de Negocios Empresariales CNE	EJECUTIVO TELEFÓNICO (INBOUND)	\$4000 Neto por Mes	18 a 50 años •Bachillerato concluido •experiencia minima de 6 meses en call center Atencion a Clientes •excelente atencion al cliente •facilidad de palabra •buena presentacion •disponibilidad de horario y fines de semana	•turno vespertino de 16:00 a 23:00 hrs	•turno vespertino de 16:00 a 23:00 hrs •Atencion a Clientes y Venta cruzada •sueldo base de \$4,000 + bono •prestaciones de ley •excelente ambiente de trabajo •estabilidad y crecimiento

Manpower	Ejecutivo Telefonico Bilingüe	\$9000 Bruto por Mes	Experiencia mínima de 1año en call-center •Licenciatura Trunca o bachillerato concluido •Disponibilidad de tiempo completo •Tener entre 22 a 40 años •Conocimientos o Manejo en SABRE •Ingles 60%	Full-time	Sueldo base + Bono •Excelente ambiente de trabajo •Oportunidades de desarrollo
GRUPO FINANCIERO INBURSA	ATENCION A USUARIOS METROBUS (VESPERTINO)	\$3200 Bruto por Mes	•ESCOLARIDAD: BACHILLERATO CONCLUIDO (CERTIFICADO) O ESTUDIANTES DE LICENCIATURA •EDAD: MAYOR 18 AÑOS •EXPERIENCIA NO NECESARIA •ACTITUD DE SERVICIO •BUENA PRESENTACION •FACILIDAD PARA RELACIONARSE •DISPONIBILIDAD PARA LABORAR DE LUNES A SABADO DE 2PM A 10PM •ZONA A LABORAR DE BUENAVISTA A SAN LAZARO	Part-time	•SUELDO \$3,200 MENSUALES •PRESTACIONES DE LEY •EVENTUALIDAD DE 1 A 3 MESES •CONTRATACION INMEDIATA
No indica	Telemarketing	3500	CON EL SIGUIENTE PERFIL:EDAD: 22 A 28 AÑOS.SEXO: INDISTINTO.ESCOLARIDAD MINIMA, PREPARATORIA.BUENA PRESENTACION PRESENTACION.FACILIDAD DE PALABRA.GUSTO POR LAS VENTAS.	DE 9 AM A 6 PM DE LUN A VIERNES	SUELDO BASE \$3,500.00 + BONO POR RESULTADOS.CAPACITACION CONSTANTE.DESARROLLO Y FORMACION DE CARRERA.AGRADABLE AMBIENTE DE TRABAJO.
ITG	EJECUTIVA DE TELEMARKETING	No especificado	ESCOLARIDAD: PREPARATORIA TERMINADA O CARRERA TECNICA. SEXO: FEMENINO. EDAD: 22 A 35 AÑOS. EXPERIENCIA EN EL AREA DE TEEMARKETING MINIMA DE 1 AÑO.	no especifica	SUELDO BASE + COMISIONES + PRESTACIONES DE LEY + DESARROLLO PROFESIONAL. INTERESADAS MANDAR CV EN FORMATO WORD A LA DIRECCION DE CORREO ELECTRONICA
Grupo Salinas	Ventas via telefonicas de Internet Enlace-IUSACEL via telefonica	\$1,499.00 a \$5,000.00 mensual	Edad:19 a 35 añosSexo: IndistintoEscolaridad: Bachillerato ConluidoExperiencia: NECESARIA - MINIMA DE 6 MESES EN VENTAS DE CALL CENTER o directa de productos bancarios	Medio tiempo	Sueldo: \$5,000 + Prestaciones de Ley + Vales de despensa y comisiones Horario: MATUTINO 9:00 a 15:00 de Lunes a Domingo con un día de descanso entre semana

Kelly Services	Call center	3000	*Edad de 18 a 35 años*Sexo indistinto*Escolaridad PREPARATORIA / CARRERA TECNICA CONCLUIDA*Experiencia en atención a clientes vía telefónica.*Disponibilidad de tiempo completo lunes a viernes 8:30 a 17:30 hrs.*Excelente presentaciónPara laborar cerca del teletón de Tlalnepantla	Tiempo completo	*Sueldo base \$3000*Prestaciones de ley*Vales de despensa*Capacitación constante.*Excelente ambiente de trabajo
Grupo Mag	Ejecutivo de call center	\$5,000.00 a \$7,000.00 mensual	Edad: 23 a 40 añosGénero: IndistintoEscolaridad: Preparatoria o Bachillerato mínimo	Tiempo completo	Sueldo base + comisionesPrestaciones de LeyExcelente ambiente de trabajoCapacitación continua
Addeco	Ejecutivos de Ventas de productos Bancarios	6500	DESDE BACHILLERATO CON EXPERIENCIA NECESARIA DE 1 AÑO EN CALL CENTER BANCARIO Y/O VENTAS DE PRODUCTOS FINANCIEROS. (TDC, SEGUROS recientes)	Tiempo completo	Sueldo base \$6,500 + Comisiones + Prestaciones de ley + Plan de vida dentro de institución+ Servicio de Comedor
Sertec	Asesor Telefónico de Cobranza	4500	*Disponibilidad de horario.No contamos con disponibilidad en el turno matutino.*Edad de 20 a 45 años. Preferentemente*Escolaridad mínima de 3° semestre de bachillerato concluido. No personas que estudien actualmente en un sistema escolarizado. Experiencia no necesaria	Tiempo completo	Bono de productividad hasta por \$4000.*Horario de 14:30 a 22:30 horasde lunes a domingo con un día de descanso entre semana.*Prestaciones de ley.*Plan de vida y carrera.*Excelente ambiente de trabajo*Área de comedor.
Luzware	Gestores telefónicos	No especificado	Requisitos: Ser mayor de edadEscolaridad Bachillerato concluidoSin o con experiencia en el Área de cobranza	Tiempo completo	Sueldo base Bono de recuperaciónPrestaciones de leyCapacitación PagadaHorario Tiempo completo
Next Contact	Agentes telefónicos	No especificado	Perfil Requerido:Ser Mayor de 18 añosBachillerato truncoFacilidad de PalabraManejo de Equipo de CómputoGusto y Excelente Actitud para las Ventas	Medio tiempo	Sueldo Base + Plande Bonos y ComisionesCapacitación Pagada al 100%Desarrollo ProfesionalClases de Inglés sin CostoHorarios de Medio Tiempo de Lunes a Sábado (09 a 15 y/o 15 a 21 hrs.)

Atento	Operadores Telefonicos	4000	EDAD: 20 A 40 AÑOS SEXO: FEMENINO ESCOLARIDAD: PREPARATORIA TERMINADA EXPERIENCIA: 2 MESES EN atención a clientes, ventas VIA CALL CENTER o presencial	Tiempo completo	SUELDO: \$4000 + prestaciones de ley + bono crecimiento laboral
Addeco	EJECUTIVO TELEFONICO DE ATENCION A CLIENTES CON VENTA CRUZADA, URGENTE!!!!	5900	CARRERA TECNICA Y/O PREPARATORIA CONCLUIDA. EXPERIENCIA NO NECESARIA, PREFERENTEMENTE EN CALL CENTER. MANEJO DE OFFICE (INTERMEDIO). DISPONIBILIDAD DE HORARIO(PARA CAPACITACION). TURNO VESPERTINO	Tiempo completo	SUELDO \$5,900 + BONO + COMISIONES. PRESTACIONES DE LEY + SEGURO DE VIDA. SERVICIO DE TRANSPORTE. CAPACITACION PAGADA
Despegar	AGENTE REAL TIME EN CALL CENTER	7000	Sexo indistinto, de 22 a 30 años bachillerato terminado o licenciatura trunca, mínimo 1 año como analista de tiempo real	Tiempo completo	Horario: 9 HRS. ROLADO DE 8:30 A 22:00 (LUNES A VIERNES)GUARDIAS ROLADAS DE 9:00 A 15:00 (SABADO O DOMINGO) Sueldo: \$7,000 + BONO DE PUNTUALIDAD DE 500 + PRESTACIONES DE LEY
Servicios Facam	EJECUTIVO DE SEGUIMIENTO A CLIENTES	6000-8000	* TENER ENTRE 20 Y 30 AÑOS* GUSTO POR LAS VENTAS, MINIMO 6 MESES DE EXPERIENCIA EN CUALQUIER TIPO DE VENTAS* BUEN MANEJO DE PC* TOLERANTE* SABER TRABAJAR BAJO PRESIÓN	Tiempo completo	* SUELDO BASE* BONO POR ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD* COMISIONES (ALCANZANDO LOS \$8000 MENSUALES)* PRESTACIONES LEY* SEGURO MEDICO PARTICULAR* POSIBILIDADES DE BECA PARA CONTINUAR CON TUS ESTUDIOS

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los portales de empleo bumeran y occ durante el periodo del 8 de febrero al 9 de abril de 2013.

Esto habla de una subvaloración de la fuerza de trabajo aprovechado por el contexto socioeconómico de los países donde se instalan, donde por lo general se encuentran altas tasas de desempleo.

Las relaciones laborales tienen características particulares en los call centers, por un lado, la relación de la empresa cliente y de la empresa subcontratada vía

outsourcing va más allá de un contrato, incluso la injerencia de la empresa cliente sobre la actividad de los operarios es evidente ya sea en la operación, el ritmo de trabajo, la definición de metas, el tipo de control, indicadores de productividad y castigo, por una parte se ve reflejada cuando los operarios mencionan que trabajan para la empresa cliente y no para la cual están contratados jurídicamente

*“la característica que asume el trabajo bajo régimen de subcontratación laboral es que los trabajadores ejecutan un trabajo subordinado en beneficio de una empresa usuaria con la cual no tienen un contrato de trabajo; no obstante esta empresa es la que determina generalmente las condiciones, tiempos y ritmos de trabajo. Esto implica la existencia de una relación de dependencia y subordinación de facto entre el operador de Call Centers y la empresa-cliente para la cual ofrece sus servicios, a la vez que una ausencia de relación laboral formal entre dicho trabajador y dicha empresa.”* (Montarcé, 2011: 75).

Por tanto sucede lo que Montarcé llama la invisibilización de la empresa cliente en el contrato de trabajo pero visible en la actividad y en la operación diaria de un call center en la modalidad de subcontratación.

## **5. BASES METODOLÓGICAS PARA EL ESTUDIO DE CASO: EL MÉTODO ETNOGRÁFICO.**

### **5.1. Pertinencia del acercamiento cualitativo en el estudio de caso**

Para el estudio del fenómeno que se desea abordar es importante tener una base metodológica lo suficientemente sólida que permita, en lugar de limitar o reprimir la investigación, expresar en términos poco convencionales una problemática que requiere de una perspectiva abierta a la recepción de información de elementos que no son obvios del todo, pero que su interpretación representa una fuente importante de conocimiento. En este sentido y para efectos de las necesidades de la investigación se opta por el método cualitativo para abordar el tema de estudio.

Tradicionalmente la metodología cualitativa y cuantitativa se han visto como antagónicas y excluyentes, y aunque algunos aboguen por su mixtura, muy pocos visualizan una comunión entre estas posturas. Lo cierto es que los paradigmas sobre los cuales ambas posturas se apoyan son excluyentes, sin embargo las investigaciones han ido evolucionando al grado de reconocer las ventajas y limitaciones de cada una para utilizar algunas estrategias de una y otra en una misma investigación. Lo anterior es válido siempre y cuando se mantenga coherencia en la investigación evitando el autoengaño, ya que si de entrada se exterioriza el deseo de realizar una investigación de cualquier tipo (cualitativa o cuantitativa, o incluso mixta) sin precaución y a priori no se cumpliría con el objetivo de la investigación.

Hasta la investigación catalogada cualitativa pudiera parecer más un intento por predecir algún fenómeno buscando generalizaciones universales, bajo determinismos causa efecto que cualquier investigación cuantitativa. Una investigación no es cualitativa simplemente por utilizar entrevistas a profundidad u observación participante, es algo un poco más complicado y tiene que ver con una visión de concebir el fenómeno a investigar.

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1996) las características de la investigación cualitativa son:

- Es inductiva, es decir, se parte de los datos para desarrollar conceptos y no para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas
- El investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística, por tanto estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones
- El investigador es sensible a los efectos que él mismo causa sobre las personas que son objeto de su estudio
- Los investigadores tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas
- El investigador se desprende o se trata de apartar de sus prejuicios, creencias y perspectivas
- Todas las perspectivas son valiosas para la investigación, la perspectiva de cada persona tiene valor por sí mismo para el análisis



- La investigación cualitativa es humanista en la medida que no se pierde de vista el elemento personal y se trata de experimentar lo que sienten los individuos en situaciones concretas
- Los investigadores ponen en relieve la validez de su investigación ya que la proximidad con el mundo empírico es constante
- Todos los escenarios y personas son dignos de estudio
- La investigación cualitativa es un arte, las investigaciones son flexibles y heterogéneas donde el método sirve al investigador y no de forma contraria (Taylor y Bogdan, 1996).

Bajo estos preceptos la siguiente investigación busca constituirse dentro de los parámetros de una investigación cualitativa ya que ofrece elementos indispensables para abordar la problemática identificada y circunscrita dentro del objetivo de investigación.

Una metodología cualitativa nos permite dilucidar aspectos que van mucho más allá de una relación de correspondencia, de una relación causa-efecto, nos ayuda a comprender desde una perspectiva multifactorial lo que puede suceder en una relación sumamente compleja como la que se trata de explicar. Así también nos acerca a la comprensión del mundo de las agencias sociomateriales, que de otra forma serían invisibles para otro tipo de aproximaciones metodológicas.

La investigación cualitativa en la actualidad, como la presentan algunos autores, experimenta grandes variantes y diversidad de enfoques, que la llevan a la “multi”

y “trans” disciplina, lo anterior demuestra una evolución no solamente en la investigación cualitativa, sino en la investigación en general. El hecho de identificar una fase posmoderna dentro de la tradición cualitativa habla de una serie de tensiones que se enfrentan en la investigación y que hacen más borrosa la línea entre una tradición de investigación con respecto a otra.

Por tanto es necesario derribar algunos supuestos que enmarcan muchas de las discusiones con respecto a la metodología. Por un lado, pensar que una metodología es mejor que otra por el simple hecho de evocar todas sus técnicas y herramientas es un error debido a que una investigación no está exenta del contexto y de lo que se quiere investigar y los alcances que se pretenden perseguir.

## **5.2. Estudio etnográfico como herramienta principal de investigación.**

La elección del estudio etnográfico no es arbitraria y responde a la pregunta fundamental de cómo se piensa abordar el objetivo de investigación. La etnografía puede definirse como “el estudio descriptivo de la cultura de una comunidad, o de alguno de sus aspectos fundamentales, bajo la perspectiva de comprensión global de la misma” (Aguirre, 1997).

Las principales características de la etnografía son:

- La observación y participación son intensivas y prolongadas en la localidad (en este caso una organización concreta)

- La comprensión de lo específico se realiza a través de la documentación o registro de detalles concretos de las prácticas
- Existe el interés del etnógrafo por conocer lo emic, es decir, la percepción desde dentro, que de sí mismo tiene un grupo social (en este caso una organización) (Calvo, 1992).

Esta serie de elementos además de delimitar de forma general los efectos de la investigación sobre la información que se desea obtener también muestran la afinidad con el objetivo de la investigación. En este sentido, “el análisis y comprensión particular de una situación concreta con objeto de detectar e identificar prácticas y procesos cotidianos, locales e inmediatos, y de realizar un análisis integrado y comprensivo de la misma.” (Calvo, 1992; 13) es lo que se espera hacer con la etnografía en un estudio de caso.

La etnografía en su postura antropológica considera que “comprender la cultura de un pueblo supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad” (Geertz, 1973: 27) para ello se requiere desechar el viejo paradigma de universalidad en el que gran parte de las ciencias sociales, tratando de imitar a las ciencias naturales, se basaron y siguen basando como requisito indispensable para realizar una investigación.

La etnografía a su vez "... es una disciplina que estudia y describe la cultura de una comunidad desde la observación participante y desde el análisis de los datos observados" (Aguirre, 1997). Para Anguera (1997) en la observación participante podemos encontrar diferentes niveles de participación:

- Observación no participante. Se realiza cuando el observador actúa de forma neutra, sin conocer al sujeto observado.
- Observación participante. Es cuando se da un tipo de interacción entre observador y observado. Consiste en un proceso caracterizado, por parte del investigador, como una forma consciente y sistemática de compartir, en todo lo que le permitan las circunstancias, las actividades de la vida, y, en ocasiones, los intereses y afectos de un grupo de personas.
- Participación observación. Se realiza cuando un miembro de un grupo adquiere la calidad de observador de otro(s) sujeto(s) del mismo grupo. Aquí el observador tiene mayor libertad de movimientos, pudiéndose relacionar con todas las personas de su grupo en sus propios niveles.
- Auto-observación. Es el grado más elevado de participación donde el observador es a la vez sujeto y objeto (Anguera, 1997).

Dentro del método etnográfico existen diferentes acercamientos o perspectivas que se orientan a comprender el complejo entramado entre teoría y metodología, las perspectivas más recientes en la etnografía apuntan a estudios de tipo autoreferencial como el caso de la autoetnografía.

### **5.3. Etnografía y estudio de caso**

Robert Stake entiende al estudio de caso como “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1998: 11). En este sentido, el estudio de caso

nos ofrece la narración de la experiencia particular del contacto directo con una organización sin dejar de reconocer la complejidad inherente a cada acercamiento.

Tomando en cuenta que "vivimos en una realidad diversa y fragmentada en la que cada pieza particular de conocimiento representa la solución exitosa a algún problema local" (Ibarra, 1991) el contacto con realidades específicas y con experiencias únicas son fortalezas que hacen del estudio de caso una herramienta indispensable en momentos donde el desarrollo del conocimiento muchas veces se ve desfasado por las necesidades que la sociedad demanda en tiempos cada vez menores.

El método de estudio de caso al igual que otros métodos ha construido su propia validez y confiabilidad. El estudio de caso se valida por el alcance y los fenómenos que puede explicar, permitiendo develar, a diferencia de otros métodos, las cuestiones particulares de un fenómeno. A su vez la confiabilidad radica en la capacidad que tenga el caso de expresar una realidad concreta.

La etnografía en un estudio de caso comulga directamente con el espíritu y la intención pues a través de la etnografía se puede experimentar de forma directa un fenómeno particular en el contexto específico. "La centralidad del estudio es la individualidad, ciertamente, pero, y esto es lo más relevante, ésta no es abordada como una abstracción, sino como una conquista creativa, siempre discursivamente estructurada, históricamente contextualizada y socialmente producida, reproducida y transmitida" (Serrano, 1997: 203).

El tema de la objetividad en la etnografía es a veces controversial. La postura aquí tratada no niega los intereses del investigador que le permiten discriminar información que a ojos de cualquier otro informante no pudiera haber sido de importancia desde su punto de referencia. En este sentido, "todo análisis etnográfico está condicionado por los principios que asimiló el investigador durante su formación y por el enfoque concreto que adopte para programar su trabajo." (González, 1997: 116).

Por tanto, realizar el estudio etnográfico no descarta la importancia del papel que juegan los informantes sino al contrario, pone en el centro la aportación de los informantes como parte importante de los elementos que han interiorizado y que han sido relevantes en su experiencia. Sin embargo, la etnografía permite entrar con los ojos del investigador al contexto propio del fenómeno lo que implica introducirse con todas las ideas preconcebidas y manifestaciones axiológicas que por ese mismo grado de especialización le permiten observar cierto tipo de cosas y ciertamente descartar muchas más.

*“El trabajo del antropólogo y del etnógrafo son muestras de que para hacer investigación no se necesita estar supeditado a una visión reduccionista de la realidad aunque en apariencia se interesan por aspectos específicos y muy particulares del quehacer humano. Lo que en realidad encara el etnógrafo es una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están superpuestas o entrelazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo extrañas, irregulares, no explícitas, y a*

*las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y explicarlas después” (Geertz, 1973: 24).*

Dentro de la etnografía existen diversos acercamientos y posiciones, que sortean debates epistemológicos. Algunos acercamientos se especializan en fenómenos particulares que a partir de su pertinencia permiten desarrollar una temática especial. Es el caso de la “tecnografía” que se considera un estudio socio-científico de las cuestiones técnicas adopta ciertas características de la etnografía. En este campo los científicos sociales se relacionan con estudios etnográficos junto con la puesta tecnológica como observadores participantes que trabajan con los “nativos” pero que en lugar de centrarse totalmente en los aspectos del lenguaje, creencias y expectativas, enfatizan la necesidad de no dar por sentado las diferentes categorías y caracterizaciones utilizadas por las personas observadas tales como la distinción entre “productor”, “consumidor” y “usuario”. La tecnografía se centra principalmente en determinar cómo estas distinciones son creadas y sustentadas, así como determinar los efectos que tienen en el diseño y el desarrollo (organizacional) (Woolgar, 1996).

En resumen el estudio de caso y la etnografía se complementan y comulgan profundamente en sus intenciones y alcances. "un caso no puede representar el mundo, pero sí puede representar un mundo en el que muchos casos se sientan reflejados". (Serrano, 1997: 207). Sin embargo, las descripciones clásicas etnográficas se conciben como trabajos que deben describir una cultura en su totalidad, por lo que la experiencia culmina después de permanecer prolongado tiempo dentro de la comunidad o lugar que se desea investigar.

Bajo las limitantes que implica la realización de una investigación prolongada cuando se trata de organizaciones, existen otras alternativas dentro de la etnografía que recientemente se están explorando para mantener un método con características particulares pero aplicado a contextos novedosos. Para Walcott (2001), existen otras formas de presentar una etnografía, una de ellas es a través de lo que se conoce como: micro-etnografía (también conocida como etnografía específica) que se centra en elementos particulares como eventos culturales, escenas o casos altamente contextualizados acercándose a las maneras en que el ethos cultural se refleja en un microcosmos en elementos particulares en lugar de intentar describir el sistema cultural completo. (Walcott, 2001).

Por otro lado, Hubert (2005) habla de la etnografía focalizada, caracterizada por tener estancias cortas o visitas de medio tiempo en el contexto de sociedades más especializadas y profesionalizadas. Para este autor la imagen convencional del etnógrafo todavía está referida tradicionalmente a la idea de estancias en un largo periodo de tiempo, o estudios de campo de largo plazo.

La etnografía focalizada a diferencia de la tradicional pone en relativo el tiempo que se dedica a la observación o a la estancia en la comunidad para pasar una experiencia intensiva. Los campos son analizados por eventos, en grupos de estadías, que no necesariamente son lineales. La etnografía focalizada no se contrapone a la etnografía convencional sino que se complementa como estrategia de investigación, sin embargo la diferencia radica en la alteridad como la característica metodológica más importante y es también un prerequisite necesario para etnografías focalizadas, la alteridad implica que más que el hecho



de extrañeza que pudiera tener un etnógrafo convencional frente a una comunidad totalmente ajena, éste se concentra en pequeños elementos de su propia sociedad, donde entran los estudios de los lugares de trabajo (Workplace Studies) (Hubert, 2005). En este sentido la organización, y más específicamente, ciertos eventos o fenómenos pueden ser estudiados bajo el método etnográfico retomando los enfoques alternativos que se están aplicando actualmente.

#### **5.4. Etnografía encubierta**

El hecho de que el estudio etnográfico en la organización de call center sea de carácter encubierto no se explica por el deseo del investigador de encontrar la realidad objetiva, sino que parte de una visión completamente diferente. Se tiene en cuenta que "todo análisis etnográfico está condicionado por los principios que asimiló el investigador durante su formación y por el enfoque concreto que adopte para programar su trabajo" (González, 1997: 116).

En segundo lugar, el hecho de que el estudio etnográfico en la organización de call center sea de carácter encubierto no se explica por el deseo del investigador de buscar la realidad objetiva, sino que parte de una visión completamente diferente. Se pretende el estudio encubierto por una serie de razones técnicas que posibilitan la realización de una investigación de estas características; por un lado representa una manera más "libre" de acceso a la organización puesto que no solo se acude a la oficina de algún gerente o representante de la empresa para hacer entrevistas, donde el acceso y la disponibilidad están condicionadas por la

persona o personas que permiten el acceso a la organización, sino que se experimenta desde la perspectiva de un operador la dinámica de ese tipo de organizaciones. Por otro lado, la investigación encubierta permite la interacción con los actores en el momento y lugar donde desempeñan sus actividades cotidianas lo que es indispensable para observar las prácticas e interacciones que se llevan a cabo dentro de la organización.

Debido a que la principal fuente de información que se desea recabar es precisamente lo referente a las prácticas e interacciones en la cotidianeidad, será muy difícil obtener información con otras herramientas de investigación, en este sentido, la observación “dentro” de la organización nos ofrece un lugar privilegiado para realizar el análisis.

Precisamente la idea del acceso es un tema relevante en la etnografía, puesto que el investigador tiene que evaluar las posibilidades reales que tiene para recabar la información. Algunas veces se hacen necesarias estrategias como la etnografía encubierta para poder acceder a información que de otro modo sería difícil o imposible de obtener. Por ejemplo, Giulianotti (2001) habla sobre los problemas que se tienen en el proceso de entrada o introducirse en una subcultura para realizar una observación participante. Al narrar su experiencia de investigación en un grupo de hooligans el autor afirma que el acceso es una de las partes más complicadas para una observación participante. Existen varios peligros al introducirse en un grupo hostil y las implicaciones son varias, desde situaciones en las que este tipo de investigación se enfrenta con el trato con el grupo, la vestimenta, las implicaciones éticas, los problemas con la policía, el hecho latente

de ser descubierto, etc. Por otro lado, la investigación encubierta permite la interacción con los actores en el momento y lugar donde desempeñan sus actividades cotidianas lo que es indispensable para observar las prácticas e interacciones que se llevan a cabo dentro de la organización.

Para Whyte (2001), "el rol encubierto se hace posible cuando el investigador estudia su propia sociedad; de hecho, en algunas situaciones, la entrada encubierta en el campo podría ser la única manera de obtener acceso a los datos." (Whyte, 2001: 163) hay algunos estudios que se pueden hacer cubiertos o abiertos dependiendo del acceso, las características de la investigación y el objetivo. Siguiendo a Whyte, (2001) algunas de las más ricas recolecciones de datos que se hicieron en la vida de las fábricas se hicieron a partir de observaciones encubiertas.

Debido a que la principal fuente de información que se desea recabar es precisamente lo referente a las prácticas e interacciones en la cotidianeidad, será muy difícil obtener información con otras herramientas de investigación, en este sentido, la observación "dentro" de la organización nos ofrece un lugar privilegiado para realizar el análisis.

No hay que confundir el espionaje con la observación encubierta, ambos coinciden en ocultar sus principales objetivos pero difieren marcadamente en objetivos y responsabilidades. "El espionaje es partidario de trabajar para un lado en contra de otro en un activo o latente situación de conflicto, recabando información con el propósito de dañar a los individuos o a la organización del lado contrario" (Whyte,

2001: 165). En este sentido no existe ninguna controversia ética en el hecho de realizar una etnografía encubierta pues ni el objetivo, ni los resultados de la investigación tienen la intención de dañar a la organización. "Al reportar los hallazgos, el investigador está obligado a tratar de evitar dañar a la organización o a sus miembros individuales" (Whyte, 2001:165).

Como cualquier método existen ciertas limitantes y potencialidades que son propias del a investigación encubierta. Para Henslin, (2001) existen ventajas y desventajas de la etnografía encubierta frente a la participación abierta. En las ventajas menciona que en ciertas ocasiones la información puede ser recabada de mejor manera trabajando secretamente desde el interior además de que es más frecuente que los miembros de un grupo compartan cierto tipo de información con otra persona partiendo de la base de que pertenece al mismo grupo debido a que sienten que pueden compartir confidencialmente esta información no solo porque comparten una "cultura en común" sino porque comparten las mismas experiencias. Al compartir la misma perspectiva y experiencia la revelación de información fuera del grupo puede dañar a todos los miembros incluyendo al que revela esa información. Aunque es posible obtener esa misma información por otros medios, como la participación abierta, con la participación encubierta se remueve la incertidumbre.

Una de las desventajas que identifica Henslin (2001) se refiera a que con la participación encubierta existen algunas preguntas que el investigador no se atreve a preguntar debido a que no pertenecen al rol que está jugando en ese momento, comprometiendo así el trabajo de campo. Cuando el investigador

realiza preguntas que aparentemente no pertenecen al rol de miembro de grupo puede interrumpir el flujo de la información y la posibilidad de ser descubierto.

## **5.5 Estrategia Metodológica**

Considerando que la estrategia metodológica es un curso de acción previsto por el investigador para abordar un caso o problemática en particular, en este apartado se describe la ruta que se tomó para realizar la investigación en el estudio de caso. González, (1997) considera que a diferencia de la visión que propone una nula planificación o preparación de la investigación por relacionarse de forma natural con el fenómeno, es necesario plantear y seleccionar los temas a abordar, los problemas o hipótesis, las razones de estudio, etc. desde el principio. Menciona que los estudios etnográficos requieren de un punto de arranque epistemológico y técnico y de ahí la importancia de una estrategia metodológica.

La estrategia metodológica está diseñada de tal forma que brinda los elementos necesarios para recabar información precisa en la lógica de la investigación, en este sentido, ayuda a proyectar los caminos que se tomarán para acceder a la dimensión explicativa del conjunto de hechos a analizar. La estrategia metodológica que se detalla a continuación está diseñada para describir, entre otras cosas, las características del trabajo etnográfico que se establece como principal herramienta metodológica, atendiendo a las necesidades de la investigación y a la naturaleza de la problemática.

La alineación entre el objetivo de investigación junto con la base teórica que le da sustento con respecto al tratamiento metodológico se plasma en la estrategia metodológica. La elección del estudio etnográfico con las características que se detallan más adelante no es arbitraria y responde a la pregunta fundamental de cómo se piensa abordar el objetivo de investigación. Por lo tanto para los efectos de esta investigación donde se pretende profundizar en las prácticas y las interacciones que se efectúan entre elementos humanos y no humanos (en este caso tecnológicos) en un contexto organizacional, es pertinente realizar un estudio de este tipo.

A continuación se describen las actividades que conforman la estrategia metodológica, la cual se divide en una serie de etapas que denotan la temporalidad de cada serie de actividades, el objetivo que persiguen para la investigación y su relación con respecto a las demás.

#### **5.5.1. Etapa 1: Acercamiento al objeto de estudio**

En esta etapa se realiza una investigación documental para conocer los aspectos generales de los call center ya sea como industria, o como fenómeno organizacional donde se investigan aspectos generales que permitan contar con un amplio panorama sobre los fenómenos que forman parte del objeto de estudio.

### **5.5.2. Etapa 2: Diseño y aplicación de entrevistas para informantes clave con experiencia en el sector.**

En esta etapa se realizaron entrevistas a personas cercanas a la industria de los call centers en el rol de trabajadores u operadores telefónicos para conocer con un grado mayor de profundidad las prácticas que caracterizan el trabajo en ese tipo de empresas y esbozar las posibles relaciones con la tecnología. Esta etapa sirve para enriquecer la información de la etapa número 1 pues recoge información de personas que tuvieron contacto con empresas de call center en momentos y lugares diferentes. En el Anexo 1 Se muestra el guion de entrevista utilizado para las entrevistas y en el Anexo 2 la transcripción de las entrevistas realizadas.

### **5.5.3. Etapa 3: Estudio de campo.**

Esta etapa abarca el estudio de caso en concreto, el cual se pretende abordar con un estudio etnográfico de carácter encubierto. En este sentido, “el análisis y comprensión particular de una situación concreta con objeto de detectar e identificar prácticas y procesos cotidianos, locales e inmediatos, y de realizar un análisis integrado y comprensivo de la misma.” (Calvo, 1992; 13) es lo que se espera hacer con la etnografía en un estudio de caso.

Para tales efectos se llevó a cabo un diario de campo donde en una parte se describirá todo lo observado y todo lo dicho, sin adjetivos, sin interpretación distinguiendo entre lo observado por el investigador (obs) y lo dicho al investigador por un informante (inf), identificando su nombre si es posible. La otra parte es

dedicada a la interpretación, a las preguntas que surgen, a la especulación y a los adjetivos (Palerm, 2008).

El diario de campo como su nombre lo dice se va a realizar cada día durante el estudio etnográfico evitando omitir información y registrando los acontecimientos.

El trabajo de campo tuvo una duración de alrededor de 3 meses (del 5 de septiembre de 2012 al 23 de noviembre del mismo año). En este tiempo había que cubrir con 6 horas de trabajo 6 días a la semana, considerado como medio tiempo. Se hicieron observaciones en diferentes turnos tanto en la mañana como en la tarde.

A continuación se presenta la narración etnográfica del caso.



## **6. ETNOGRAFÍA EN UNA EMPRESA DE CALL CENTER.**

### **6.1. Oferta laboral en la industria de los call center.**

La búsqueda de la empresa no fue complicada, de entre varias vacantes que se ven publicadas en periódicos de circulación masiva, en fachadas de edificios, en anuncios de radio, recomendaciones de amigos o conocidos y en internet, la oferta de empleo de operador telefónico es bastante abundante sobre todo en una ciudad como México.

Por la facilidad y por la especificidad de la información, así como por la accesibilidad decidí hacer la búsqueda a través de internet. La red ofrece diferentes opciones que van desde simplemente teclear las palabras "operador telefónico" o "call center" en cualquier buscador (como Google o Yahoo); revisar los anuncios clasificados de algún periódico en línea; hasta ingresar a portales especializados en promoción de vacantes como OCC, Computrabajo o Bumeran.

Decido revisar las vacantes de algunos sitios de colocación de empleos, tratando de buscar de entre el mar de opciones que surgen de la búsqueda de "operador telefónico", algún lugar que se ubique cerca de mi domicilio, que maneje medio tiempo y que tenga una remuneración decente.

Al buscar en el portal de OCC y de Computrabajo enseguida es evidente que la mayor parte de las ofertas que aparecen están ubicadas en el Distrito Federal. Según el Instituto Mexicano de Teleservicios es en esta entidad donde se encuentra el mayor número de centros de contacto con el 32%, le sigue Nuevo

León con 9% y el Estado de México con 8% (IMT, Censo Nacional de Agencias 2011).

Después de unos minutos de búsqueda encuentro dos opciones en el Estado de México que me llaman la atención: la primera es en una empresa dedicada a ventas por TV donde no piden experiencia y la segunda no tiene información del tipo de productos o servicios pero la empresa se encuentra ubicada a unos minutos de mi domicilio, se trabaja medio tiempo y se puede llegar a través de diferentes medios de transporte.

Posteriormente decido mandar un correo electrónico a cada una de las empresas adjuntando un Currículum Vitae que previamente realicé para tal efecto esperando que cualquiera se pusiera en contacto.

## **6.2. El proceso de selección: un acercamiento físico con la empresa.**

Al día siguiente se comunican conmigo para citarme a una entrevista. Me llama la atención que se comunicaran las dos empresas el mismo día y prácticamente a la misma hora para que asistiera a la entrevista, solo me pidieron llevar currículum impreso y una identificación.

Al comentarle a una de las empresas que ya tenía una entrevista programada para ese día me sugirieron otro horario para que asistiera y acepté.

Al día siguiente me dirigí a la dirección señalada para llevar a cabo la entrevista de la empresa ubicada en el municipio de Naucalpan, Estado de México. Al acercarme ubiqué el edificio justo enfrente de una glorieta a lado de casas y establecimientos comerciales; el edificio era de cuatro plantas, ubicado muy cerca

de una institución de educación superior (FES Acatlán). La fachada era de color gris humo lo que le daba un aspecto hermético y sospechoso, incluso me hizo dudar que fuera un call center. La única certeza que tenía era el número del inmueble que estaba colocado de forma visible sobre la fachada y que coincidía con el número que me habían indicado.

Después de unas vueltas alrededor para asegurarme que era el edificio del call center y como ya se acercaba la hora que me habían asignado para la entrevista, me acerco para pedir información y entrar al edificio.

El lugar estaba construido sobre un terreno de unos 150 m<sup>2</sup> donde sólo había una puerta de acceso peatonal de metal con una ventanilla polarizada en la que un vigilante administraba la entrada. En la planta baja se encontraba el estacionamiento destinado a gerentes, directivos y clientes. La entrada para todos los demás era por la puerta que conducía inmediatamente a un corredor muy estrecho, inclusive tenías que sortear la entrada con una serie de movimientos para poder pasar. El vigilante abría la puerta manualmente, retrocedía y se ubicaba en un rincón para pedirte que te registraras en el caso de que no tuvieras credencial de la empresa. Si no había nadie más por entrar, tú mismo tenías que cerrar la puerta y te movías hacia las escaleras. Se podía notar que el inmueble no estaba construido originalmente para las necesidades de una empresa sino como un edificio habitacional.

Una vez que logré ingresar, a tres pasos se encuentran las escaleras que conducen a los niveles donde se encuentran las operaciones de la empresa.

En los primeros días había que pasar por alto la recepción que se encontraba en el primer piso ya que había que subir directamente al segundo para hacer la

entrevista y entrar a capacitación, no era necesario registrar la hora de entrada ni la asistencia.

En el primer piso donde se encontraba la recepción estaba la sala de operaciones principal donde se podía observar a un poco menos de 60 operadores telefónicos distribuidos en dos secciones de mamparas y rodeados por salas de juntas, oficinas de coordinadores y pequeños almacenes.

Ya en el segundo piso la encargada de recursos humanos me pidió que esperara unos minutos en lo que parecía ser la zona de trabajo del personal de informática: un grupo de mamparas sin monitores ni nada sobre los escritorios, solo espacio para conectar laptops, donde dos o tres personas estaban trabajando. Al fondo de esta sección se encontraba el personal administrativo donde estaba el lugar de la encargada de recursos humanos.

En forma general el mobiliario era muy parecido al dispuesto en otros call centers que había visitado, solamente que en menor escala por el tamaño del lugar. Sin embargo lo que me llamó la atención desde el punto de vista de trabajador, y en comparación con otros call centers, fue que el equipo lucía nuevo, casi intacto y en buen estado; las sillas eran cómodas de tipo ejecutivo cubiertas con tacto piel y soporte para brazos; las computadoras tenían monitores planos LCD; y las diademas que se utilizaban, de una marca alemana conocida, parecían confortables. También observé que el lugar estaba equipado con varios ventiladores y aire acondicionado, que aunado a las características del mobiliario, parecía que el lugar estaba adaptado para poder permanecer prolongadas horas independientemente de las condiciones del exterior o la aglomeración de las personas al interior.

Justo enfrente de las mamparas había otra sección de las mismas pero dentro de una especie de pecera, es decir una sala cuadrada donde la pared principal, y una porción de la contigua estaban hechas de vidrio. Dentro de la pecera estaba en operación una campaña de una empresa de servicios de telefonía (Movistar). Sabía que era de esa empresa ya que en las paredes de la pecera estaban pegados carteles de la empresa y estaba adornado con globos que tenían el logotipo de Movistar.

Ahí dentro se observaba mucho movimiento y ruido, personas de pie con diademas telefónicas, un joven detrás de un operador dándole indicaciones, movimientos de los operadores sentados en sus sillas, etc.

Justo al lado de la pecera se encontraba la oficina del gerente donde se podía observar al gerente frente a su escritorio con su computadora ya que la pared frontal estaba compuesta de vidrio.

Enseguida de la oficina del gerente se encontraba una sala de juntas que tenía una pared totalmente de vidrio. Las paredes que no eran de vidrio eran blancas lo que contrastaba con el color y la imagen de la fachada, por fuera parecía un edificio extraño, y por dentro tomaba la forma de oficinas.

Posteriormente la encargada de recursos humanos, una joven de 29 años, me llevó a la sala de juntas para hacer la entrevista, allí me preguntó sobre mi experiencia laboral, los motivos por los cuáles había dejado los empleos anteriores, mis planes a futuro, mi lugar de domicilio y escolaridad. También me explicó que la empresa estaba trabajando con diferentes campañas y que por mi perfil me podía ubicar en cobranza o ventas. Mientras me explicaba en qué consistía cada una de las campañas me hizo un pequeño comentario

sugiriéndome la campaña de ventas diciendo que no tenía mucha complicación y contaba con un lugar en la mañana. De inmediato el horario me pareció positivo ya que se ajustaba a mis horarios. La segunda campaña se trataba de realizar cobranza también en diferentes campañas, me mencionó los horarios pero me indicó que sólo había lugar en la tarde.

Como las clases del doctorado se daban en la tarde no dudé en elegir la campaña de ventas en la mañana, así que le externé mi interés y posteriormente me platicó un poco más de las actividades a realizar.

Una vez resuelto el tipo de campaña que iba a gestionar llamé a la coordinadora de la campaña de ventas para realizarme otra entrevista. "Tere" como más adelante la llamaríamos me preguntó acerca de mi experiencia laboral y comentó que la campaña de ventas en realidad no se trataba de vender sino de canjear constancias de una institución de créditos hipotecarios por artículos ahorradores de energía para el equipamiento en las viviendas (focos ahorradores, calentadores de paso, llaves ahorradoras entre otros), es decir, algo que los contratantes del crédito "ya estaban pagando" y que por derecho "ya tenían", lo cual implicaba que no tenían que hacer ningún desembolso.

La coordinadora me comentó que esa campaña estaba comenzando y que tenía buena proyección porque no había que lidiar con los clientes o pelearse con ellos, mencionó que era un servicio fácil de colocar y pagaban en función de las ventas, además del sueldo base, asimismo, me indicó los horarios que se manejaban (dos turnos, de 8 a 3 y de 3 a 9) y los días de capacitación.

Mucha de la información parecía atractiva y me preguntó si estaba seguro de entrar en esa campaña. Respondí que sí, que estaba interesado en entrar en la

campana y entonces se terminó la entrevista, me llevó ante la encargada de recursos humanos para indicarme los documentos que debía presentar el día que me llamaran para la capacitación. No especificó una fecha precisa solamente que ellos se iban a comunicar. Me despedí y salí del lugar para dirigirme a la siguiente entrevista.

La siguiente empresa que visité se dedicaba a la venta de diversos artículos por televisión, estaba ubicada en medio de una colonia cien por ciento habitacional sobre los límites de la parte norte entre el Distrito Federal y el Estado de México. El inmueble era un edificio con varios pisos donde me pidieron llenar una solicitud de empleo y esperar para contestar una serie de cuestionarios. No describiré con mayor detalle esta empresa puesto que al final me incorporé a la empresa anterior, solamente comentaré que el proceso de selección fue mucho más elaborado y más largo. Después de haber llenado la solicitud, esperé unos minutos para que me pasaran a una sala donde contesté, junto con otros jóvenes, una serie de pruebas tanto por escrito como en un programa de computadora. Las pruebas eran psicométricas (un programa llamado *psycowin*) y un cuestionario de ortografía.

Una vez terminadas las pruebas me pidieron que pasara a la oficina de las encargadas de reclutamiento y selección para hacer un *roleplay* (un *roleplay* es una simulación de una llamada donde el entrevistado es puesto a prueba en su habilidad para expresarse y convencer), me dieron un catálogo de productos y me dijeron que escogiera aquel que me llamara la atención y que estudiara sus características para poder simular una llamada. Una vez que les indiqué el producto esperaron unos minutos para que lo estudiara y posteriormente me

pasaron un teléfono donde alguien se hacía pasar por cliente haciéndome una serie de preguntas.

Entre pruebas psicométricas, de conocimientos básicos en computación y ortografía y el roleplay, prácticamente pasaron 2 horas, el tiempo aumentó cuando me preguntaron si quería saber de una vez si había pasado las pruebas, no tuve otra opción que responderles que sí.

En lo que esperaba en la recepción veía operadores entrar y salir, personas de varias edades pero sobre todo había más personas jóvenes de entre 17 y 20 años. Percibí que esa empresa era por así decirlo más juvenil y yo desentonaba un poco, además que para la entrevista fui un poco más formal que los demás: zapatos, suéter y una corbata, pero ahí la corbata estaba de más.

Traté de ver la zona de trabajo pero estaba en los pisos superiores, sólo escuchaba el ruido de las llamadas. Observé que también el edificio originalmente estaba hecho para uso habitacional, parecía que en algún tiempo fue una especie de vecindad, era mucho más grande que la empresa anterior y por tanto también la cantidad de personas que ahí laboraban era mayor, sin embargo no era tan grande como los call centers transnacionales o los más conocidos. El mobiliario en general estaba en buen estado pero parecía que el equipo no era tan actual como el de la otra empresa, incluso los monitores donde nos practicaron las pruebas no eran monitores planos.

Tras el tiempo de espera me comentaron que había pasado las pruebas y que podía comenzar el día siguiente con la capacitación, a lo cual les dije que necesitaba evaluar el empleo y que les confirmaría después de haber conocido la propuesta de la otra empresa.



Al día siguiente me llamaron para saber que había decidido y les respondí que ya había tomado una decisión y que me quedaría en la otra empresa porque pagaban un poco más y la jornada era de una hora menos.

Quedé a la espera de la llamada de la empresa que visité en primera instancia, pero pasada una semana aún no me habían llamado y los contacté para preguntar si ya había fecha para la capacitación, a lo cual me contestaron que todavía no había fecha y que esperara una semana más, que ellos se comunicaban conmigo.

Por un momento pensé que no tendría comunicación con la empresa, y después de 13 días de la entrevista me llamaron por la mañana para preguntarme si podía asistir ese mismo día en la tarde a una plática para presentarnos con los coordinadores, a lo cual les respondí que sí.

### **6.3. El proceso de inducción y capacitación.**

Una vez en la empresa me indicaron que esperara a los demás. Unos minutos después fueron llegando jóvenes que de igual manera se sentaban en los lugares disponibles. En total llegaron tres hombres y dos mujeres de edades entre los 20 a 30 años. Nos hicieron pasar a la sala de juntas equipada con teléfonos sobre un escritorio oval, sillas ejecutivas, aire acondicionado y en la pared estaba colocada una pantalla de 50 pulgadas, todo en un espacio de unos 10m<sup>2</sup>.

Nos dejaron ahí por un lapso de una hora. Al principio no hablábamos ni una palabra, algunos solo observaban la sala de pies a cabeza, otros miraban su celular. Las chicas que estaban ya se conocían y hacían solo pequeños comentarios entre ellas y regresaban de nuevo el silencio. Pasaban los minutos y

poco a poco éramos más los que sacábamos el celular para ver la hora, llegó un momento en que alguien lanzó un comentario preguntando sobre lo que a cada uno nos habían dicho sobre las características de lo que íbamos a vender. Salieron diferentes comentarios y en lo único que coincidíamos era en la ambigüedad de la información, posteriormente comenzábamos a platicar más, se preguntó sobre a qué nos dedicábamos, dónde vivíamos y preguntaban en qué otros call center habíamos trabajado. Tres de ellos respondieron teleperformance. Se comentó que una de las cosas que había influido en elegir ese call center era la cercanía con respecto a su domicilio y en general colocaban en un alto grado de importancia este aspecto ya que el gasto en pasajes era menor y el tiempo de traslado también. Comentaban que si en un trabajo te pagaban un poco más pero estaba lejos podía ser que esa diferencia se compensaría con un trabajo más cercano aunque pagara menos.

El tema económico se abordó y uno de los presentes comentó que él estaba ahí porque necesitaba dinero y el call center había sido el trabajo de toda la vida, que aunque había estudiado comunicación le pagaban lo mismo que si estuviera ejerciendo. También se externó el tiempo que cada quien esperaba estar en el trabajo, la mayoría de las respuestas fueron: "por lo menos 3 meses", "de aquí a terminar el año", o "hasta cobrar el aguinaldo".

Por otro lado una chica comentó que lo que le gustó de este lugar a diferencia de los otros lugares en los que había estado eran las sillas, se refirió a ellas como muy cómodas a lo que los demás asintieron positivamente. De inmediato me identifiqué y sentí alivio ya que desde el principio pensé que esa apreciación la había tenido solamente yo.

El tema del mobiliario y las características físicas del lugar también se mencionaron, hubo un comentario acerca de la primera impresión al ver las instalaciones donde alguien expresó que le pareció algo apretado, con poco espacio, tanto entre operadores, como entre operador y el tamaño de su escritorio. La plática había transcurrido en otros 60 minutos y de pronto regresó el silencio otra vez.

Mirábamos gente pasar a través de la ventana, la sala de juntas parecía estar aislada de todo lo demás, incluso veíamos hablar a dos personas fuera de la sala y no escuchábamos nada, parecíamos sujetos de laboratorio. Pensé por un momento que los instructores nos estaban vigilando porque al cabo de un par de minutos después del silencio llegaron a la sala de juntas para iniciar la capacitación con una presentación de los productos que se iban a promover dentro de la campaña.

Nos explicaron que la campaña era de nueva incorporación en la empresa por lo que íbamos a ser de los primeros en estar en la campaña. Cada uno mencionó su trayectoria profesional y el ambiente que se maneja en la empresa, mencionaron que es flexible, se interesa por los operadores y pagan puntualmente. Nos indicaron que el motivo de la reunión era para presentarnos con los demás y hacer una breve inducción.

Para la presentación cada instructor llevaba una laptop y después incorporaron una tercera para conectarla con el cable HDMI hacia el televisor, no se necesitaba algún proyector. Hicieron algunas pruebas más porque al parecer no lograban que el video apareciera en la pantalla, después de utilizar combinaciones de teclas, revisar que el cable estuviera bien conectado, configurar las opciones de la

pantalla, y solo hasta que hablaron al responsable de sistemas y realizó algunos ajustes se pudo iniciar con la presentación.

Los dos jóvenes que nos estaban dando la capacitación eran los coordinadores de la campaña, parecía una exposición escolar, entre problemas técnicos, acuerdos de último momento, bromas entre ellos. Nos mostraron una serie de diapositivas donde explicaban las características generales de la campaña, para qué cliente íbamos a trabajar y qué tipo de servicio íbamos a ofrecer. En la inducción no se tocó el tema de la empresa en la que estábamos trabajando, nos hablaron directamente de las campañas y la empresa cliente a la que le íbamos a presar nuestros servicios.

Acabada la exposición nos indicaron que había terminado la inducción y nos citaron el día siguiente en la mañana.

Al día siguiente al llegar a la empresa me dirigí a la sala de juntas, llegué justo a la hora señalada ya que en los días anteriores no servía llegar 5 o 10 minutos con anticipación porque todo se alargaba. En la sala de juntas estaban las dos operadoras que no eran de nuevo ingreso sino que las trasladaron a esa campaña. El supervisor que también había sido supervisor de ellas llevaba también algunos años en la empresa. Los tres personajes eran jóvenes, de hecho el supervisor era más joven que las dos chicas y estaban platicando, me senté para esperar a que llegaran los demás y ellos seguían platicando, hablaban de anécdotas del trabajo, lo que le sucedió a tal persona, chismes de la empresa, cuestiones relacionadas con la familia, anécdotas sobre la convivencia entre sus compañeros y los juegos amorosos de “quien con quien”, etc.

Por otro lado noté que los tres tenían su celular sobre el escritorio, lo revisaban y seguían platicado o lo revisaban y platicaban simultáneamente. De entre los que se iban incorporando ellos eran los únicos que dejaban su celular a la vista, lo que para alguien de recién ingreso es al principio contradictorio porque en la recepción y en otras partes de la empresa había pegados letreros que prohibían sacar el celular, sin embargo en ese lugar y en esa situación no aplicaba esa norma. En total estábamos presentes 9 operadores, los 2 coordinadores que nos habían dado la plática de inducción el día anterior y 2 representantes de la empresa cliente. Antes de que estas últimas personas llegaran, los coordinadores nos dieron otra plática acerca de lo que ellos habían entendido sobre los productos y sobre la campaña (tal parecía que las personas de la empresa que nos iban a dar la capacitación iban retrasadas de tiempo hacia el lugar). Trataban de no evidenciar que en realidad no había nada preparado y que la llegada de las personas que nos iban a capacitar estaba así programado.

Llegaron dos señoras que nos iban a dar la capacitación, saludaron a los presentes, se disculparon por el retraso y sacaron inmediatamente su laptop para poner la presentación a través de PowerPoint. Antes de abrir la presentación la capacitadora se disculpó por usar su laptop personal donde en el fondo de escritorio tenía una foto familiar, de alguna manera sintió que eso no era profesional pero nadie lo había tomado en ese sentido, algunos para disimular la pena que mostró la capacitadora le hicieron comentarios sobre la foto, "¿es él vive latino verdad?", a lo que ella contestó de buena manera y más tranquila. Comenzó la presentación explicando la naturaleza de la empresa, la "nobleza" de su quehacer y a lo que se dedicaban. Nos mostraron artículos que llamaban

“ecotecnológicos” los cuales teníamos que conocer para describir de manera detallada a los “clientes” (los de ellos).

Como llevaban algunos productos físicamente los mostraron y los pasaron a cada uno para que los viéramos, los sintiéramos y nos familiarizáramos con ellos. Una regadera, grifos para fregadero y lavabo, filtros para la purificación de agua y un calentador de paso.

Nos hablaron sobre las ventajas que tenía esta empresa sobre las demás que también podían canjear los vales que daba el INFONAVIT por los productos "ecotecnológicos".

Nos dijeron que para poder vender algo que no pueden ver los interlocutores primero nosotros teníamos que estar convencidos de sus ventajas; teníamos que describir con detalles positivos cada una de sus características y presentar respuestas oportunas ante las objeciones del cliente.

También resaltaron la calidad de los productos mencionando que a comparación de los demás estos sí eran durables y bonitos. Mencionaron que se iban a ofrecer paquetes ya armados donde el cliente no tenía opción de cambiarlos.

Mientras se llevaba a cabo la presentación, la coordinadora de la campaña estaba realizando actividades en su laptop, parecía que no estaba poniendo atención o que no lo importaba lo que la capacitadora decía, sin embargo la coordinadora trataba de retar esa visión al hacer preguntas y comentarios y dejaba saber que estaba poniendo atención aunque estuviera con los ojos calvados en la laptop y en un frenético escribir. Como estaba a un lado de ella podía ver lo que hacía: estaba chat por Skype y revisaba su correo electrónico; abrió una hoja de Excel para hacer un diagrama. Mientras tanto las capacitadoras seguían dándonos

información acerca de los productos que estaban incluidos en los paquetes ecológicos.

Una vez terminada la plática se presentaron el gerente y el director para darnos unas indicaciones, mientras eso sucedía los ejecutivos ponían toda la atención y los mandos medios (el supervisor y los dos coordinadores) cómodamente revisaban su celular en señal de que ellos no estaban involucrados, pero de nuevo era aparentemente porque compensaban el uso de sus celulares con intervenciones y preguntas en la plática.

El gerente y el director solamente recalcaron la actividad que se iba a realizar por parte de los operadores y concluyeron la junta-capacitación que había durado 2 horas y nos indicaron que nos presentáramos el día siguiente.

El día siguiente solo nos habíamos presentado seis de los nueve que habíamos asistido el día anterior. Entre los compañeros que estábamos comentábamos las posibles razones: "se asustaron", "no les gustó el trabajo" o "no se despertaron a tiempo".

Unos minutos después se presentó la coordinadora y el gerente (Tere y Juan), llegaron con una laptop y armados con dos o tres celulares cada quien, contactaron la laptop inmediatamente y parecía que tenían prisa que el tiempo se estaba consumiendo. Una vez todo preparado nos comentaron que nos iban a instruir en el manejo de los programas (software) que íbamos a utilizar durante la gestión. Sin embargo justo al iniciar la capacitación de nuevo se presentó un inconveniente: en la computadora que ya estaba conectada a la pantalla no se podía abrir el programa porque no podían conectarla a la red (internet), intentaron varias maniobras, y después de un par de minutos decidieron cambiarnos de sala,

al parecer había un problema en esa sala que impedía conectarse alámbrica e inalámbricamente a la red.

Una vez en la sala y con el problema de la visualización del programa resuelto, nos presentaron los programas y plataformas con las que íbamos a trabajar, pero justo antes de iniciar la explicación, que hay que remarcar que era del tipo más anecdótica que técnica, nos preguntaron que si todos sabíamos prender la computadora, que no sintiéramos vergüenza que más valía decirlo en este momento en lugar de quedarse con la duda justo en la operación.

Nos mencionaron lo anterior porque ya habían tenido la experiencia de que algunas personas no sabían. Nadie dijo nada solo nos quedamos de ver entre nosotros como para ver quién podía estar en esa posición pero no hubo ninguna respuesta y seguimos con la capacitación.

Nos mostraron el programa de marcación llamado “Nuxiba”, el cual está basado en IP, es decir se realiza la marcación basada en una conexión a internet lo que implica que no hay necesidad de utilizar línea telefónica (y por lo tanto tampoco teléfonos, como en otros call centers). El programa se despliega como una página web, tienes que ingresar el nombre de usuario y contraseña para identificarte. Con el programa puedes desde marcar, poner mute (en silencio para que el interlocutor no escuche nada), colgar la llamada, ponerla en espera, transferirla, entre otras cosas que después aprenderíamos en la marcha (como el chat, y los tiempos muertos).

El otro programa que nos presentaron fue el “SIC” donde se despliega la información de la persona que estaba registrada para hacer la venta, es decir el titular del crédito.



También en ese programa se hacía la dictaminación. La dictaminación consistía en llenar una serie de campos para codificar la llamada, es decir para generar información sobre el registro o sobre el cliente, para que esta información pueda ser utilizada más adelante ya sea por otros operadores o por los supervisores para diversas actividades, desde generar una nueva base discriminando las ventas de las que no han sido ventas, llevar el seguimiento de los pedidos, llevar el control de las métricas, etc. También nos presentaron una tabla en Excel que podíamos utilizar para llevar un control personal de nuestras gestiones y la ruta para ingresar a la página de internet del INFONAVIT que era la institución que daba los vales a los usuarios de los créditos y pagaba a las empresas los vales que los clientes habían canjeado.

La explicación básicamente se centró en familiarizarnos con el entorno visual al que íbamos estar adecuados durante las gestiones telefónicas. Posteriormente nos dejaron con un supervisor que se iba integrando y habían contratado recientemente. Improvisando propuso que hiciéramos un roleplay, sin embargo, como los demás habían notado que era en parte una improvisación no le dieron mucha importancia y la participación pronto se tornó en ejemplos de lo "qué hay que hacer en caso de..." y ahí se volvió más extensa la conversación. Una vez que se agotaron los ejemplos quedó un periodo de inactividad donde el supervisor no sabía que más decir y entre tanto unos compañeros comenzaron a utilizar la computadora que tenía internet para navegar en distintas páginas, abrieron YouTube para ver si alguien conocía algún video chistoso, intentaron entrar a Facebook pero la página estaba bloqueada; abrieron Twitter y alguien recomendó algunos sitios, se comenzó a hablar de páginas para bajar libros y música gratuita.

En ese momento parecía que se había descargado la tensión entre risas, recomendaciones de páginas, de videos famosos, etc. en sí ese episodio sirvió para conocernos más. Mientras tanto el supervisor, salía y entraba les hacía preguntas a los coordinadores y se metía a la sala de juntas para decirnos que esperáramos un rato más porque había otra actividad asignada.

Pasados unos minutos y al ver que estábamos de cierta manera “fuera de control”, nos llevaron a la “pecera” donde había otros operadores marcando y nos dijeron que estuviéramos atentos de cómo se movían entre pantallas y cómo dictaminaban, es decir, nos dijeron que miráramos las pantallas.

Estuvimos alrededor de una hora detrás de una operadora que estaba realizando sus llamadas, no todos alcanzábamos a ver y por el espacio otros tomaron asiento y esperaron a que pasara el tiempo o se ponían a platicar entre ellos, estuvimos así alrededor de 40 minutos con cara de aburrimiento y esperando a que nos dejaran salir. De pronto se acercó uno de los coordinadores y nos indicó que podíamos retirarnos que tomáramos en cuenta que el día de mañana íbamos a empezar a marcar y preguntó si había alguna duda, todos respondimos que no, que las dudas se encontrarían sobre la marcha.

#### **6.4. Los primeros días de marcación.**

Al día siguiente nos presentamos para empezar a marcar, excepto el supervisor que nos habían asignado, ya no se volvió a presentar.

La pecera en donde habíamos entrado para observar la gestión de la otra operadora estaba casi vacía salvo dos o tres personas, al parecer habían

desocupado el lugar para que nosotros empezáramos a marcar la nueva campaña.

Las computadoras ya estaban asignadas a cada operador, nuestros nombres de usuario ya estaban generados, ya estaban las diademas puestas y nos dijeron que empezáramos a marcar, sin embargo al momento de tratar de cargar los programas nos dimos cuenta que las computadoras no tenían acceso a internet y en otras computadoras no cargaban los programas por lo que el retraso se prolongó una hora. Tuvo que entrar el equipo de soporte técnico para revisar las computadoras.

Mientras tanto nos dijeron que las contraseñas y los nombres de usuario ya los habían enviado a la cuenta de correo que cada quien tenía asignada, estas claves nos permitían acceder a los diferentes programas y llevaban un registro personalizado de las actividades que cada operador realizaba como el tiempo de conexión, el número de llamadas realizadas, el de ventas concretadas, etc.

El "SIC" y el "Nuxiba" eran los programas principales y para cada uno había un usuario y contraseña distintos, en la capacitación nos reiteraban que esas claves eran individuales y que estaba prohibido compartirlas, pero en la práctica sucedía algo distinto. Como los nombres de usuario y las contraseñas de dos operadores estaban mal generados ya que no les permitía el acceso a los programas, la coordinadora les proporcionó las claves de otro operador mencionándoles que era algo provisional que se registraran con esas claves y posteriormente se les darían las correctas.

El primer día de marcación se veía un ir y venir de coordinadores para buscar una solución a las diferentes problemáticas que se iban presentando y auxiliaban a los

operadores que todavía no se podían conectar, es decir que todavía no estaban generando llamadas, mientras que los operadores que ya estaban conectados se levantaban para hacer preguntas haciendo que el nerviosismo comenzara a surgir. Entre problemas con los programas que marcaban error al dejar que la llamada "cayera" antes de que se guardara la dictaminación y el nerviosismo de no saber qué decir ante una respuesta inusual del cliente, el lugar parecía estar desordenado.

Era curioso que aunque muchos (incluyéndome) ya tenían experiencia en el mismo puesto, el nerviosismo de las primeras gestiones siempre aparece, pues nunca estas seguro de cómo se puede comportar el interlocutor y qué actitud tomará. También surge la angustia porque en realidad quieres que las primeras llamadas no sean efectivas, es decir, que no conteste el titular, pues aumenta la presión si contesta el titular ya que si alguno de los programas falla y te pone "error" o no te muestra la información es como si tu mente se quedara en blanco porque dependes completamente del sistema para articular tu diálogo y también dependes del "script".

En plena llamada comienzas a repasar la inmensidad de información que te dan en la capacitación y que nunca llegas a dominar por el grado de especificidad que contiene y terminas por preguntarle al compañero de al lado o a improvisar.

La presión se siente desde el primer momento, es como si dentro del ritual de bienvenida estuviera especificado que los operadores recién contratados deberán pasar por una dosis de estrés para poder habituarse a las demandas del trabajo. En medio de voces, la mirada insegura de tus compañeros al no recordar cómo salir de una pantalla, o qué etiqueta utilizar para dictaminar y las constantes

indicaciones de los coordinadores haciendo alusión a cambios de último momento, surgen mecanismos para contrarrestar el desborde del estrés, son recursos que permiten a un operador liberar un poco la tensión, corregir los imprevistos y retomar el ritmo.

Surgen oraciones como: "permítame un momento para verificarlo en el sistema", "lo sigo atendiendo, no me cuelgue" pueden dar un par de minutos para revisar las dudas o preguntar a algún compañero. Los primeros días estas frases eran "palabras de salvación", esto era a lo que se llamaba tiempos muertos.

También los ejecutivos con más experiencia generaban tiempos muertos poniéndose como "no disponibles" una vez que realizaban una venta y se tomaban el tiempo para subir la información al sistema, si el coordinador o el supervisor preguntaban por qué estaban como no disponibles, respondían que estaban dictaminando una venta. Esto significaba detener el tiempo para salir de la llamada ante situaciones de imposibilidad o duda extrema.

Existen básicamente dos modalidades de marcación en una campaña, la modalidad manual donde se proporciona una base de datos al operador para que haga la marcación él mismo lo que implica que administra el flujo de llamadas a partir de una serie de parámetros que le piden; por el otro lado está la marcación predictiva, esto significa que un "sistema" marca los números de una base de datos y lanza automáticamente las llamadas a los operadores que se encuentran como "disponibles" o a punto de terminar la llamada en curso. Este tipo de marcación implica que una vez que se cuelga la llamada otra "cae" casi de manera inmediata.

El flujo de llamadas también está en función de la cantidad de números efectivos en la base de datos (que den tono de marcación) y del número de operadores que participan en esa campaña para que las llamadas se generen con mayor rapidez. La campaña que comenzamos a marcar estaba habilitada bajo esta última modalidad. En términos de eficiencia el sistema es inmejorable pues le permite al operador llevar un continuum de llamadas casi sin interrupciones.

Al pasar las horas y al sortear todo tipo de respuestas en el teléfono: "no se encuentra", "está equivocado", "no tengo tiempo" o "no estoy interesado", se va creando una capa de experiencia que al mismo tiempo te da confianza.

"Aquí la clave es la información, el saber, y si no sabes al menos no tienes que dar esa imagen al cliente" (esta frase fue mencionada varias veces durante la capacitación) y en la operación cobra sentido. Por lo tanto el operador se vuelve un compendio de "mañas" y estratagemas, un receptor de información, sensible a las actitudes y emociones de las personas que están del otro lado del teléfono porque de eso depende que pueda generar sentido e inducir al cliente al objetivo deseado.

## **6.5. El espacio de trabajo y la organización del tiempo.**

El lugar que me asignaron estaba ubicado al lado de una de las operadoras con más experiencia en ese call center y del otro lado había un lugar vacío, eran mamparas con 5 cubículos en cada lado, divididas cada espacio con una separación de madera, estas separaciones pueden variar, hay call centers que no

tienen separaciones laterales, y hay otros que están dispuestos para dividir el lugar por persona.

Los lugares tenían cierta lógica, dentro de la pecera los asientos que estaban pegados a la pared estaban destinados a los operadores y los lugares que estaban junto a la puerta de entrada y salida estaban destinados a los supervisores y coordinadores. También cada lugar y su ubicación tenían algo en particular, por ejemplo, a las dos chicas que tenían experiencia en ese call center y eran amigas, las separaron dos lugares, justamente en esos dos lugares estaba yo y el lugar vacío.

El lugar pegado a la pared era valorado por los operadores porque los mantenía lejos de los supervisores y además estaban ubicados de tal manera que tenían una visión global del lugar, precisamente este lugar lo ocupaba una de las operadoras con mayor experiencia y por tanto una de las que más vendía. Por el otro lado, a la otra chica la colocaron más cerca de los coordinadores para mantenerla “vigilada” y que no hablara.

Enfrente en la otra fila de lugares habían ubicado a los demás operadores, salvo que el lugar que estaba pegado a la pared quedó desocupado porque había problemas con la computadora. También estábamos divididos por turnos, el de la mañana y el de la tarde.

En el lugar de trabajo había letreros que decían que el uso de celular estaba prohibido, sin embargo, en la operación se observaba que la mayoría de los ejecutivos y coordinadores tenían en su escritorio al menos un celular. Dejé mi celular también en mi escritorio para ver si me decían algo pero no me dijeron nada. Ahí me día cuenta que los coordinadores y el gerente tenían en su escritorio

dos o tres celulares, incluso algunos operadores también dejaban su celular a la vista y se los veía mandar mensajes.

Los tiempos estaban estipulados en estricto sentido, había 30 minutos para tomar alimentos (el break), y 15 minutos para ir al baño durante toda la jornada. La entrada y la salida estaban estipuladas, sin embargo no tenían el mismo peso; la entrada siempre era fija, tenías que estar a tiempo, cualquier fracción de hora que llegaras tarde quedaba registrada y terminaba en una llamada de atención. Por el otro lado, la salida era más ambigua, los coordinadores y el supervisor tenían turnos completos y los operadores hacían todo lo posible para salir lo antes posible pero muchas veces se alargaba ya sea por una llamada que se prolongaba o entraba de último minuto, por alguna junta o porque el supervisor quería hablar contigo.

El primer break que tuvimos pareció llegar muy pronto, salimos prácticamente todos y esperamos los 30 minutos fuera de la empresa, tomando un pequeño alimento parados sobre la acera, éramos solamente los hombres. Uno de ellos (Armando) preguntó cuánto tiempo pensábamos permanecer ahí (de hecho esta pregunta ya se había formulado durante la capacitación cuando nos dejaron solos), y para todos la estadía no pasaba de los 6 meses, algunos mencionaban que estaba en función de cómo se presentara la situación y de si les gustaba el trabajo o no. Otro comentó que sólo estaba por un tiempo para conseguir dinero, Armando comentó que tenía un amigo que trabajaba en dos call center simultáneamente con el objetivo de comprarse un carro. Básicamente la mayoría coincidimos en estar un periodo corto y esperar, "aguantar" a fin de año para el aguinaldo.



Lo que era claro era que no había expectativa por parte de ninguno de hacer carrera o establecerse en ese tipo de empresas, veían a la empresa como algo de paso, algo provisional, pero para muchos ese era su entorno, no habían trabajado en otra industria que no fuera de call centers.

También platicamos sobre la experiencia en otros call center donde varios ya habíamos estado en por lo menos dos de ellos, incluso conocíamos las mismas empresas. Había un compañero (Roberto) que trabajó en cuatro o cinco y conocía varias empresas de la región, también era el más grande del grupo tenía esposa y una hija. Comentamos lo tranquilo que parecía ese call center en comparación con los demás, Roberto nos platicó acerca de un call center donde ponían pantallas a la vista de todos y colocaban colores para cada uno de los operadores dependiendo del estatus de la llamada, comentó que todos se daban cuenta de lo que los demás hacían, si por ejemplo estaban en plena llamada, si habían terminado, si estaban en espera, si se habían levantado al baño, etc. era como si no fueran necesarios los supervisores o los capataces para mantener la vigilancia, entre ellos mismos se vigilaban, comentó. También se hicieron comparaciones en términos de mobiliario y equipo, donde en las demás empresas había computadoras sumamente lentas, diademas rotas y sillas incómodas con las que de todas formas tenías que hacer el trabajo.

El día siguiente ya con más idea de cómo gestionar las llamadas, pasar por las ventanas de los programas, dictaminar, etc. Nos presentamos para la jornada de trabajo. Los del turno de la mañana llegamos a las 8 am y ya había otros operadores de otras campañas que estaban marcando. Las operaciones comenzaban en el call center, tanto en el primer piso, como en una sección del

segundo (dentro de la pecera), a las 7am, sobre todo las campañas de cobranza que era donde se especializaba la empresa.

Nosotros al ser una campaña lo menos invasiva, por llamarle de algún modo, debido a que si llamábamos a las siete de la mañana los clientes se pudieran molestar, llegábamos una hora después.

## **6.6. Otros actores en la dinámica de trabajo**

Cada quien llegó al lugar que le correspondía para dejar sus cosas y prender la computadora, yo hice lo mismo, sin embargo la computadora que tenía asignada y las dos que estaban a los lados no prendían. Uno de los coordinadores (Paco) se acercó para tratar de solucionar el problema, revisó los contactos, el no break, desenchufó y paso a otro lugar algunas clavijas y las computadoras seguían sin prender, quitó las clavijas del no break y las conectó directamente a la corriente, se alejó para buscar al personal de sistemas en lo que nosotros intentábamos detectar el inconveniente, de igual manera, revisamos contactos, conectamos y desconectamos clavijas, etc. Pasaron casi veinte minutos y no localizaban a “los de sistemas”, pero por fin llegaron, tres jóvenes con ropa informal, tenis, jeans y camisetas con cara de desvelados se acercaron para revisar las computadoras, a la vista de todos movieron unos cables, apretaron el botón de encendido y funcionó.

Esta escena recordó lo que sucedió durante la capacitación donde no se conseguía conectar adecuadamente la laptop con la pantalla de plasma. Esta situación solo reafirmó la dependencia que se iba generando a los encargados de

sistemas. El estatus y la percepción de este grupo estaba ubicado en un alto grado de importancia y el evento de las computadoras reafirmó cada vez más este estatus, aunque el problema y la solución hayan sido desde el punto de vista pragmático y ridículamente sencillo (pues solamente conectaron con más fuerza el enchufe).

Solucionado el problema iniciamos la operación, sin embargo la presión se sintió sobre los que habíamos experimentado el percance ya que se nos exigía remontar las ventas perdidas y recuperar el tiempo perdido. En otras palabras, cualquier falla en el sistema o en la tecnología tenía que ser compensada con el trabajo de los operadores.

Este día nos pidieron esperar al final de las actividades para tener una reunión donde se iban a despejar dudas y hacer algunas observaciones. Desde luego que nadie quería estar más tiempo por lo agotador del trabajo, pero tampoco nos podíamos negar ya que eran los primeros días y era la fase de aprendizaje.

Dentro de las observaciones nos recalcaron que hiciéramos correctamente la dictaminación y que redujéramos los tiempos muertos. Nos preguntaban reiteradamente si teníamos alguna duda, se preguntaron una o dos cosas, pero la mayoría de los operadores coincidíamos en que las dudas irán surgiendo en la práctica. De cierta manera algunos operadores trataban de dar a entender al supervisor y a los coordinadores que ellos no están frente al monitor contestando las llamadas y por lo tanto no entienden que pueden surgir tal cantidad de situaciones que no se pueden relatar en una junta después del trabajo. El operador va aprendiendo experiencias con cada llamada, una situación nunca es la misma pero sí se pueden incorporar cosas que ya se han aprendido aplicadas a

nuevas situaciones, incluso se aprende de lo que hacen y dicen los compañeros, tal vez una palabra que les funciona para vender, una manera de debatir alguna objeción, o la manera de saludar y decir el primer comentario puede servir.

Por otro lado, los supervisores y coordinadores daban información del producto, y como muchos de ellos también habían sido operadores, la información más valiosa partía de sus experiencias.

Las pestañas de dictaminación del programa SIC habían cambiado, se agregaron opciones para dictaminar debido a que los coordinadores lo consideraron pertinente después de analizar los primeros días de gestión. Las pestañas de dictaminación básicamente sirven para clasificar la información que el mismo operador va generando para que pueda ser utilizada para su tratamiento cuantitativo por parte de los supervisores.

Después de los primeros días de gestión donde se tiene que poner el máximo de concentración en la gestión de las llamadas para cumplir medianamente con las ventas y una vez que las ejecuciones de cada operador se van haciendo más mecanizadas, es cuando se genera más confianza.

Me pude percatar que las operadoras que ya tenían más tiempo en la empresa y que habían sido transferidas a esa campaña compaginaban la gestión telefónica con el acceso a redes sociales como Facebook y el mensajero instantáneo Messenger.

A su vez pude ir conociendo diversos mecanismos que utilizaban las operadores para alterar el flujo constante de las llamadas. En el break se comentó por parte de los ejecutivos de nuevo ingreso que dejar la llamada sin colgar poniendo el mute (silencio) para que el interlocutor no escuchara nada te daba unos minutos

de ganancia. Por lo general esta opción se utilizaba al finalizar una llamada donde no importando el resultado de la misma (fuera venta exitosa, negativa o re-agendar) se aprovechaba el tiempo que el cliente dejaba pensando que el operador había colgado, sin embargo solo se ponía "mute".

Por su parte, las ejecutivas con mayor experiencia comentaron que se ponían como "no disponibles", una opción que estaba dentro del el programa de marcación que impedía que el sistema enviara una llamada al operador. Con sólo dar clic en la opción de no disponible aparece un contador de minutos y segundos donde se indica el tiempo en que el operador esta "no disponible". La idea original de esta opción era poner al operador en *stand by* dentro del flujo de llamadas sin desconectarlo de la campaña, lo que implicaba que su tiempo de conexión seguía activo. El operador se debía poner como no disponible si por ejemplo se levantaba momentáneamente para preguntar algo al supervisor o para hacer algunos ajustes en la dictaminación, sin embargo muchas veces se utilizaba para detener el flujo de llamadas.

El tiempo en espera también aparece contabilizado en la información que tiene el supervisor así que lleva un control de los minutos que cada operador utiliza esta opción. Sin embargo las operadoras utilizaban este mecanismo para alargar el tiempo sin llamada y si el supervisor les llamaba la atención respondían que estaban dictaminando. Como la dictaminación era algo que se pedía se hiciera correctamente, el supervisor no ponía oposición ya que se tenía que invertir tiempo para la dictaminación, o al menos hacer creer que se invertía el tiempo en la dictaminación.

A partir de este día nos indicaron que el acceso al edificio así como los tiempos de entrada, salida y break tenían que registrarse en la recepción a través del lector de huella digital que básicamente cumple la función de un reloj checador.

Al final del día debíamos tener cuatro registros: la hora de entrada y salida de la jornada laboral y de la entrada y salida del break. Con ello se llevaba el control de cada operador de sus asistencias y retardos y de la contabilización de sus días de trabajo.

Al día siguiente observé al compañero de al lado, un joven de unos 20 años que acababa de entrar, encontró la pantalla de su computadora (el escritorio de Windows) con una nueva apariencia, específicamente la barra de herramientas era rosa, el fondo de pantalla era multicolor con estrellas y nubes rosas y el protector de pantalla eran burbujas de color rosa, la primera impresión de compañero fue un gesto de disgusto, volteaba a todos lados para ver quien lo ayudaba, incluso me preguntó si sabía cómo cambiar la apariencia pero al ver que todos estaban ocupados buscó opciones para cambiar la apariencia por su cuenta. Al no tener éxito y no muy convencido utilizó la computadora. Posteriormente la computadora tuvo problemas técnicos y lo cambiaron de lugar.

Una situación peculiar es que al principio veía que los operadores hacían bastantes ademanes al momento de gestionar una llamada. En esta etapa pude observar que los que éramos de nuevo ingreso utilizábamos lenguaje corporal sobre todo cuando tratábamos de convencer o explicar detalladamente al interlocutor. Conforme va pasando el tiempo los ademanes disminuyen y se puede intercalar con mayor fluidez la gestión telefónica y la captura de datos a través de teclado.

Tuve la sensación que en los primeros días de gestión el tiempo que se experimenta durante una llamada es mucho más corto que el tiempo que se vive en la capacitación o en las juntas, parece que entre más tiempo se esté en llamada el tiempo total de la jornada laboral pasa con mayor rapidez.

Al siguiente día nos indicaron que las etiquetas de dictaminación se habían modificado nuevamente para especificar el tipo de calentador de paso de acuerdo al tipo de gas. El coordinador de mesa de control (Paco) acababa de ser contratado y tuvo una discusión con una de las operadoras con mayor antigüedad debido a la dictaminación.

Posteriormente conforme fui dominando la gestión telefónica alternada con el uso de pantallas me propuse dedicar más tiempo a la observación y utilizar las estrategias que había aprendido para holgar el tiempo. Sin embargo en ese día el área de monitoreo empezó a evaluar las llamadas.

El coordinador Paco tuvo una discusión al siguiente día con otra de las operadoras con experiencia (Eli), y durante una llamada que estaba gestionando le pidió que se acercara a su lugar para explicarle un error que había cometido, la operadora le comentó con señas que no podía ir en ese momento porque estaba en llamada y el coordinador le insistió, le dijo que dejara en espera al cliente y que fuera a su lugar. De nuevo la operadora se negó y siguió con su llamada, el coordinador reaccionó diciendo que si no iba en ese momento le iba a cortar la llamada desde su computadora (algo que el coordinador puede hacer con el programa Nuxiba) sin embargo, la operadora hizo caso omiso, terminó la llamada con el cliente y fue con el coordinador para discutir.

## **6.7. Tensiones entre lo individual y lo colectivo, el control y la libertad.**

Como era sábado las operadoras con más experiencia y la coordinadora Tere llevaron a sus hijos pequeños a la empresa porque no tenían con quien dejarlos, parecía que eso era una práctica normal y que la empresa les ha dado esa facilidad. Dejaban a los niños en una estación donde no había equipo y los ponían a dibujar o a hacer tarea. Entre tanto, la operadora que se encontraba al lado de mi comenzó a hacer llamadas y a alternar su trabajo con el acceso a las redes sociales, poco a poco veía que esta práctica era más normal y/o necesaria para ella.

Ese mismo día una chica que trabajaba en otra campaña utilizó el lugar que estaba del otro lado para estar un tiempo de “sombra” (es decir aprender a partir de la escucha de la gestión de otro operador). Al llegar mencionó que le gustaba la comodidad de esas sillas con respecto a las que se encontraban abajo, tomaba notas mientras platicábamos y yo gestionaba mientras ella observaba.

Durante el break el chavo que recientemente se incorporó mencionó que trabajó un tiempo en la empresa SYKES, pero se salió porque la campaña en la que estaba ya había terminado y lo pasaron a otra menos atractiva en términos de remuneración (le pagaban menos en comparación a la campaña anterior) y en términos del equipo disponible, comentó que como lo habían pasado a otra campaña donde las computadoras estaban viejas y lentas no le gustó, solamente duró un año y se salió.



Las ejecutivas que tenían más tiempo en la empresa utilizaban diademas diferentes a los demás. En comparación a las diademas normales las de las ejecutivas tenían doble auricular acolchonado y en general era de mejor calidad y más cómodas. Aunque tenían dos auriculares solo funcionaba uno debido a que la actividad de gestión telefónica solo se puede utilizar uno para poder escuchar las indicaciones que puede dar el supervisor.

Al siguiente día nos presentaron al que iba a ser nuestro nuevo supervisor (David), era un ex ejecutivo de unos 26 años que trabajaba en otra campaña pero que fue transferido a la campaña de nosotros. Ya tenía algunos años trabajando en la empresa e incluso había sido supervisor de las ejecutivas con más experiencia. Al principio a ellas no les sorprendió que él fuera nuestro supervisor solamente comentaban que en la campaña anterior fue estricto con ellas.

Me dieron retroalimentación para que dictaminara en los dos programas que utilizábamos (en SIC y el Nuxiba) ya que si solamente dictaminábamos en uno el control y el registro de llamadas así como las estadísticas no se actualizaban. Para nosotros parecía doble trabajo ya que teníamos que dictaminar dos veces aun cuando teníamos un reloj que nos daba tiempo limitado para hacerlo.

Uno de los operadores llamado Armando comentó que durante la operación lo que hace para no aburrirse es abrir varias ventanas de internet para ver noticias, escuchar música y demás. También comentó que como estaba en otro trabajo durante la tarde estaba viendo donde le convenía y que si alguno de los trabajos no le convenía se iba a salir.

Durante el día vi que personal externo estaba en las instalaciones dando un vistazo en las operaciones y viendo la infraestructura. Eran los clientes para los cuales trabajábamos a través de la subcontratación.

El programa Nuxiba tiene un reloj que nos indica el tiempo restante para dictaminar antes de poner la modalidad disponible para que caiga la llamada automáticamente. Cuando llegamos el reloj contaba 10 segundos para dictaminar ahora gracias a los comentarios y la petición de algunos operadores el reloj cambia a 20 segundos.

El día de hoy no pude tener el mismo acceso a internet que tenía antes. Al principio todos teníamos acceso a internet libremente obviamente usándolo sin que los superiores se dieran cuenta. Sin embargo yo creía que los coordinadores y supervisores sabían del hecho y lo permitían así que dejé una ventana de internet abierta. Al día siguiente me limitaron el acceso a internet. Me enteré que habían limitado el acceso a toda mi fila, y las páginas que antes se podían abrir como YouTube, Facebook, Hotmail estaban bloqueadas. Incluso en mi caso habían bloqueado la página de Correos de México donde consultaba los códigos postales de las direcciones que era necesario anotar adecuadamente cuando un usuario no recordaba su código postal y la página de INFONAVIT donde se consultaba información.

A partir del bloqueo de esas páginas me tenía que levantar de mi lugar con el supervisor o con algún otro compañero si tenía que consultar algún código postal o información sobre el INFONAVIT, lo que a la larga me permitió utilizarlo como pretexto para perder más tiempo.

Los comentarios que se escuchaban tanto en la gestión como en la hora del break denotaban la existencia de una percepción por parte de los gestores de que la campaña estaba manipulada por parte del coordinador de mesa de control (Paco) para que algún ejecutivo tenga más llamadas efectivas y otro tenga puras llamadas complicadas ya sea para perjudicar o ayudar a algún ejecutivo.

Más adelante confirmé que el coordinador tiene la posibilidad de manipular la base de datos para que sea más o menos “contactable” para un ejecutivo o un grupo.

Como parte de la retroalimentación nos piden que dictaminemos en la parte de comentario cuando se deje un mensaje en buzón de voz aun cuando ya existe una etiqueta para tal efecto. Al mencionarles que ya existía una etiqueta para tal efecto me comentaron que los demás ejecutivos cuando vuelven a tocar esa llamada solo pueden ver como parte de la información generada previamente la parte del comentario, no así la parte de las etiquetas, así que si un ejecutivo lo deja en blanco para otro pareciera que es la primera vez que se le llama. A partir de entonces nos mencionan que seríamos penalizados si en el registro aparece una llamada sin comentario.

Algo que noté a esta altura es que los operadores ya comienzan a preguntar con respecto a las ventas de los demás, algo que vi en otros call centers era esta suerte de competitividad entre los compañeros y una especie de auto presión. En el tiempo que llevaba en este call no había notado esta práctica hasta ahora, y pudiera explicarse como parte del aumento de la presión y exigencias de los gerentes. También hay que notar que las primeras que empezaron a preguntar sobre el número de ventas eran las que llevaban más tiempo en la empresa y que por lo general eran las que más vendían. Ya en la operación empecé a notar que

después de algún tiempo cada vez era más común escuchar que los operadores se preguntan entre sí: “¿Cuántas llevas?” o “¿cómo vas?” refiriéndose al número de ventas que llevaba cada uno, si alguien llevaba más de lo normal le decían cosas como “encajoso (a)”, o “llevas muchas” haciendo una alusión de que el que hiciera más de lo normal estaba rompiendo la estabilidad.

Durante la junta que tuvimos al final de la jornada comentaron que uno de los operadores (Hugo) hacía las llamadas más rápidas y concisas y lo felicitaban por eso. Nos pedían que siguiéramos su ejemplo y al terminar la junta ya cuando los supervisores no estaban Hugo nos comentó que entonces se tardaría más. Lo entendí como una forma de colaborar con el grupo.

Algo sobre lo que estuve reflexionando a partir de las observaciones y del tiempo de estar en la empresa es que me parecía que los operadores sabían de alguna forma que en ese tipo de trabajo no había que comprometerse demasiado a largo plazo. Lo anterior como respuesta a la intensidad del trabajo, así como a la baja paga y a la ambigüedad de las formas de contratación. Algunos compañeros como Armando tratan de expandir lo más posible los tiempos muertos y las áreas de incertidumbre para poder evadir actividades y responsabilidades.

Algo que comencé a notar el día siguiente fue que cada vez se hacían menos comentarios con respecto al tipo de vestimenta que se pedía. Al principio eran más estrictos en el sentido de impedir el uso de tenis o la ropa demasiado informal. Al principio la mayoría de los ejecutivos acataban la norma pero el coordinador Paco llevaba de vez en cuando ropa informal lo que al paso de algunos días ya no se tomaba en cuenta.

Hubo una junta al terminar la jornada donde se habló del desempeño de cada uno, el gerente nos muestra una serie de tablas y gráficas para mostrar el número de ventas de cada ejecutivo y mostrar quien llevaba más y quién llevaba menos. La consigna era mostrarnos de una manera gráfica que estábamos vendiendo por debajo de lo proyectado y que por tanto teníamos que vender más.

Me da la impresión que la junta y lo que ahí se trató fue solamente una estrategia de los directivos para estirar los límites de cada ejecutivo y de la compañía en general para tener el mayor número de ventas posibles, ya que el discurso que manejan en la junta era pesimista con respecto a nuestro desempeño cuando en otras ocasiones fuera de las juntas constantemente los supervisores nos felicitaban por el número de ventas y hasta se agotó un modelo de calentador que se había vendido. Además como campaña nueva no se había generado un referente para poder decir que íbamos mal.

A partir de este día vimos en nuestros lugares algunas banderitas de colores con palitos de madera para señalar el primer, segundo, tercer y último lugar en ventas. Nos comentaron que fue idea del supervisor David para señalar de cada fila quien llevaba más ventas y quien iba en último lugar. También se agregaron banderitas con los colores de un semáforo para poder designar los operadores que estaban en un cierre de venta (verde); en un proceso de venta (amarillo); y en una posible negativa (rojo).

Posteriormente se confirmó la sospecha sobre la manipulación de la base de datos por parte del coordinador ya que él mismo mencionaba que había hecho unas depuraciones para que las llamadas fueran más contactables, incluso, podía hacerlo para un solo operador a partir del programa NUXIBA.

En el mismo lugar (la pecera) se fueron integrando ejecutivas de una campaña alternativa que se dedicaba a realizar la misma tarea de canje de vales pero bajo otra modalidad, que consistía en que los poseedores de las constancias podían canjear ya no por un paquete predefinido sino sobre un catálogo de opciones. En esta campaña las ejecutivas trabajaban sin sistema predictivo.

Se presentaron representantes de la empresa a la que se le prestaban los servicios para escuchar las llamadas de algunos operadores lo que resultó en una especie de presión y nerviosismo. Posteriormente el subgerente (Toño) se acercó para escuchar algunas llamadas parándose de tras de algunos ejecutivos y cuando llegó cerca de mi lugar nos dijo con voz baja a la compañera de mi lado y a mí que si alcanzábamos 15 ventas en el día él se iba a encargar de que nos dieran libre el día sábado. Este comentario lo tomó en cuenta Guadalupe porque noté que se esforzó más en sus llamadas y las realizaba más rápido. Al final no alcanzó el objetivo de 15 ventas pero logró 9 lo que fue muy alto en comparación a los demás que hacíamos un promedio de 4 ventas.

## **6.8. Rituales de la llamada**

A esta altura noté que dentro de la operación había generado una especie de rituales o conductas repetitivas que por lo general también se replicaban en los demás gestores. Por ejemplo, al momento de contactar a un cliente titular o recibir una llamada de improviso me acomodaba la diadema para que quedara bien ajustada a mi oído, llegó a ser casi un tic el hecho de presionar el auricular contra

mi oreja para poder escuchar mejor y no perder ni una palabra. También sentía que si presionaba el auricular aislaba el ruido de alrededor.

Cuando llegué en la mañana observé que los primeros que nos ponemos la diadema aunque no estemos marcando somos los de reciente ingreso. Las chavas que ya tenían tiempo en la empresa no hacían lo mismo sino que una vez que llegan a su lugar prenden la computadora y esperan hasta abrir todos los programas y ponerse como disponible para colocarse la diadema.

La diadema se puede usar para dar mucha información, por ejemplo los de nuevo ingreso nos la poníamos aunque todavía no hayamos prendido la PC para dar a entender que estábamos trabajando, es decir, en una llamada. Las ejecutivas con experiencia trataban de postergar lo máximo ponérsela para platicar con sus compañeros y se la ponían una vez que caía una llamada.

Por otro lado decidí observar el ritual de mi compañera de al lado cuando llega y se ubica en el lugar de trabajo. Al llegar prendió su PC, acomodó sus hojas y libreta donde tenía apuntes de las capacitaciones, acomodó su bolsa, abrió los programas y se preparó un café, posteriormente se firmó en los programas y hasta que entró la llamada se puso la diadema. Armando que casi siempre llega tarde por lo que le llaman constantemente la atención , lo primero que hizo al llegar a su lugar fue ponerse la diadema antes que cualquier otra cosa y posteriormente prender la PC . Con respecto al equipo cabe señalar que las diademas se conectan con puerto USB en el CPU y que ya no se maneja un teléfono o artefacto de marcación externo sino que ahora es todo en la computadora.

Posteriormente nos citaron a las 7 am para llevar a cabo una capacitación, el día anterior se había negociado que llegáramos a esta hora para salir a las 3:30pm

porque originalmente querían tener la capacitación de 2.30pm a 5pm. Llegué a la hora indicada y la mayoría también (Guadalupe, Roberto, Naye, Daniel) los otros dos (Armando y Eli) llegaron a su hora normal porque no estaban de acuerdo con el horario de la capacitación, ni con la capacitación.

Llegamos a nuestros lugares de trabajo y ya estaba la coordinadora Tere y como vio que ya habían llegado varios operadores buscó a la personas que iban a dar la capacitación (Eli de calidad) y al supervisor (David). La coordinadora nos comentó que los capacitadores ya estaban en la empresa pero estaban en el piso de abajo ajustando algunos detalles, por lo cual tuvimos que esperar alrededor de 20 min para iniciar la capacitación. Ya en la sala de juntas llegó la capacitadora con café y unos vasos para los asistentes y pidió la laptop a Tere.

Al tratar de conectar la laptop a la pantalla tuvieron problemas y llamaron a una persona de sistemas (Gabo). El encargado de sistemas llegó, se sentó frente a la computadora y revisó que los cables estuvieran bien conectados (cosa que ya había revisado Tere) y colocó en la tv en la opción de video correspondiente, lo pusieron en video y funcionó. Tere le preguntó que qué había hecho y dijo que no había hecho nada que solo revisó los cables. Posteriormente no se dio mucha importancia a la situación porque muchas veces suceden cosas parecidas.

Al iniciarse la capacitación los capacitadores explicaron el contenido de la presentación y se revisaron los puntos que había que llevar en la llamada. En esas intervenciones me llamó la atención que después de mencionar su trayectoria laboral de casi 13 años en cobranza y ventas Eli (del área de calidad) haya mencionado que los que estamos trabajando en la empresa nos estamos “rentando” para prestar un servicio de calidad.



Seguía comentándonos acerca de los puntos clave a resaltar en una llamada telefónica, pasaba a otras diapositivas que daban la impresión de estar improvisadas. Había frases con diferente tipo de letra, espacios innecesarios, errores de ortografía, etc. y trataba de justificarse por las múltiples fallas de ortografía diciendo que lo había hecho en la noche y no durmió. Con eso se creó una especie de enojo entre los ejecutivos porque nos habían citado en horas adicionales a nuestra jornada para tomar una capacitación que según ellos nos iba a servir.

Conforme las inconsistencias se fueron presentando se notó cierta tensión entre la capacitadora que en ese momento era Eli y Tere la coordinadora de la campaña. Esa tensión que posteriormente se convirtió en conflicto se visualizó en la posesión de la laptop ya que la laptop le pertenecía a Tere pero se la prestó para que hiciera la presentación, sin embargo, al ver que era una presentación que no estaba preparada Tere tomaba la laptop en algunos momentos para realizar algunas actividades como crear una tabla, mandar correos, etc., es decir actividades relacionadas a su trabajo.

La capacitadora al ver que Tere utilizaba cada vez más la laptop (sobre todo cuando Elí daba explicaciones sin utilizar lo proyectado con la presentación) se mostraba incómoda. Llegó el momento en que Tere desconectó el cable de video cuando notó de nuevo que las o explicaciones que daban eran vacías. La capacitadora terminó la presentación precipitadamente sobre todo por la evidente molestia de Tere que representaba también la molestia de los demás ejecutivos. Regresamos a los lugares e iniciamos la operación cotidiana.

Al día siguiente me dediqué a ver con más detalle el ritual de Guadalupe en su llegada al lugar de trabajo, como ya había señalado llega a su lugar y antes de sentarse prende la computadora, saluda a sus compañeros que están cercanos y se sienta en su lugar. Una vez ahí ingresa las contraseñas y abre los programas, mientras los programan abre la diadema sobre el monitor y acomoda sus cosas (bolsa). Una vez ya "logueda" espera a que le "caiga" una llamada pero sigue sin colocarse la diadema, abre Outlook y cuando emerge la ventana de la llamada se pone la diadema y comienza a gestionar.

El caso de la compañera "Eli" es un poco distinto, cuando la vi en su puesto, ya tenía la diadema puesta aunque los programas no estuvieran aún cargados.

El colocarse la diadema era de cierta manera una acción que implicaba comunicar a los ahí presentes que ya se estaba activa realizando el trabajo. Así, si llegaba tarde, el hecho de ponerse la diadema antes de prender la computadora comunicaba al supervisor que ya estaba lista trabajando.

Por su parte ante la baja de ventas que mencionaron los coordinadores y el gerente en la reunión anterior comenzó a ejercer mayor presión al punto que la encargada de calidad estuvo presente la mayor parte del tiempo en el lugar de operación de pie atrás de los operadores indicando los errores y observaciones que cada operador tenía justo en el momento. Esta situación tensó aún más el ambiente de trabajo y molestó a las ejecutivas con experiencia.

La estrategia de tener a la persona de calidad ahí junto a los operadores dificultaba el trabajo ya que al mismo tiempo que se estaba hablando con un cliente la persona de calidad comentaba lo que se tenía que hacer e interrumpía a

los operadores y los confundía. Esta situación hizo más áspera la relación de algunos operadores con Eli que era la encargada de vigilar la calidad.

## **6.9. Innovaciones y cambios en la dinámica del trabajo**

Como parte de la mejora de las “ventas” se implementó un sistema de banderas de colores (banderas con palitos de madera y hojas de color en forma de triángulo) con el objetivo de que cada operador levantara la bandera dependiendo del estatus que estaba experimentando en cada llamada, ya sea *posible venta* (amarillo), *cliente difícil* (rojo), *cierre de venta* (verde), sin embargo este sistema no es utilizado por los operarios, en mi caso no utilizaba el mecanismo por lo ineficiente que resultaba al momento de gestionar la llamada, tomar la bandera y levantarla para ponerla a la vista.

Posteriormente se realizaron modificaciones en los tiempos. Se modificó la hora de entrada y de salida de algunos operadores, tanto del turno matutino como del vespertino para tener cubierto con mayor número de operadores las horas con mayor contacto. En los breaks también hubo modificaciones, ya que la salida ya no se llevaba a cabo en parejas o en grupos como anteriormente se realizaba, sino que las salidas eran escalonadas y salía uno por uno.

En esta situación de “meter más presión” a los operadores hubo una junta con el gerente (Renato) situación que no había pasado antes en lo que llevábamos en la empresa, haciéndonos saber las métricas, es decir ciertos indicadores de eficiencia de cada operador. Para algunos operadores resultó intimidante porque

era la primera vez que el gerente llamaba a los operadores personalmente para hacerles saber su desempeño.

Llamaron a la mayoría de los operadores a pasar a la oficina del gerente en donde se ubicaba sentado junto con dos laptops; en su mano llevaba un celular al que recurría en ciertas ocasiones para ver la hora. Algo inusual fue que en el pizarrón blanco había un dibujo donde estaba un personaje sentado en su escritorio con una lap, ilustrando de manera caricaturesca al gerente; y en una burbuja de dialogo decía: *“el papá ya se enojó y el papá soy yo”*.

Al ver el dibujo fue amenazante porque parecía una llamada de atención e intimidación a los que estábamos presentes en la oficina. Posteriormente nos dieron los niveles de desempeño individual y nos mencionaron lo bajo que se encontraba de la meta y saliendo de la oficina nadie hizo comentario sobre el dibujo.

En cuanto al desempeño que nos informaron en general todos estuvimos por debajo del promedio, nos pedían metas que excedían lo que realmente se podía alcanzar de acuerdo a lo que habíamos trabajado las semanas anteriores, lo que para algunos fue desalentador ya que habían hecho un buen número de llamadas. Reiteradamente se nos informaba, ya sea por parte de los supervisores o por parte de los coordinadores, que íbamos muy por debajo de la meta.

El hecho de que los superiores comenzaran con la campaña de presión a algunos se nos hacía injustificada ya que había ciertos indicios que mostraban que el desempeño no fue malo, por ejemplo, llegó un momento que uno de los productos que se estaba vendiendo ya se había agotado. El tiempo de entrega de los productos había pasado de 5 días hábiles a 10 por la escasez de artículos y se

estaba incorporando a personal de otras campañas. Esta situación nos hizo pensar que la parte directiva trataba de establecer mecanismos para sacar el máximo potencial de la campaña.

Esta situación es muy importante ya que constantemente se cambiaban los tiempos de espera, las metas, los indicadores y la dinámica de trabajo para saber cuál era el mayor número de ventas que podía alcanzar un operador, y así establecer un parámetro que se utilice de ahí en adelante.

Al siguiente día, ya con el nuevo horario que me asignaron (de 10am a 4.30pm) noté que al llegar al lugar de trabajo había una dinámica que no se notaba cuando se está inmerso en las llamadas.

Se pueden observar lapsos de intensa conversación y varios operarios alzan la voz lo que desencadena un momento de alto ruido, posteriormente siguen momentos de silencio. Lo anterior depende de la calidad o naturaleza de la base de datos; de si los clientes son contactables o si hay muchos números equivocados, fuera de servicio, contestadoras, etc. Posteriormente se comprobó que el coordinador puede asignar una base de datos especial a cada ejecutivo o grupo de ejecutivos y queda a su consideración decidir qué base de datos se lanza, si con números contactables, negativas previas, o clientes recios.

Nuevamente el supervisor y los coordinadores pidieron utilizar las banderitas de colores para hacer visible el estatus de cada operador. Sin embargo eran pocos los que las utilizaban, incluso se bromeaba agitando las banderas o moviéndolas al ritmo de una tonada en lapsos muy breves mientras no miraba el supervisor, solamente para hacer el ruido de las banderas y desconcertarlo. Era una muestra

de la resistencia de los operadores, que en cuanto sentían que alguna decisión era poco eficiente o injusta realizaban este tipo de acciones.

Conforme se fue avanzando en la operación y mejorando el nivel de gestión de los operadores, es decir pasando la curva de aprendizaje, se comenzaron a utilizar bases de datos depuradas donde se lograba mayor contactación y donde se aseguraba que los clientes no habían utilizado la constancia. Posteriormente, a la mitad de la jornada nos pasaron una lista de cuentas para que se marcaran manualmente, lo que cambió un poco la dinámica de trabajo ya que cada operario marcaba a su ritmo aunque el supervisor y el coordinador no dejaban de pasar a los lugares para preguntar el número de llamadas realizadas y monitoreando el grado de conversión. Anteriormente se tenía el sistema predictivo que implicaba que las llamadas “caían” automáticamente y con el uso de las listas, el trabajo se hizo más lento.

Los supervisores y el coordinador tenían una gráfica en su pantalla donde identifican a través de colores y proporciones (en una gráfica circular) el nivel de ventas, negativas de venta, tiempo muerto, etc. de toda la campaña y podían revisar lo que cada operario hacía. Incluso la información es utilizada por el coordinador (Paco) diciendo a los operadores que encuentra distraídos para indicarles que llevan mucho tiempo sin llamada y va a los lugares o pregunta desde su lugar lo que están haciendo.

Otra situación que se presentó fue la aparición a escena nuevamente del personal de sistemas. Llegaron a la pecera y nos avisaron que nos pusiéramos como “no disponibles” para que hicieran algunas modificaciones en el sistema. No nos dijeron de qué tipo o qué tipo de modificaciones solamente que suspendiéramos la

actividad. Se suspendió la actividad por unos minutos y los coordinadores no cuestionaron la acción. El gerente se asomó viendo que no había actividad y lo primero que le dijeron antes de que el gerente hiciera algún otro cuestionamiento fue que estábamos en “no disponible sistemas” a lo cual el gerente no dijo nada y volvió a su lugar.

Mientras tanto buscaron e improvisaron alguna actividad para hacer y el supervisor recomendó hacer un role play, lo que para los operadores resultaba innecesario ya que era un tiempo que podíamos aprovechar para descansar o platicar. Estaba a punto de iniciar el role play cuando llegó un integrante del equipo de sistemas y dijo que ya podíamos continuar con nuestra actividad. El coordinador Paco por el hecho de ejercer su autoridad dijo que siguiéramos con el role play sólo por 5 min pero al hacer el intento no encontró la respuesta esperada por parte de los demás operadores y nos incorporamos a nuestras actividades normalmente.

A partir de la modificación de los horarios de trabajo el grueso de las operaciones se intensificó de las 2pm a las 4pm debido a que era el horario con mayor contactación de clientes, sin embargo no se tomó en cuenta que faltaban computadoras y diademas para algunos operadores.

Posteriormente se asignaron PC adicionales para la campaña. A partir de entonces se sentía un ambiente más relajado que se reflejaba en mayor comunicación y convivencia aún con la presión que los coordinadores metían.

Antes de terminar la jornada se nos pidió asistir al día siguiente a las 7am a una capacitación, sin embargo, muchos no estábamos de acuerdo porque se pidió asistir a esa hora para no perder las horas en operación. Algunos operadores

pedían regular horas para capacitación y que se utilizaran las del horario de trabajo. Pero la gerencia no lo tomó en cuenta. Se realizó la capacitación a las 7am, el tema de la capacitación fue acerca del tono de voz que manejábamos para mejorarlo a pesar de la interferencia (ruido durante la llamada).

Se pidió a los operadores manejar el tono de voz. También se hizo hincapié en los tiempos de espera que se estaban generando, donde la instrucción era disminuirlos. Los tiempos de espera se pueden ver como áreas de incertidumbre que utilizan los operarios, los cuales indican que no pueden ser más de tres, es decir, que cuando se hace la llamada no se puede dejar al cliente en espera más de tres veces.

En la capacitación nos indicaron que en lugar de decir que “se está actualizando el sistema” para dejar a un cliente en espera hay que decir: “estamos actualizando el sistema” ya que decían que la responsabilidad la teníamos nosotros como empresa y que para un cliente es malo escuchar que se le echa la culpa al sistema, por tanto nosotros nos tenemos que responsabilizar. También nos indicaron que mencionemos la frase “lo voy a poner en línea” para indicarle al cliente que lo dejaremos esperando. Nos encomiendan también utilizar la escucha activa.

En la capacitación pasamos mucho tiempo sin hacer algo verdaderamente productivo, al parecer solo se programó la capacitación para mantenernos ocupados en lo que cargaban la nueva base de datos. Mientras tanto compartimos las experiencias con respecto a las ventas, tips, estrategias, etc. posteriormente se pasó a hablar de cosas personales, temas sexuales, de ligue, de aventuras de unos con otros, anécdotas de la fiesta de fin de año pasada, etc. esta plática la



sostenían los que ya tenían tiempo en la empresa, mientras los demás solo escuchaban. También se tocó el tema de los baños en los edificios de los call center donde el supervisor mencionó que hace como 2 años el acceso al baño era mediante registro de una libreta, por otro lado las ejecutivas que tenía más tiempo mencionaron que el modo de repartir los tiempos de baño en la empresa atento era de 20 minutos al día más 10 minutos de break que se podían intercambiar.

La chica que dirigía la capacitación no soltaba su celular mientras hablaba, cuando se dirigía a nosotros veía reiteradamente la pantalla. Durante dos ocasiones le llamaron a su celular, primero su mamá y luego su prima, contestaba sin ningún problema diciéndoles que estaba en junta y que marcaran después. Al ver que ya no había nada que hacer tanto la capacitadora como el supervisor que estaba presente a menudo revisaban su celular constantemente.

En los días que siguen hay más contratación de operadores, los operadores que se van incorporando además de una breve capacitación se dedican a observar continuamente lo que los otros operadores ya en su puesto de trabajo hacían. Esta incorporación fue discreta ya que los operadores nuevos fueron ocupando los lugares disponibles y los que no alcanzaban lugar hacían “sombra” con los demás operadores.

Además de la nueva dinámica que se fue generando con la integración de nuevos operadores, el sistema de las banderitas se fue dejando de utilizar poco a poco. Los supervisores ya no las solicitaban y ya no se pedían que las mostráramos, están ahí pero no se usan.

A partir de la incorporación de nuevos operarios, el lugar de trabajo se llenó, incluso se sentía algo de hacinamiento, hay veces en que es difícil moverse

porque hay gente detrás y a los lados. El clima del lugar comienza a subir de temperatura y los ventiladores son más demandados.

Todavía hay compañeros que se cambian de lugar y no tienen lugar estable. Existen operadores que están ahí en el mismo lugar pero que son de otra campaña (cobranza) tienen personalizado su lugar por ellos mismos como con estampas, papeles pegados, plantitas, fotos, etc. justo al momento de cambiarse al lugar que les asignaron lo personalizan. Con respecto a los operadores de cobranza me di cuenta que sus lugares estaban más personalizados (es decir, pegaban calcomanías, llevaban plantitas, colocaban sus ventiladores personales y postits) con mayor frecuencia que los ejecutivos de la campaña de ventas, tal vez se deba a que ellos llevan más tiempo en la empresa y como son de cobranza sienten llevar la “oficina” al lugar que les asignen.

Al siguiente día hubo nuevos cambios asociados a las etiquetas de dictaminación en el sistema SIC, ya se habían agregado nuevas etiquetas con respecto al número de paquetes disponibles para venta debido al agotamiento de los calentadores de paso de 6-9 lt. En esta ocasión se generaron nuevas etiquetas tanto para las posibles ventas que antes se dictaminaban como contactos y ahora tienen una etiqueta aparte, lo mismo sucedió posteriormente con la etiqueta de posible ilocalizable. Casi todas las etiquetas nuevas se generan a partir de las necesidades que se van presentando y que los supervisores van identificando, así mismo, hacen llegar nuevos scripts para dejar mensajes y para gestionar ventas haciendo puntualizaciones sobre la marcha.

Se hicieron cambios en la campaña, ya que la entrega de los productos no se estaba realizando conforme a lo prometido, por tanto nos indicaron que lleváramos

el seguimiento de las cuentas a las cuáles ya se les había determinado una fecha de envío para agendar fechas nuevas a los que aún no recibían su paquete.

Posteriormente hubo cambio de operadores a otras campañas, en el caso específico de una de las operadoras que ya llevaba algunos años trabajando en la empresa le ofrecieron cambiarse de campaña, sin embargo no quiso ya que argumentaba que en las otras campañas estaban más amontonados.

#### **6.10. La comunicación, resistencia y prohibición de la palabra**

Con la incorporación de nuevos operadores y el lugar prácticamente lleno los papelitos se comienzan a utilizar para comunicarse entre los mismos operarios o entre los operarios y el supervisor (ya sea para dar el número de un ID) y también para aventarlos entre los compañeros como medio de distracción.

Además de medio de distracción el uso de los papelitos para comunicarse es resultado del hecho de que en el lugar de trabajo no se te permite hablar con algún compañero de manera prolongada. Lo que observo es que uno de los mecanismos que se utilizan para sortear la situación de la prohibición de la palabra es la mímica, la mirada, los papelitos y la utilización de internet, de las redes sociales.

#### **6.11. El evento día de muertos.**

A finales de Octubre se empezó a organizar una cooperación para adornar el lugar de trabajo con motivo de día de muertos y halloween que es la tradición de cada

año. Comentan que hay competencia para el mejor adorno y la mejor ofrenda divididos por campaña.

El 31 de noviembre en la mañana (8am) no había mucho movimiento, los supervisores llegaron a partir de las 8:30, 8:20, sin embargo ya dejaron cargadas las campañas para empezar a marcar. Aunque los operadores se toman su tiempo, ellos mismos se conectan y empiezan a generar llamadas, sobre todo sucede que si todavía no corre la campaña las que se empiezan a preocupar son Guadalupe y Eli (las que llevan más tiempo), y para los de recién ingreso es mejor que no haya llamadas.

Para el 1 de diciembre pese a que no se había adornado todavía el lugar, casi al finalizar la jornada de trabajo empezaron a adornar el espacio con telarañas, arañas, papel celofán en las lámparas, etc. El coordinador Paco solicitó de nuevo el apoyo para que cada quien llevara algo para hacer una ofrenda y participar en el concurso de la empresa, así también como en el concurso de disfraces.

## Imagen 1. El lugar de trabajo en el día de muertos



El 2 de noviembre la primera parte de la jornada se dedicó al trabajo normal pero interrumpida por la cuestión del adorno de la ofrenda y compra de los artículos que faltaban para las ofrendas donde los supervisores y solo algunos operadores (los de mayor tiempo) participaron. Entre los demás reinaba la flojera.

En la segunda mitad de la jornada, más bien las últimas 2 horas (1.30pm) se llevó a cabo el evento de ofrendas y disfraces de la empresa, se utilizó el estacionamiento para el evento y se exhibieron las ofrendas por cada campaña. La ofrenda que me llamó la atención fue la que hicieron los del área de sistemas donde incorporaron un muñeco con forma humana donde representaban a un

operador donde el teclado y partes de monitor formaban la cruz rodeada por flores de cempaxúchitl.

**Imagen 2. La ofrenda del día de muertos del área de sistemas.**



### **6.12. Acceso a internet y mecanismos de evasión.**

La operadora con años de experiencia en la empresa (Guadalupe) convenció a uno de los responsables del área de sistemas (Alan) para que activara el internet en su computadora, según me comentó se lo activó porque le prometió ayudarle con una chava de la empresa que le gustó. Una vez que ya tenía acceso a internet

Guadalupe estuvo alternando su actividad de llamada con la consulta de Facebook. Dentro de su actitud se mostraba un poco más activa tanto en su operación telefónica como en la revisión del face pues tenía que pasar desapercibida por los supervisores (sólo se cuidaba del supervisor David y el coordinador Paco y de los demás no) para que no sospecharan que estaba en otra actividad que además estaba prohibida.

Al día siguiente sucedió una confrontación entre el supervisor David y la ejecutiva Guadalupe debido a que el supervisor al sentarse en el lugar de la operadora y ver su pantalla se dio cuenta que tenía abierto Facebook. Ella reclamó el hecho de que el supervisor estaba espiando y comenzaron a discutir, al final la operadora firmó un acta administrativa.

Posteriormente ese mismo día surgió nuevamente la tensión entre el supervisor y la ejecutiva Guadalupe por el acta administrativa que le hicieron firmar, sin embargo me di cuenta que los tres operadores que trabajaban en la campaña de cobranza utilizaban “libremente” el internet y las redes sociales. Cabe señalar que ellos se dedican a la cobranza y manejaban una base de datos por mes que iban administrando individualmente, solamente les pedían metas que debían alcanzar como grupo. Su supervisora subía de vez en cuando para darles retroalimentación o algunas indicaciones.

Cuando platicué con Roberto en la hora del break me dijo que el común de los operadores del lado donde se encontraba él, se ponían como “no disponibles” para no presionarse y “llevarse las cosas tranquilas”.

Por otra parte, el coordinador Paco estuvo vigilando más de cerca al operador Armando a través de su sistema de supervisión ya que le llamaba la atención que

se ponía en el sistema como “no disponible”, a lo que Armando siempre decía: “estoy calificando la llamada”, “estoy subiendo la información”, etc. Sin embargo en pláticas informales y fuera del lugar de trabajo nos comentaba que había veces que se ponía como en ese estatus para poder entrar a internet, poner música y relajarse un poco.

Estuve observando a Joshua (un operador de reciente ingreso) ya que a las 3pm casi se vacía el lugar y está más tranquilo el ambiente. Joshua estaba aislado tanto física como en la forma de integrarse con los demás (estaba en la tercera línea de computadoras donde los de cobranza están hasta cierto horario) al parecer estaba muy entretenido con Facebook que sabía que no debía usar y por lo mismo minimizaba la pantalla, estaba tan concentrado en la pantalla que parecía que estaba trabajando, dejaba tiempos “no disponibles” como de 4 o 5 minutos y no levantaba sospechas.

Las máquinas que no habían sido bloqueadas al acceso a internet se convirtieron en las más cotizadas, tenían más ventaja los que llegaron unas semanas después de nosotros porque los que iniciamos la campaña ya teníamos un lugar fijo (a menos que hubiera algún problema técnico) y era muy obvio que de un día a otro cambiáramos de ubicación para tener alguna computadora con internet.

Una de las chavas que ya tenía tiempo (Eli) ya no se presentó a trabajar. Lo que comentó la operadora Guadalupe fue que simplemente ya no quería estar ahí, aunque después ella misma le comentó al supervisor que había encontrado un mejor trabajo.

Llegó un momento durante la operación que dejaron de caer llamadas, pero nadie decía nada, era como un acuerdo implícito para evitar la carga de trabajo, sin



embargo, cuando pasó mucho tiempo (como 20min) sin llamadas, Guadalupe se empezó a inquietar y sugirió que le avisáramos al coordinador Paco para que subieran la base de llamadas pero nadie lo hizo. Después de unos minutos llegó Paco pero no nos dijo nada ya que de hecho no le había llegado la nueva campaña.

Se suscitó un episodio donde uno de los ejecutivos (Daniel) pidió cambio de lugar debido a que en ese lugar se sentía abochornado por el espacio y se encerraba el calor. Algunos que lo escucharon mencionaron que no era por eso sino porque en ese lado donde él quería estar las máquinas tenían internet. Pero la desesperación de este chavo era tal que ante la negativa del supervisor comenzó a pedir el permiso y a inventar más pretextos y terminó por cambiarse sin permiso.

Por otro lado, entre los hombres tratábamos de parecer ocupados con algunas llamadas para que no se viera tan obvio que no estábamos haciendo alguna actividad y así poder extender un poco más el tiempo “libre”. A lo anterior se sumó el tema de Facebook donde el coordinador Paco tomó parte de una broma que le hicieron a uno de los operadores de reciente ingreso (Daniel) por dejar su Facebook abierto desde el día anterior y escribieron en su perfil que era gay.

En este día el supervisor David ha estado haciendo retroalimentación a los operadores para contrarrestar el tiempo no disponible que es cada vez más generalizado y evitar que todos caigan en su área de confort.

Continúa la tensión ante el control por parte de los supervisores en cuanto al tiempo “no disponible” que ejecuta cada operador para escapar de la labor de marcar y las acciones de los operadores para evadir dicho control por ejemplo: Guadalupe no se pone como “no disponible” para no llamar la atención de los

supervisores ya que ella desde el momento en que llega y en todo el transcurso de estos días de la jornada se conecta a Facebook, continuamente está al pendiente de si se acerca algunos de los coordinadores o el supervisor para minimizar la ventana y gestionar “normalmente”, de hecho gestiona la llamada mientras está revisando el “face” para que vista de los demás no pareciera que estaba haciendo otra cosa más que vender. Organiza las ventanas (SIC, NUXIBA y Facebook y los block de notas) de tal forma que le permita constante interacción. Lo que he visto con Guadalupe es que llega a colgar llamadas que tiene en curso cuando otro compañero quiere platicar con ella o le quiere contar algún “chisme”.

Por otra parte el caso de Armando que aunque tiene internet no utiliza tanto Facebook y se pone como “no disponible” varias veces al día para ponerse a platicar con el compañero que tiene a un lado, relajarse, ver noticias, etc. Con él es con quien más supervisión hay ya que es el que lleva menor promedio de ventas y llega tarde. Sin embargo para él es también como un reto o juego esquivar la supervisión.

En el caso de Roberto (Uno de los que lleva más altos promedios de ventas) también se pone como “no disponible” en menores ocasiones pero hay días que “no está motivado” o no tiene ganas y de plano no hace ninguna venta. Para no vender puede generar mecanismos que le permiten evadir el mayor número de llamadas.

El caso de Enrique, que es del turno de la tarde pude ver que también se conecta a internet y se pone como no disponible cuando los supervisores no están en sus puestos y también mencionó al coordinador que: “tú nos dijiste que mientras vendiéramos no había problema” refiriéndose al uso de internet.

### **6.13. La materialidad en el lugar de trabajo**

La apariencia exterior del edificio parecía tener cierto propósito pues por un lado daba la impresión de un lugar misterioso, donde a cierta hora del día entraban carros lujosos, hombres con corbata, etc. y se intuía que era un lugar de oficinas, tal vez un bufete de abogados o un despacho (algo interesante a señalar es que esta empresa básicamente está dirigida por abogados, donde su fuerte en ese momento era la cobranza). No había señales en el exterior del nombre de la empresa o del giro de la misma, se dejaba implícita la apariencia de ser un lugar de profesionistas, de cierta manera trataban de esconder o minimizar un poco que el lugar era un call center como tal y los dueños se querían identificar como un despacho. En el interior había pocas alusiones al nombre de la empresa. En esto también se lidiaba con la vestimenta ya que al principio se trataba de inducir a los operadores a utilizar zapatos de vestir y vestimenta algo formal, sin embargo por ciertas circunstancias se fue degradando esa insinuación. La vestimenta también tenía un sentido especial en los call centers, tanto para la imagen al exterior, como lo que significaba para los operadores al sentirse más que un simple operador. En SYKES por ejemplo, cuando los clientes del banco visitaban las instalaciones nos pedían desde un día antes ir uniformados, cada gerente se ponía de acuerdo sobre los colores que había que llevar.

La otra situación donde se involucra la materialidad y el espacio es con relación al grado de importancia de una campaña. Si bien la relación entre mejor equipamiento para campañas más importantes, en el sentido de campañas que tienen mejor retribución monetaria para la empresa, se basa en la productividad y

la eficiencia, también hay un alto grado de discrecionalidad involucrada. Cuando una campaña no alcanza las utilidades esperadas se va desplazado poco a poco y disminuye el número de operadores que la gestionan ya sea porque los cambian a otra campaña con el pretexto de que les hace falta gente o por el hecho de dejar que vayan desertando conforme se aumentan las exigencias.

El caso de los ventiladores también tienen un papel en lo que sucede dentro del lugar de trabajo. Debido a que es un lugar cerrado y pequeño (una pecera de 3.5 x 5.5 m) si no existe ningún elemento de ventilación la temperatura llega a elevarse considerablemente y hace menos cómodo permanecer en el lugar. Por otro lado, el aire acondicionado estaba programado al principio a los 21°C y varios operadores (incluyéndome) sentíamos demasiado frío e influía también en la voz pues con esa temperatura se tapaba la garganta, esto duró entre 2 o 3 semanas, y posteriormente redujeron el flujo del aire acondicionado para hacer la operación un poco más llevadera. Cabe mencionar que el control del aire lo tenía la persona de sistemas, y los últimos días lo tenía el supervisor.

Los ventiladores también eran muy demandados en el call center, los chavos de la campaña de cobranza, dos de ellos hombres tenían instalados pequeños ventiladores personales. También existían ventiladores de torre que constantemente eran orientados por los ejecutivos para que les diera la mayor cantidad de aire. Había ventiladores de aspas pegados a la pared pero no funcionaban o hacían mucho ruido. Uno de los ejecutivos (Roberto) tenía uno de esos ventiladores en el piso justo debajo de su escritorio y cuando lo prendía Guadalupe se molestaba por el ruido que hacía.

Los ejecutivos orientaban los ventiladores hacia su posición para mantenerse frescos. La existencia del aire acondicionado era algo distinto ya que para algunos era molesto y para otros era necesario. Cuando se prendía el aire acondicionado incluso había operadores que se cubrían la boca porque les causaba daño a la garganta.

Un tema particular es el de la presencia o fiscalidad del área de calidad. Sucedió que en este call center el personal de calidad se encontraba en un piso diferente de donde nosotros hacíamos la gestión. Subían de vez en cuando para hacer evaluaciones y calificar la llamada de cada operador de manera presencial, sin embargo ese monitoreo lo podían hacer desde el piso en el que trabajaban a través de la escucha en tiempo real de las llamadas. Este aspecto hacía que el área de calidad se ubicará en un espacio ambiguo en el que los de nuevo ingreso no sabíamos a ciencia cierta dónde se encontraba pero sabíamos que existía y que nos evaluaba cada vez que realizábamos una llamada o cada vez que ellos decidían escuchar. En otros call center el área de calidad o monitoreo se puede ubicar físicamente y los operadores tienen una referencia visual de su existencia, y permanecen separados de los demás operadores y gerentes para no propiciar las amistades o la imparcialidad.

Después de estos sucesos y pasados alrededor de 4 meses mi permanencia en la empresa concluyó, tomé la decisión de salir debido a que las observaciones comenzaban a ser menos ricas en detalles y el trabajo me comenzaba afectar tanto física como emocionalmente. Llegó un momento que en verdad me preocupaba por generar las ventas que se requerían y tenía a veces más presente el objetivo de la campaña, antes que el de la investigación.

## **7. REFLEXIONES FINALES.**

Actualmente tenemos a la mano una serie de evidencias que nos invitan a reflexionar sobre la tecnología: estamos ante la presencia de nuevos dispositivos de comunicación donde el tiempo en que tarda en llegar la información de un país a otro se reduce considerablemente, el poder de procesamiento de grandes cantidades de información se realiza en segundos, las capacidades de almacenamiento aumentan exponencialmente inversamente proporcional al tamaño y espacio que ocupan. Por tanto es preciso poner a consideración las ideas que en este momento rondan sobre lo que es la tecnología y las implicaciones en las formas de relacionarnos y de comportarnos, también lo que se entiende como organización y replantear la visión tradicional que se tiene con respecto a la tecnología en las organizaciones.

Los espacios laborales están cada vez más conectados con elementos digitales, y artefactos tecnológicos. Aunque la tecnología siempre ha sido un mediador entre el hombre y la naturaleza ahora existen redes de mediaciones mucho más complejas.

La etnografía en el call center permitió acercarse a un fenómeno que cada vez es más extendido en el mundo laboral como parte de estas formas no tradicionales de trabajo. La visión desde la socio materialidad y las agencias heterogéneas permitieron ver desde otra óptica los fenómenos que suceden dentro de un espacio organizacional altamente tecnologizado y generar las siguientes reflexiones.

## **7.1. Capacitación débil pero continua**

Si bien, tal como lo comenta Micheli, (2012), una característica extendida acerca de la gestión laboral en los call centers es la debilidad de los sistemas de capacitación donde los trabajadores entran en funciones con un mínimo de tiempo dedicado por la empresa para que aprendan los sistemas de operación sobre todo, la retórica y la terminología que deben ser empleadas en su relación con el cliente (Micheli, 2012) también es cierto que la capacitación es constante. El caso describe que la operación se veía interrumpida por juntas, reuniones, “retros” y capacitaciones que eran programadas cuando se detectaba un punto de mejora.

La capacitación también se daba de manera informal en el caso de los jóvenes que se fueron incorporando posteriormente al arranque de la campaña haciendo la famosa “sombra” que consiste en observar a un operador con experiencia. Muchas veces los operadores resultaban mejores capacitadores porque además de explicarte los procedimientos formales también te enseñaba los “trucos” para la gestión y manejo del sistema y te introducían con más detalle en el ambiente laboral, informándote quién era más estricto, en qué momentos podías “echar la flojera”, etc.

Otra parte muy importante de la capacitación era el manejo de los programas, donde en términos formales solamente explicaban las funcionalidades generales pero la práctica el operador tenía que aprender con el uso de dichos programas. En este sentido los operadores hacían una traducción de esa tecnología (los programas y el teléfono) asemejándose a la metáfora de tecnología como texto. La

tecnología como texto indica una irremediable ambigüedad acerca de lo que la tecnología puede hacer, lo cual es superado al establecer las preferencias a través de sus interpretaciones y usos. Se comienza construyendo el texto como expresión de esas preferencias en forma de relaciones sociales las cuales dan cuenta de su construcción. (Woolgar, 1996: 93) La metáfora de tecnología como texto resalta la multiplicidad de adecuaciones que se pueden hacer a una misma tecnología. De ese modo se presta atención a las complejas relaciones sociales entre productores y consumidores y se da importancia en las percepciones del usuario encarnadas en el texto tecnológico, lo que significa que los usuarios solo pueden aplicar “adecuadamente” la tecnología si lo hacen conforme a la comunidad o a las relaciones sociales que la tecnología hace disponibles (Woolgar, 1996).

Por otro lado, la capacitación llevada de esta forma permitía que el trabajo se siguiera manteniendo, ya que la rotación de personal es demasiado alta y de cierta forma se generan mecanismos para que cada nuevo operador tenga la capacidad de gestionar las llamadas y aprender constantemente.

Para Micheli (2012) la prácticamente ilimitada oferta de mano de obra permite a la industria de los call centers operar con altas tasas de rotación, asegurando que quienes desempeñan el trabajo, en una suerte de "selección natural", lo hagan con los estándares requeridos (Micheli, 2012).



## **7.2. Mecanismos de vigilancia y control.**

La figura del supervisor es muy particular en un call center, por lo general el puesto lo ocupa una persona que fue operador y que tuvo buen desempeño, con un perfil de iniciativa y liderazgo, no necesariamente que haya trabajado varios años en la empresa. Desde la óptica de los operadores un supervisor de estas características resultaba, un informante del jefe que utilizaba el conocimiento generado por los operadores para establecer los parámetros deseados, en el sentido que los operadores hacen cosas que sólo los operadores hacen (y saben) y están encaminadas la mayoría de las veces a resistir el avasallamiento y la tensión generando diferentes mecanismos.

En este sentido el supervisor salido de las filas de operadores es visto con recelo, sin embargo no todo es recelo también se reconoce que comparte experiencias generacionales y de operador, pero una vez que se pasa a ser supervisor la relación nunca es la misma. Las pláticas son totalmente distintas cuando está el supervisor que cuando no está, incluso si éste es amable y condescendiente y se quiere portar "buena onda". Al final, el trabajo del supervisor es estar de parte del jefe o de sus intereses, diferentes a los de los operadores.

La capacidad de control que tenía un supervisor era respaldada por el tipo de programa (software) que utilizaba, el programa de un supervisor indica precisamente el tiempo de conexión y los tiempos muertos para cada operador y para la campaña en general. A través del uso de las TIC se controla el flujo de actividades, la calidad, la duración, y demás indicadores que forman parte de la

gestión telefónica y la forma en que eventualmente los operadores idean mecanismos para escapar a ese control.

Sewell y Wilkinson (1992) indican, que existen dos fuerzas disciplinarias en el ámbito de la organización dentro del sistema Just in Time. La primera, que deriva del escrutinio de los pares (en la célula, los círculos de calidad dentro de una estructura horizontal) y la segunda, que proviene del uso creciente de la gestión de los sistemas de información que facilitan una extensa vigilancia en el piso de trabajo. (proceso vertical). Se demuestra que este sistema integral de vigilancia implica una disciplina más eficiente en tanto que hay un control del ejercicio con pocos supervisores. El efecto deseado es minimizar las divergencias negativas de la conducta esperada y definir normas administrativas para identificar divergencias positivas y maximizar el potencial creativo (Sewell y Wilkinson, 1992).

Foucault, (1984) menciona que la acción de vigilar en un entorno idealmente controlado donde el poder se ejerce en plenitud y los movimientos están continuamente vigilados constituyen un dispositivo disciplinario de tal magnitud que resulta casi imperceptible para el individuo observado. En este sentido el peor castigo resulta de la separación, de la negación del individuo en tanto ente relacionado con los demás, “la multitud, masa compacta, lugar de intercambios múltiples, individualidades que se funden, efecto colectivo, se anula en beneficio de una colección de individualidades separadas” (Foucault, 1984). En este estado de separación el individuo se encuentra consciente de su permanente visibilidad y vigilancia garantizando así el funcionamiento automático del poder donde

actualmente las tecnologías de la información y las comunicaciones han propiciado un control sutil.

El efecto principal del panóptico es inducir en el prisionero un estado de conciencia y visibilidad permanente que asegure el funcionamiento automático del poder. El panóptico provee una superestructura física del control basada en la visibilidad. Mientras que la conformidad de los individuos se alcanza vía las sanciones, económicas, coercitivas o normativas. Un sistema de vigilancia bien desarrollado supone, el incremento de la capacidad de identificar cualquier incumplimiento de la regla que amerite sanción lo que reduce la probabilidad de la necesidad de solicitar la sanción. Los autores consideran aquí que los regímenes del JIT/QTC se caracterizan por sistemas de vigilancia más cercanos al panóptico (Sewell y Wilkinson, 1992).

### **7.3. Libertad, áreas de incertidumbre y espacios personales.**

Existen diferentes prácticas y momentos en que los operadores escapan de su función principal de trabajo (dentro del horario de trabajo) creando mecanismos que llamaremos áreas de incertidumbre que se generan en función con la demanda de trabajo, en este caso de ventas. Los distintos mecanismos que se utilizan para reducir la carga de trabajo y que están descritos en la etnografía tiene la finalidad de ayudar al operador para administrar sus momentos y espacios personales, ya sea “mensajear” a familiares, amigos, administrar sus redes sociales o simplemente descansar.

La tensión entre la libertad y el control tiene una dimensión eminentemente política y eminentemente material, sin embargo desde una perspectiva de la agencia se resalta el papel de los actores donde lo político (o el poder) no es lo que se tiene que explicar sino las interacciones y cadenas de acontecimientos y acciones que sostienen lo social.

Las agencias que generan los operadores para poder por ejemplo evitar una llamada y extender el tiempo de inactividad causan inmediatamente el aumento del control pero al mismo tiempo muestran a los superiores que de elevar el nivel de trabajo los operadores podrían detener cualquier intento de trabajo que consideraran injusto con relación a su salario y jornada laboral.

Básicamente lo que mantiene estable el trabajo es esa serie de clausuras que se van generando en cada interacción lo que implica una tensión primero entre el control y la libertad. Aquí los artefactos jugaban un factor importante en el equilibrio de dicha tensión puesto que es en el sistema o en el ambiente del sistema donde se da la “lucha” entre control y libertad. Los supervisores con sus indicadores y tablas de información y los operadores con el manejo de los tiempos.

#### **7.4. Mecanismos de resistencia y acomodo de la actividad laboral**

Para Micheli (2012) la gestión de la fuerza de trabajo a cargo de supervisores y de sistemas de métrica de la operación, no deja de ser intensamente opresiva y los trabajadores crean sus propias formas de resistencia. Sin embargo, este doble

juego de capacidad laboral y control de la dirección crean un sistema de producción masiva, que opera sin contratiempos dentro de una lógica de mejora continua" (Micheli, 2012: 98).

Para alcanzar los parámetros y métricas de productividad la fuerza que movía ese sistema no era el ritmo de flujo de llamadas por sí solo, ni los supervisores o coordinadores que subían la campaña sino la fuerza de trabajo que en este caso no estaba sustentada solamente en la fuerza física (que estaba muy involucrada también), sino también la fuerza emocional y la destreza para expresarse y decir las palabras correctas.

Básicamente los que permanecen más tiempo en el lugar son aquellos operadores que generan diferentes métodos para crear áreas de incertidumbre y en otros casos los que aceptaban el control bajo ciertas condiciones, incluso, independientemente del desempeño del operador.

## **7.6. El lenguaje tecnológico como agente en la negociación de la llamada.**

La negociación de la llamada es el proceso de convencer a las personas que están del otro lado del teléfono para adquirir los productos o servicios que se ofrecen, para ello el operador utiliza frases que le confieren seguridad al hacer referencia a lenguaje especializado o tecnológico, se utilizan frases como: "ha quedado registrado en el sistema", "lo estoy buscando en la base de datos", "el

sistema me indica...” etc. que muchas veces son utilizados conscientemente como herramientas de persuasión.

Ese mismo lenguaje es el que le permite en ciertas ocasiones al operador prolongar su tiempo en espera o tiempo muerto.

## **7.6. Cooperación y competencia para alcanzar los objetivos y la productividad.**

Existe una tensión entre las exigencias de cooperación y competencia en la dinámica de un call center. Como ejemplo se encuentra el fenómeno de la “captura” de las llamadas de entrada por parte de algunos ejecutivos. Este tipo de llamadas se mostraban con un ícono en la parte superior de la ventana del programa NUXIBA e indicaban que un cliente estaba esperando que un ejecutivo lo atendiera, por lo general hablaban por información, reclamando que no le había llegado el paquete o simplemente se comunicaban para activar su constancia (lo que representa una venta fácil). Esas llamadas las cazaban los operadores y en ocasiones se generaba un ámbito de competencia.

Este mismo sentido de competencia es alimentado por los coordinadores al momento de hacer público el número de ventas que lleva cada operador.

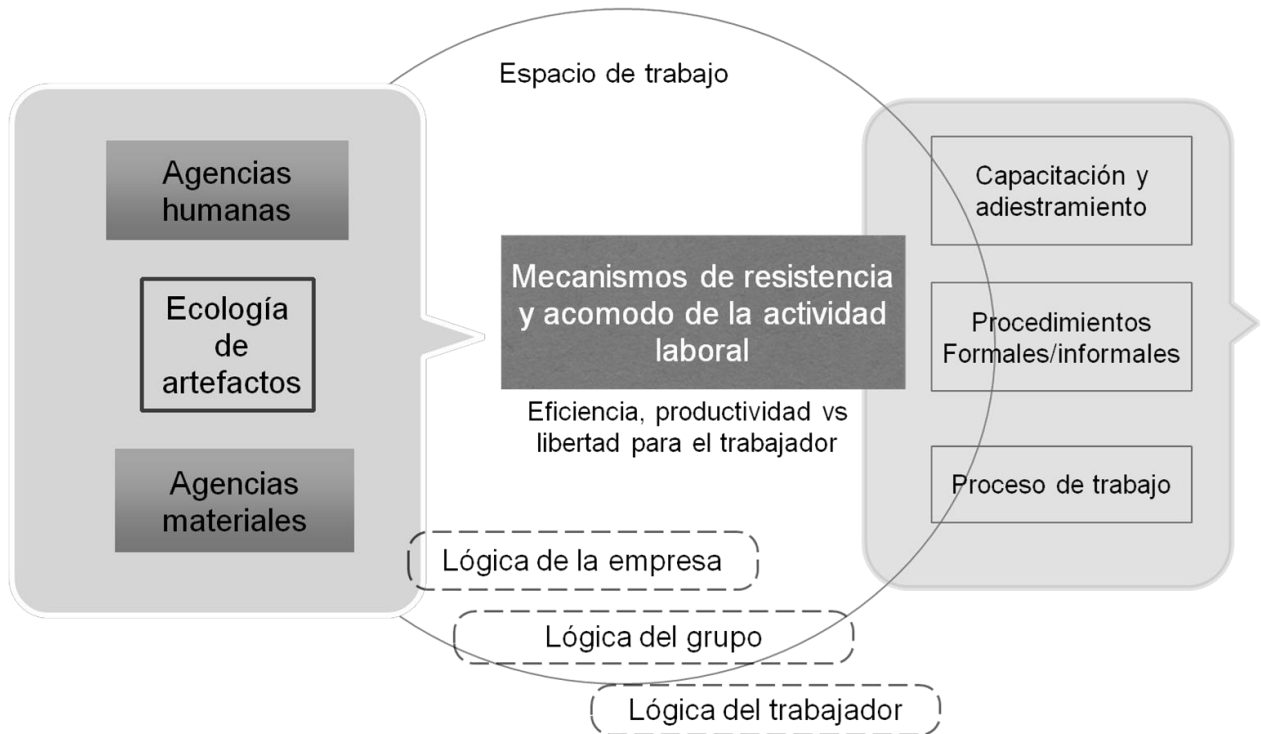
## **7.7. Estabilización del trabajo**

El estudio etnográfico permitió incorporar al análisis del proceso de estabilización del trabajo un panorama más complejo de las agencias tanto humanas como materiales que surgían durante el proceso de trabajo y que permitían por un lado, alcanzar los objetivos de la organización y por otro generar una serie de interacciones que mantenían unidos a los actores para poder sobrellevar las condiciones de trabajo.

De esta forma el espacio de trabajo es el escenario donde se despliegan las agencias humanas y materiales durante diferentes procesos o momentos durante la etapa de trabajo, como por ejemplo, la capacitación y el adiestramiento, los procedimientos formales e informales y el proceso de trabajo en sí. En cada uno de estos momentos se observaron agencias que estaban orientadas a mantener estable el trabajo y a reducir la incertidumbre frente a una tensión fundamental que se detectó: por un lado, la generación de mecanismos de resistencia por parte de los operadores ante la intensidad del trabajo y ante la intensidad del control, y por otro lado, el proceso de acomodo y reacomodo de la actividad laboral propias de la naturaleza de trabajo y del contexto de la organización.

La siguiente figura reúne algunos de los elementos que están en juego durante la estabilización de trabajo y las agencias que actúan en el proceso mismo de trabajo, haciendo notar que se identificaron tres lógicas que atraviesan cada una de las actividades que se llevan a cabo en la cotidianeidad del trabajo y que a su vez orientan la trayectoria de las agencias humanas y materiales, estamos hablando de la lógica de la empresa, la lógica del grupo y la lógica del trabajador.

**Figura 3. Elementos que intervienen para estabilizar el trabajo en el caso del call center**



Fuente: Elaboración propia

La lógica de la empresa está caracterizada por la búsqueda de la productividad, de la eficiencia y la eficacia, mientras que la lógica del grupo se fundamenta en el hecho de mantenerse y sobrevivir ante las exigencias que marca la lógica de la empresa, y por último la lógica del trabajador está caracterizada por buscar libertad en su propia labor así como en el manejo independiente de los tiempos y los procesos, es decir adaptando su propia traducción de eficiencia y productividad.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

**Abrabanel, Allaire, Michael E. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupart y J. Simard,** 1992. *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Bogotá, Legis.

**Aguirre, Ángel,** 1997. Etnografía. En Aguirre, Ángel (Ed.). 1997 Etnografía metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Ed. Alfaomega-Marcombo. Colombia.

**Alvesson, Mats,** 1993. *Cultural perspectives and organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.

**Alvesson, Mats y Per Olof Berg,** 1992. *Corporate culture and organizational symbolism*, Berlín, De Gruyter.

**Alvesson, Mats y Stanley Deetz** (1996), "Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies", en Clegg, R. Stewart, Cynthia Hardy, en Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, pp. 255-283.

**Anguera, María Teresa,** 1997. La observación participante. En Aguirre, Ángel (Ed.). 1997 Etnografía metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Ed. Alfaomega- Marcombo. Colombia.

**Aubert Nicole y Vincent de Gaulejac** (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona,

**Bødker, Susanne y Nylandsted, Clemens** (2011). The Human–Artifact Model: An Activity Theoretical Approach to Artifact Ecologies, *Human–Computer Interaction*, 26:4, pp. 315-371

**Callon, Michel**, 2008 (1992). La dinámica de las redes socio-económicas. En Thomas, Herman y Buch, Alfonso (coord). 2008. Actos, actores y artefactos. Ed. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.

**Calvo, Beatriz**, (1992). Etnografía de la Educación en Nueva Antropología, Vol. XII, No. 42, México, 1992.

**Castells, Manuel**. (1999) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. La sociedad red. Vol. I. Madrid, Alianza.

**Clegg, Stewart** (1990), *Modern Organizations. Organizations studies in the Postmodern World*, Sage, London

**Clegg, R. Stewart, David Courpasson y Nelson Philips** (2006), *Power and Organizations*, Sage, London

**Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy** (1996), “Organizations, Organization and Organizing”, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp. 1-28

**Cohen D., Michael, March G., James**. (1984). *Leadership in an Organized Anarchy*.

**De la Garza, Enrique** (2011). Introducción: construcción de la identidad y acción colectiva entre trabajadores no clásicos como problema. En de la Garza, Enrique

(coord.) (2011). Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. Tomo I. UAM-Plaza y Valdés. México.

**Forester, Tom**, 1992. Sociedad de alta tecnología: la historia de la revolución de la tecnología de la información. Editorial Siglo XXI

**Foucault, Michel** (1984) Vigilar y Castigar: nacimiento de la prisión. Editorial siglo XXI.

**Gagliardi, P.** 1990. *Symbols and Artifacts: View of the Corporate Landscape*, Berlin, de Gruyter.

**Geertz, Clifford**, 1973. *La interpretación de las culturas*, New York. Gedisa.

**Giulianotti, Richard** (2001). Participant observation and research into football hooliganism: reflections on the problems of entrée and everyday risks. En Bryman, Alan (Ed.) 2001. *Ethnography*. Volumen II. Sage Publications. Inglaterra

**González, Xosé**. 1997. Demarcación de campo y documentación previa. En Aguirre, Ángel (Ed.). 1997 *Etnografía metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Ed. Alfaomega- Marcombo. Colombia.

**Henslin, James** (2001). Studying Deviance in Four Settings: Research Experiences With Cabbies, Drug Users, and Abortionees. En Bryman, Alan (Ed.) 2001. *Ethnography*. Volumen II. Sage Publications. Inglaterra

**Heydebrand, Wolf** (1989), "New Organizational Forms" en *Work and Occupations*, vol 16, núm. 3, Agosto

**Ibarra, Eduardo** (2006), ¿Estudios Organziacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas en De la Garza, Enrique (coord.) Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques. España, Anthropos.

-- (1991), "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina" en Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña Hirose (coords.) *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización*. México. UAM-Porrúa.

**Jo Hatch, Mary** (1997), Organization Theory. Modern, symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, Great Britain, pp. 3-60

**Latour, Bruno.** (2008), Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor red. Manantial. Argentina,

--- (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge: Harvard University Press.

**Leonardi, P. M.** (2012). Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Related? Do We Need Them? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World* (pp. 25-48). Oxford: Oxford University Press.

**Luhmann, Niklas** (2012). Organización y decisión. Herder, España.

**March, James G. y Johan P. Olsen** (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations* Universitetsforlaget, Oslo

**Mires, Fernando**, 1996. *La revolución que nadie soñó, o la otra posmodernidad*. Editorial nueva sociedad. Caracas

**Micheli, Jordy**. 2012. *Telemetrópolis. Explorando la ciudad y su producción inmaterial*. Gedisa-UAM-A. Barcelona.

**Micheli, Jordy**, (2011) El sector de call centers: estructura y tendencias, Apuntes sobre la situación de México Revista Frontera Norte Vol. 23, Núm 47.

--- (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI, en revista *Confines* 3/5 enero-mayo 2007

---- (2004). El telemarketing: producción post-industrial en la ciudad de México. *Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*. Barcelona: Universidad de Barcelona, 1 de agosto de 2004, vol. VIII, núm. 170(10).

**Mochi, Prudencio**, 2006. *La industria del software en México en el contexto internacional y latinoamericano*. UNAM, México

**Montaño Hirose, Luis** (2004), "Diversidad y similitudes organizacionales. Perspectivas y Controversias". Iztapalapa, año 20. Número 48, enero-julio

**Montarcé, Inés**, (2011). *Del otro lado del teléfono: identidad y Acción Colectiva en Call Centers de la ciudad de México* en Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. Enrique de la Garza, coord. Plaza y Valdéz-UAM-I, México.

**Orlikowski, Wanda J.** (2009). "The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research." *Cambridge Journal of Economics* 34: 125-141

**Orlikowski, Wanda J. y Scott, Susan V.** (2008). Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization, *The Academy of Management Annals*, 2:1, 433-474

**Perrow, C.** (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review* , 32 (2), 194-208

**Pfeffer, Jeffrey** (2000), *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización*, Oxford, México,

**Pinch, T.** (1997). La construcción social de la tecnología: una revisión. En M. J. Santos, & R. Díaz Cruz, *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas* (págs. 20-38). México: Fondo de Cultura Económica

**Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio** (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", en *American Sociological Review*, Vol. 48, núm. 2, pp. 147-160.

**Robbins, S.** (1990). *Organization Theory. Structure, Design, and Applications* (Third Edition ed.). USA: Prentice Hall.

**Ronderos, P., & Valderrama, A.** (2003). El futuro de la tecnología: una aproximación desde la historiografía. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación* . Enero-Abril-

**Sakaiya, Taichi** (1994) *Historia del futuro: la sociedad del conocimiento*. Editorial Bello, Chile.

- Scott, W. Richard** (2008), *Institutions and Organizations*, Sage, California.
- Scott, W. Richard** (1992) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 3-26.
- Sennett, Richard** 2000. *La corrosión del carácter* Ed. Anagrama. Barcelona
- Serrano, Javier**. 1997. Estudio de casos. En Aguirre, Ángel (Ed.). 1997 *Etnografía metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Ed. Alfaomega-Marcombo. Colombia.
- Schvarstein, Leonardo** (1998) "Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas", Paidós, Buenos Aires.
- Sewell, Graham y Barry Wilkinson** (1992), "Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process", *Sociology*, vol. 26, núm. 2, pp. 271-289
- Smirich, L.** (1983) "Concepts of culture and organization analysis", en *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, Num. 3. pp. 339-358
- Stake, Robert** (1998) *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Thompson, J.** (1994). *Organizaciones en acción*. Bogotá: McGrawHill.
- Tirado Serrano, F., & Domènech i Argemí, M.** (2005). Asociaciones heterogéneas y actantes: el giro postsocial de la teoría del actor-red. *Revista de Antropología Iberoamericana Ed. Electrónica. Noviembre-Diciembre* .

**Valderrama, A.** (2004). Teoría y crítica de la construcción social de la tecnología. *Revista Colombiana de Sociología* (23), 217-233

**Walcott, Harry** (2001). Making a Study "More Ethnographic". En Bryman, Alan (Ed.) 2001. *Ethnography. Volumen II.* Sage Publications. Inglaterra.

**Whyte, William.** 2001. On Making the Most of Participant Observation. En Bryman, Alan (Ed.) 2001. *Ethnography. Volumen I.* Sage Publications. Inglaterra.

**Winocur, Rosalía, 2009.** *Robinson Crusoe ya tiene Celular.* Siglo XXI – UAM-I. México

**Wisner, Alain.** 1992. De la ergonomía a la antropotecnología. La organización de la empresa y del trabajo en las transferencias de tecnología, en *Sociología del trabajo.* Nueva época No. 17 Invierno 1992. Siglo XXI España.

**Woolgar, Steve,** 1996 *Technologies as Cultural Artefacts.* En Dutton, William, (comp.) 1996 *Information and communication technologies.* Nex York, Oxford University Press

**Zammuto, R.F., Griffith, T.L., Majchrzak, A., Dougherty, D.J. and Faraj, S.** (2007). "Information Technology and the Changing Fabric of Organization," *Organization Science*, 18, 5: 749-762



## **ANEXOS.**

### **Anexo 1. Guion de entrevista exploratoria investigación sobre call centers**

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer a grandes rasgos las experiencias de trabajadores y ex trabajadores de la industria de los call centers y sus vivencias con respecto a la propia labor de operador telefónico y el trabajo que ahí desempeñaban.

Información general del entrevistado.

- Sexo, edad, escolaridad, ocupación actual
1. ¿Podrías narrar un día normal de trabajo, desde que llegas hasta que termina tu horario de trabajo?
  2. ¿Para ti que es un call center, cómo lo definirías?
  3. ¿Qué te llevó a elegir trabajar en un call center?
  4. ¿Qué fue lo primero que te llamó la atención al entrar a trabajar en esa empresa?
  5. ¿Cuál fue tu experiencia más positiva durante la permanencia en la empresa?
  6. ¿Cuál sería la experiencia (Alguna anécdota) más negativa que viviste en el call center?
  7. ¿Qué fue lo que más se te dificultaba en el momento de realizar tu trabajo?
  8. ¿Qué distingue el trabajo en un call center de otros trabajos?
  9. ¿Qué fue lo que te motivó a dejar la empresa? ¿Cuánto tiempo permaneciste en el trabajo?
  10. ¿Qué habilidades consideras que desarrollaste por el hecho de trabajar en el call center?
  11. ¿Tuviste dificultades al adaptarte a la forma de trabajar de la empresa? ¿Por qué?
  12. ¿Qué era lo que más te estresaba?
  13. Sentías que tenías la libertad de hacer todo? En qué momentos no?

14. ¿Consideras que te controlaban vigilaban, presionaban o ninguna de las anteriores o todas las anteriores? ¿Por qué y cómo?
15. ¿Qué hacías para afrontarlo, que mecanismos generabas o generaban tus compañeros para salir un poco de la presión, tenías algún escapate?
16. ¿Cuál crees que es la tarea del monitoreo para qué sirve? ¿Consideras que es importante para tu labor?
17. ¿Qué tipo de dispositivos (tecnología) eran indispensables para realizar tu trabajo?
18. ¿Tuviste problemas con alguno de los aparatos tecnológicos?
19. ¿Cuál de esos dispositivos consideras el más importante y por qué?

### **Ejes de la entrevista**

- a) La cotidianidad del trabajo, cómo se percibe, qué es lo que resaltan los trabajadores
- b) Experiencias positivas y negativas. Control, vigilancia (monitoreo), presión vs aprendizaje, cooperación, habilidades
- c) Áreas de incertidumbre, mecanismos de evasión, resistencia,
- d) Dispositivos tecnológicos; problemas, dificultades, importancia

### **Anexo 2. Entrevistas a informantes clave.**

## Entrevista Informante 1 Call Center

Mujer 26 años que trabajó en tecnoparque Azcapotzalco. Nivel de estudios licenciatura en administración

Entrevistador = E

Informante = I

E: Como ya te comentaba, pues .. es una entrevista así... muy general para que nos compartas tu experiencia de trabajo en un call center. Entonces nadamas es iniciar con unas preguntas super básicas que obviamente son a partir de tu experiencia.

La primera de ellas sería que si nos puedes narrar un día normal de trabajo, desde que llegas, hasta que te vas, bueno, cuando trabajabas en el call center.

I= Yo estaba trabajando primero solamente 6 horas no las 8 horas, entonces entraba a las 2 de la tarde y salía a las 8 de la noche, he lo que hacía normalmente era que llegaba por lo menos 15 minutos antes porque en lo que atraviesas desde la entrada pasas como por varios filtros de seguridad, bueno por varias puertas de seguridad, entonces en lo que te registras o checas ahí, bueno te piden tu credencial, entonces yo tenía que llegar 15, 20 minutos antes para poder llegar a checar la entrada a las 2 en punto ¿no?, porque si llego a la puerta afuera de tecnoparque y luego llego al edificio donde estaba trabajando que era el edificio A a las 2:15 entonces ya me contaba como retardo, aunque haya llegado temprano a la primera puerta. Entonces llegaba 15 minutos antes, ee... hacía el registro en la primera puerta, que es como la entrada para todas las empresas ¿no? Después en el edificio A hay otro registro antes de entrar a ese edificio, estaba yo en el primer piso y ahí pues vas checando como entradas ¿no? En todas las puertas y... hay un teléfono. Me dieron un número de empleado y tenía que registrar ese número de empleado en el teléfono (E: en tu teléfono), bueno no era necesariamente mi teléfono, eran teléfonos, cualquier teléfono que estuviera desocupado, solo para registrarte, porque podría ser que no funcionara esa máquina y por eso ese teléfono estaba desocupado, entonces llegaba yo, me registraba mi usuario en ese teléfono, ya esperaba o buscaba una máquina desocupada. Entonces ya, digamos, me tardaba 5 minutos en encontrar máquina pues ya estaba yo registrada ¿no?

Después de ya que tenía máquina, este... tienes que abrir... Por lo regular están prendidas las computadoras, entrar y abrir varias aplicaciones que son las que más se utilizan: quejas... son como 3 o 4 aplicaciones de las que más se utilizan, este... esas las dejas abiertas como todo el tiempo se ocupen o no se ocupen para no perder tiempo cuando habla un cliente y habla para quejarse de algo o para cualquier cosa que necesite. Pues se supone que las llamadas deberían de durar no más de 5 minutos, entonces tenías que contestar como llamadas, obviamente todo el tiempo y... tenías... primero llegando al piso te tenías que ver que bandera había. Hay bandera rojo, bandera amarilla y bandera verde; si hay bandera roja, no puedes ofertar ningún tipo de seguro, ningún tipo de beneficio de los que venden ahí; si hay bandera amarilla puedes ofertar

solamente 2 o 3 tipos de seguros que son como los más básicos y más sencillos de llenar este.. como las pólizas; y si hay bandera verde ofertas todo lo que se pueda ¿no?.

Me daban solamente..., te digo como trabajaba 6 horas, tenía 2 descansos de 15 minutos, 2 breaks de 15 minutos cada uno, entonces .. este esos también los asignaba el... pues mi supervisor ¿no?, dependiendo como estaba el nivel de llamadas y... ya ¿no? tienes que verlo con él y te dice si ya puedes salir o todavía no, ya sales, te despejas un rato, regresas, regresaba a mi lugar y otra vez a registrar mi contraseña. Nosotros no podíamos salir del edificio o dejar nuestra computadora (E: sin firmar) aha , si teníamos que firmarnos y bloquear la computadora cada que nos levantábamos porque cuando yo entré hubo un caso que estaba muy comentado que 12 o 13 personas los habían como encontrado que hicieron algún tipo de fraude y entonces los habían corrido y... resulta que varios decían que ellos no habían sido pero estaban su usuarios y les hacían el fraude a mis compañeros, pero pues como ellos eran los responsables de sus usuarios, tenían que ser ellos los que los ponían ¿no?, entonces los corrieron y nos decían “aunque vayan al baño, aunque se levanten a hacer una pregunta a su sup... (E: a algún compañero), sii a quien fuera tenías que dejar la computadora bloqueada”, aunque estuvieras en llamada y te levantabas rápido a preguntar algo tenías que bloquear la computadora. Tenías.., te digo 2 breaks y a las 8 en punto.. yo me desconectaba pero normalmente tenías que esperar a que te digan “ya no puedes estar aqu...ya puedes irte desconectando” ahaa, porque si te esperas puedes salir 8 y diez, ocho y cuarto hasta la hora que se vaya bajando como el nivel entonces ya te podías desconectar, yo si me desconectaba a las 8 no me importaba que me regañaban. (E: ¿cuál era tu horario?) de 2 de la tarde a 8 de la noche. Igual para salir pasas otra vez por las mismas puertas para registrar tu hora de salida y pues ya.

E: ¿Específicamente que servicio era el que vendías o realizabas?

I: Mmm pues en realidad me contrataron a mí para contestar como... (E: atención a clientes?) aha como atención a clientes, cuando yo entré me dijeron que había dos seguros que íbamos a vender que eran uno de protección ... no me acuerdo como se llama (E: ¿para accidentes?), no no no para.. cuando pierdes tu tarjeta te la reponen. Y tenía uno también eee... estas en un cajero y te asaltan, si estas a... no sé cuantos metros a la redonda te cubren eso, y digamos que sacaste mil pesos te cubren hasta por tres mil pesos, y entonces tú estás pagando constantemente y te asaltan, hablas y les dices me pasó tal cosa y te regresan tu dinero, pero solamente tenías oportunidad de una o... una vez, la primera vez te cubría por 3 mil pesos y (hasta por 3 mil pesos, perdón) y las segunda hasta mil quinientos pero solamente eran dos veces por año. Pero ya al final nos dijeron que eran 6 seguros y entonces nos cambiaron.

E: Bueno, ya después de describir un día normal de trabajo, ¿para ti qué es un call center, cómo lo definirías?

I: Pues es un lugar donde se concentran muchas personas para resolver preguntas o ayudar para facilitar, para facilitarle.... en este caso del banco, la saturación de personas en el banco

directamente, entonces para mi es eso, un lugar donde se le facilita primero la vida al cliente porque no tiene que salir a ningún lado y se le soluciona el problema vía telefónica.

E: ¿Qué te llevó a elegir trabajar en un call center?

I: Pues estaba en primera muy cerca de la universidad, entonces por eso fui, además estuve en muchos lugares buscando trabajo y pues no me llamaban en ningún lugar, entonces fui ahí a preguntar un día y me dijeron que dejara mis datos y luego luego me llamaron, entonces me metí ahí básicamente por eso y porque tenía que pagar los documentos de la titulación, entonces ya cuando los pagué me fui (risa).

E: ¿cuánto duraste?

I: Duré tres meses

E: Ok, bueno cuando entraste a trabajar así por primera vez ¿qué fue lo primero que te llamó la atención?

I: Me llamó la atención... pues no sé, las instalaciones estaban muy padres, este... me gustó mucho que se enfocaran tanto en que el cliente estuviera satisfecho ¿no? Encontrar la satisfacción del cliente, eso fue lo que más me atrajo, que hay mucha disposición de tus compañeros en ayudarte, que aunque seas nuevo y no te conozcan y no te hayan visto nunca en la vida, si tienen la oportunidad de ayudarte a resolver una duda lo hacen, porque a veces la persona que está encargada del equipo está como ocupada con otras personas y no puede ir rápido, entonces le preguntas al compañero de alado y te contesta.

E: Tuviste otros puestos o actividades además de operador telefónico durante tu estancia?

I: No, nadamas estuve en atención a clientes

E: ok, ¿Cuál sería para ti tu experiencia más positiva durante la permanencia en la empresa?, así algo muy positivo que te haya marcado

I: ok, pues yo sabía muy poco de tarjetas de crédito, entonces aprendí mucho, mucho de cómo leer los estados de cuenta, cómo hacer para que no te cobraran más intereses, cómo funciona la jerarquía de pagos, eso no lo sabía y creo que eso mucho gente no lo sabe y yo cuando hablaba por teléfono y alguien me hablaba para decirme: “¿Por qué se me generaron intereses si pagué el pago mínimo?” y yo me dedicaba a decirle: “mire sucede esto y esto y eso con su tarjeta”, entonces aprendí mucho de cómo leer los estados de cuenta de las tarjetas, cómo se manejan en HSBC, y eso fue una de las buenas experiencias..

E: ¿y ahorita tienes tarjeta de crédito?

I: no (risa)

E: porque ya sabes

I: (risa) si

E: ¿Cuál sería entonces la experiencia más negativa que tuviste en el call center?

I: Pues... la experiencia negativa definitivamente es que nos ponían a vender seguros y casi les importaba más que vendieran a que resolvieras la duda del cliente. Entonces tú te tardabas un poco, bueno en mi caso yo me tardaba un poco en algún proceso para solucionar el problema al cliente y te estaban presionando para que vendieras, “oye véndele un seguro de vida o un seguro contra accidentes”, no sé qué, entonces yo me tardé mucho y estaba muy enojado y me dicen véndele, intenta, inténtalo, eso no me gustó.

E: Bueno ya al momento de realizar tu trabajo, en la operación ¿qué es lo que más se te dificultaba, ya sea en términos de habilidades, de manejar alguna cosa, de conocimientos?, ¿qué era lo que más se te dificultaba hacer?

I: Ok, había una aplicación que utilizábamos, como para registrar, digamos, tenía como que muchas tipificaciones, no sé tenías que poner si el usuario era, bueno si la persona que estaba llamando era usuario bancario o cliente ¿no?, si nada mas va a utilizar el servicio una vez o tiene tarjeta ya dispuesta con HSBC, entonces tenías que tipificar primero el tipo de cliente, qué tipo de problema tenía, había como muchas casillitas ¿no? Y buscar en cual está el problema que necesitaba, entonces se me dificultaba un poco encontrar exactamente qué problema detallado, detallado, cuál problema era en el que entraba lo que me estaba hablando el cliente, porque te habla y te dice: “oye es que perdí mi tarjeta el día tal” y luego luego sabes que tienes que bloquearla, que tienes que generarle una nueva tarjeta, pero había unos problemas que... (E: decías ¿dónde entra?) si, si, entonces tienes que estar viendo y en lo que vas buscando en uno y en otro ya está el cliente desesperado o enojado.

E: ¿Cuál crees que sería la característica que distingue el trabajo en un call center, en donde tú estuviste, de otros?

I: Ah ok, yo creo que le dan un seguimiento a los problemas, eso yo nunca lo he visto en ningún lado, bueno que yo he sido usuaria de otro call center, no les dan seguimiento, ellos sí les dan seguimiento, te atienden como con mucha amabilidad, y me parece que si tienen como que bien claro que el servicio al cliente es como, o resolver el problema al cliente es como lo más importante.

E: Bueno ya nos comentaste qué fue lo que te motivo dejar la empresa, que sería lo que te motivo a dejarla aparte de que ya pagaste el gasto que tenías que hacer.

I: Si, pues si, en realidad tenía que pagar eso de la titulación, me interesaba comprar como algo de ropa para estar presentable para un trabajo que si... es que sentía que este trabajo... es que no sentía que estuviera muy ligado con la administración (E: ¿Por qué?) es que no sé, todo el tiempo estaba contestando llamadas y no hacía nada que estuviera tan relacionado, entonces a pesar de que nos decían que sí había posibilidades de crecimiento, pero como que no sentí que fuera lo que

me gusta a mi ¿no?... entonces... y no iba muy relacionado con lo que yo estaba buscando en un trabajo y la verdad es que entré ahí para conseguir dinero y pagar los gastos que tenía.

E: ¿Tus compañeros de trabajo te platicaban más o menos también que fue lo que les motivo a dejar el trabajo, o los que se fueron por qué se fueron?

I: Ah ok, Bueno es que en la capacitación platicamos con los de nuevo ingreso y varios igual iban por dinero y otros porque les daban... muchos de mis compañeros tenían 18 años así recién cumplidos o 19 entonces les interesaba porque les daban seguro social y comenzaban a cotizar a afores, cosas como esas, entonces muchos iban por eso, iban porque los horarios se les acomodaban con la escuela, la mayoría de los que entramos juntos estaban estudiando en el politécnico (E: ¿nivel licenciatura?) aha, entonces se les acomodaba el horario además les quedaba cerca, bueno relativamente. Y... ¿qué más? (E: ¿Por qué más o menos dejaban..?) ahh ¿por qué se iban?. Bueno tengo un amigo que ha salido y ha regresado como 3 veces ¿no? Y ahorita sigue trabajando ahí y él me decía como que igual no estaban cumpliendo sus expectativas y se iba a buscar otro trabajo y como que tampoco le gustaba, y me decía él como broma: “soy recolector de finiquitos” y este... pero al final regresó ahí, y creo que ya tiene como un año, ya esta última vez.

E: ¿Qué habilidades consideras que desarrollaste por el hecho de trabajar en el call center?

I: Primero yo creo que aprendí a hablar por teléfono con un cliente sin enojarme porque la mayoría de los clientes hablan enojados y entonces como que... aprendí como... a hablarle tranquilo al cliente y a relajarlo con lo que yo le voy diciendo, porque lo tranquilizo como diciéndole que ya le voy a solucionar el problema y que ya no tiene por qué preocuparse. Esa es una de las cosas, otra es que aprendía a utilizar mejor la computadora.... Como tienes el tiempo medido, tienes que utilizar.... Pues cambiar de página a página muy rápido entonces tienes que usar como muchas (E: combinaciones de teclas) aha si, y antes no, todo lo usaba con el mouse, de hecho hay muchos compañeros que no usan el mouse, usan solamente el tabulador y las teclas y todo lo van haciendo así, eso yo creo que... me hice más rápida con el teclado y casi ya no utilizo el mouse. Si lo sigo utilizando pero menos.

E: ¿Tuviste dificultades para adaptarte a la forma de trabajar en la empresa?

I: No, me parece muy sencillo, me parece muy sencillo trabajar ahí. Las cosas que no me gustaban era que, tienen... te dan un bono por ventas, bueno te dan un bono si cumples con tres cosas: si llegas temprano, si no tienes... te califican tus llamadas, te monitorean tus llamadas, te monitorean me parece creo que 3 llamadas al mes, te las monitorean. Y te las califican y te dicen: “En esta tuviste 70, en esta 100, en esta 80”, según eso te van dando como un dinero extra, si tienes 10 en todo te dan 3000 pesos extra, pero si.... Por ejemplo si te enojaste con un cliente o le colgaste la llamada ya no te dan ese bono. Al principio me costaba mucho trabajo encontrar algunas aplicaciones o tipificar algún problema y entonces me llevaba mucho tiempo con el cliente en el teléfono y cuando llegaba el momento de venderle decía: ya le quité mucho tiempo y ya no les vendía. Y también si no vendes te afecta en tus llamadas, si te detectan una llamada donde no

hayas vendi... ofertado algún producto te la pueden quitar, y ya pierdes tu bono (E: no te lo cuentan)

E: ¿y si te pagaban sueldo base y aparte bono de productividad, o cómo era?

I: Eran... de sueldo base eran cuatro mil doscientos y algo y por el bono eran tres mil pesos. ¡Ahh! Muchos de mis compañeros por eso también les interesó mucho, porque les pagaban sueldo base y además dependiendo lo que vendían, podían ganar hasta 3 mil pesos extra.

E: ¿Hace cuanto estabas trabajando ahí?

I: Estuve trabajando hasta noviembre (E: del año pasado) aha

E: Es que yo también estaba en cobranza, pero hace un buen de tiempo

I: Si ahorita ya cambiaron un buen de cosas, porque me decían que antes si vendían te daban como una comisión por cada seguro que vendías, ahorita no, ahorita tienes creo que ofertar todo lo que puedas y... ósea te llaman y te dicen: "tu ofertas, vendas lo que vendas te ponen 100% la parte de oferta.

E: Ok, entonces resumiendo, ¿qué eran los parámetros que te medían para tu productividad?

I: Pues eso, primero que llegaras puntual, que cumplieras tus horas, yo en mi caso que estaba contratada por 6 horas tenía que sumar 5 horas con 30 minutos ¿no? Porque tenías, como te comentaba los 2 breaks, tenías que... a veces muchos de mis compañeros que ya tenían más tiempo si se quedaban después, por ejemplo si salían a las 8, después de las 8 para completar sus 5 horas con 30, porque no sé, alomejor encontré una computadora 10 minutos después, para que no les afectara su tiempo de adherencia, se quedaban más tiempo para completar esas horas. Y ya se me olvido lo otro.. (risa) (E: ¿qué otras cosas te miden?) ok, puntualidad, que tengas las 5 horas con 30 en mi caso y que ofertes en todas tus llamadas, que tengas una muy buena actitud de servicio al cliente, que más... y ya creo que ya (E: muy bien)

E: ¿consideras que te controlaban?

I: Si... no... ¿sabes que? Yo me sentía como, por ejemplo en las llamadas me sentía como así libre, pero de repente si pasaban a ver: "oye a ver enséñame tu programita" de... softcom, se llama, para ver cuánto llevas de tiempo y te decían... ya veían que llevabas no sé 6 minutos: "ya apúrate, ya apúrate" y pasan cada rato a revisar (E: tu supervisor ¿no?) si a ver cuánto llevabas de llamadas y de repente si llevas, no sé, 10 minutos, te dicen: "¿tienes problemas? Y te mandan con alguien "¿tienes problemas?, pídele un minuto, pídele 10 segundos" y ya le pides tiempo ¿no? "permítame por favor, en un minuto lo sigo atendiendo" y ya hablas "¿Qué pasó, tienes problemas?" "no" y en lo que le estás diciendo: "es que es esto y esto, ya lo tengo solucionado", pero si quieren saber qué es lo que esta deteniéndote, entonces eso también quita tiempo, y ahí en ese caso si me sentía como vigilada. O igual dicen: "¿cuántos seguros has vendido?", "no, pues



que ninguno” “-no pues seguramente no estas ofertando”, o “tal persona que también entró el mismo día que tú ya vendió tantos seguros y tú no has vendido los mismos, no has vendido.

E: ¿el monitoreo cómo lo hacían? ¿hay otra área diferente o.. no sé...

I: si, hay un área de monitoreo, le designan a cada uno de los chavos que monitorean, un grupo, entonces yo estaba asignada con una chava y ella, pues si, al azar elegía tres llamadas. Bueno de todo el listado de tus llamadas del mes, tu puedes elegir, tu puedes decir: “esta, ésta o ésta” o las puede elegir ella, entonces... (E: ¿depende de cómo te lleves?), si, si dependiendo de la persona, y ya elige las llamadas y las escuchamos entre las dos personas y te dice: “¿Qué te faltó ahí?” o “¿tú qué crees que le podrías haber mejorado?” “no pues tal cosa” – “ah ok”. O ella te dice: “sabes que, aquí te faltó... era un buen momento para ofertarles tal producto” o “era un buen momento o sabes qué? Hiciste mal este procedimiento, en lugar de esto hubieras hecho esta otra cosa y lo solucionabas más rápido tu problema” y no nos dejaba ni... pasara lo que pasara no le podías mentir al cliente, ni decirle: “si se va a solucionar” cuando no tenías una respuesta y cuando tú sabías que no se podía solucionar. Entonces elegíamos esas tres llamadas, o las escuchábamos entre las 2 y ya te ponía una calificación. Hay una hojita, que si la necesitas yo luego te la paso, donde dice el saludo inicial, si viene el saludo inicial te dan tantos puntos; si tardaste, no sé, un minuto en decirle, ah le tienes que preguntar, le preguntas su nombre, si no se lo dices bien o si no lo vuelves a repetir otra vez por lo menos después del saludo, también te bajan puntos. Qué más.. si dices una mala palabra, si le hablas te tú al cliente te bajan puntos. Qué más.. si le das una respuesta que no es también te bajan puntos y si es grave también te quedas sin bono. (E: si eres grosero también ¿no?) Si, si eres grosero también, o también si eres sarcástico (E: Ah eso también), o si eres muy confianzudo con el cliente también te bajan puntos. Te digo eso viene una hoja donde vienen un buen y te dicen cuántos puntos ganas por cada cosa.

E: Entre ustedes o tu sola hacías mecanismos o generabas algún mecanismo para... en el momento en que te sentías muy presionada para darte un break a parte de los que te daban, ¿Tu generabas algún tipo de mecanismo? (I: yo creo que si)

I: Iba al baño. En ese tiempo que estuve ahí, estuve todo el tiempo sentada y me enfermé de los riñones, entonces fui al seguro y me dijeron que tenía que tomar mucha agua, entonces yo creo tomaba demasiada agua para poder ir al baño, pero yo ya había avisado a mi supervisor que tenía mi comprobante de que había ido al seguro y que tenía que tomar agua para que se corrigiera mi problema más rápido, porque yo creo que tomaba muchísima más agua de la que necesitaba (risa) para estar bien ¿no? Y entonces tenía ese como tipo permiso, mientras me recuperaba. Eso yo creo que fue un mecanismo para librarme un poco estar ahí.

E: ¿Y tus compañeros hacían otra cosa, o todos se enfermaron del riñón?

I: No mis compañeros no, de repente hay unos que solucionan... bueno yo he visto porque además al principio en la capacitación te llevan a escuchar la llamada de un compañero que ya tiene experiencia y yo veía que de repente decía: “Ah que cree joven hablo para preguntar cuánto es mi saldo” -“Ah ok permítame, regáleme por favor 2 minutos” ya tiene, ósea ya tiene todo en pantalla,

solo se quedaba así como que haay se relajaba y así y “Ah ok muchas gracias por el tiempo en espera, mire su saldo es de tanto, tiene fecha limite tal día”, ese mecanismo le he visto con varios compañeros ¿no?, que podían resolver el problema del cliente en un minuto y les pedían tiempo para revisarlo cuando no lo necesitaban (E: se tomaban el tiempo que dejaban ¿no?, el que ya estaba preestablecido) si (E: ¿Cuánto era el promedio de la llamada?) 6 minutos. Entonces si muchos compañeros así le hacían, pero a veces también en monitoreo también te afectan eso, que pidas un tiempo que no necesitas y si te tocan esa llamada te pueden bajar puntos, pero muchos lo hacían. O había muchos que como que ya sabían, mientras el cliente les estaba platicando el problema ellos ya estaban haciendo todo y ya tenían así como que casi casi llenado todo y sí, has de cuenta que si tienes un tiempo, puedes pedir 2 minutos aunque ya lo tuvieran ellos, lo adelantaron y digamos que establecidos si podías tomar esos 2 minutos, aunque no los necesitaras se los tomaban para descansar.

E: ¿Qué tipo de tecnología o artefactos tecnológicos eran indispensables para hacer tu trabajo?

I: La computadora, el teléfono y la diadema

E: ok, ¿Tuviste algún problema con alguno de ellos?

I: eh si, había computadoras muy lentas, había teléfonos que no tenían... bueno son teléfonos distintos, no es el mismo modelo en todos, como que hay una sección una parte donde están teléfonos viejitos y otros donde están los teléfonos nuevos. Entonces hay algunos teléfonos que no tienen dónde está el mute o donde está como la transferencia de llamada (E: ¿Pero era porque las teclas ya se habían desgastado o cómo?) Es que adentro del botón, la mayoría tenía (E: diurex), no, no tenían... es que no se cómo decirte, estaba el botón y arriba tenía como un plastiquito como el cuadrado que protegía el botón y ya no estaban esos, entonces algunos no sabías... Y había otro aparatito (el mute) que estaba al lado del teléfono, a veces no funcionaban, entonces aunque le apachurraras y te apareciera el foquito de que sí estaba el mute el cliente escuchaba, entonces de repente yo así de “aah” decías algo y el cliente así de: “señorita la estoy escuchando” o si en monitoreo escuchan tu voz entonces el cliente también te escuchó. Entonces ese problema del mute si, casi casi llegabas a revisar cual era el que funcionaba y cuál no para no regarla. Y los teléfonos te digo que tenían los botones borrados, la computadora que a veces estaba muy muy lenta y la diadema... ya están bien feas, todas sus diademas están horribles y lastiman un buen, pero unos compañeros que venden como las esponjitas y ya se la compro. Ósea, los compañeros vendiendo eso. Entonces están muy muy feas y hay algunas que ya están rotas, entonces te las tienes que estar como que amarrando ¿no?

E: Antes creo que cada quien tenía su diadema ¿no?

I: No, ahora ya están todas pegadas al teléfono, están bien feas, ya cada quien se va moviendo su esponjita a la computadora que le toque y ya se la pone en la diadema.

E: ¿Qué te iba a decir?... lo de los teléfonos, que dices que había unos que estaban feos, pero era un área donde están los feos y otra donde están los otros (I: si) ¿Quién se iba a esas áreas?

I: A los que tenían más tiempo o los que vendían mejor estaban en el área de los teléfonos padres, aha porque además las computadoras estaban con unas pantallas así enormes y los teléfonos así padres también. Y los que eran como nuevos estaban en las computadoras feas y los teléfonos feos, de repente si llegabas tarde, llegabas y te decían: “es que solo hay una computadora hasta allá” y te daba como miedo porque decías es que aquí estamos los nuevos y te mandaban hasta el otro lado, pero igual la pantalla grande los teléfonos padres también.

E: ¿Qué papel crees que tenía la computadora en tu actividad como operadora?

I: Yo creo que era muy importante, yo creo que es tan importante como el teléfono, de repente si se caía el sistema... no yo creo que hasta más importante que el teléfono porque cuando se caía el sistema y no funcionaba alguna aplicación ya no podías contestar llamadas o decías: “llame después” ósea cuando estabas precisamente en la llamada (E: no te desplegaba la información, ¿Qué es eso de que se calló el sistema?) No sé, has de cuanta que hay una aplicación donde metes las quejas ¿no? Es el sistema central de quejas y si no funcionaba, de que de plano no abría, si hablaba un cliente: “oye no me han llegado mis estados de cuenta” –“llame después”, ósea ya están bien enojados porque están generando intereses porque no están pagando, pero porque no le llegan sus estados de cuenta y tu respuesta siempre es así como de: “¿me puede llamar en 20 minutos?” –“no, pero me tardo un buen, no sé como entrar directamente con ustedes, me contesta una persona después de quién sabe cuánto tiempo, me hacen esperar en la línea”, yo creo que si, la computadora si es más importante que el teléfono. (E: entonces cuando se les cae el sistema es cuándo las aplicaciones ya no se actualizan la información del cliente ni nada de eso), Si de repente la que no nos funcionaba era la que aparecían los datos del cliente, entonces si no corroboras los datos, te puede decir el cliente el nombre, su tarjeta y eso, pero si tú no la verificas aquí también te bajan, porque ahora dijeron, bueno estaban diciendo que hay un nuevos sistema de monitoreo donde te graban la pantalla, te rastrean la llamada y así todo lo que tú abres en ese momento, lo ven ellos como tipo video, entonces si ellos te detectan que le diste el servicio a un cliente si autenticarlo también te daban una sanción.

E: Bueno ya acabamos

### **Entrevista Informante 2 Call Center**

Mujer 22 años que trabajó en Sacks. Nivel de estudios Preparatoria trunca

Entrevistador = E

Informante = I

E: La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer a grandes rasgos las experiencias de trabajadores y ex trabajadores de la industria de los call centers y sus actitudes con respecto al trabajo y a la propia labor de operador telefónico, ¿no? Entonces la entrevista es anónima, no

tienes que dar tu nombre pero estamos con la informante número 2. Bueno iniciamos con la primera pregunta: ¿Qué podrías, más bien, nos podrías narrar un día normal de trabajo, desde que llegas hasta que termina tu día laboral?

I: Bueno yo llegaba, me firmaba en un programa para checar los horarios, habrías el programa donde metías los datos de los clientes y te ponías a hacer las llamadas, bueno te entraba la llamada, la contestabas, hacías la labor de venta y ya eso hacías todo el día, yo no tenía tiempo libre, si hacías una venta te anotabas y ya, terminaba el día, te desfirmabas del programa y ya (E: te ibas a tu casa)

E: ¿Para ti que es un call center, cómo lo definirías?

I: (risa), pues no a mi si me ha gustado trabajar, ya trabajé en dos, entonces me ha gustado trabajar está como que muy livianos su horarios, buen ambiente, a veces es pesado cuando no haces ventas, pero pues si tienes también sueldo base pues es mejor porque no dependes nadamas de las ventas que haces y así si me gusta .

E: ok ¿Qué te llevó a elegir trabajar en un call center?

I: Primero porque se acomodaba a mis horarios, me quedaba cerca de la escuela, en segundo pues me invitó a trabajar un amigo y me gustó más ósea todo lo que manejaban en ese call center.

E: Por ejemplo ¿que diferencia había entre el anterior?

I: Era más serio, el primero era nadamas pues ofrecer planes de telcel y pues casi no... estábamos solos prácticamente y en el otro pues era más serio, te motivaban más, te enseñaban más cosas, en el otro pues sólo llegabas, leían lo que te daban y en el otro podías como que meter más... pues te enseñaban mucho a tener como más capacidad de hablar.

E: ¿Al entrar a trabajar que fue lo primero que te llamó la atención?

I: Yo creo que desde la capacitación si me llamó la atención, a pesar de que los puestos no eran muchos, me gustó la capacitación, cómo te trataban, todo lo que te enseñaban, fue lo que me llamó la atención.

E: ¿Cuánto tiempo permaneciste en el trabajo?

I: Un mes

E: ¿y por qué decidiste permanecer ese tiempo?

I: No, yo si quería permanecer más, pero pues por cuestiones familiares me tuve que salir

E: ok, ¿Tuviste otros puestos o actividades además de operador telefónico?

I: No

E: ¿Cuál crees que sería tu experiencia más positiva durante la permanencia en la empresa?

I: Pues es que yo creo que fue eso más que nada, todo lo que te enseñaban, cuando no podías ya con algo, en vez de cómo reclamártelo te hacían ver que estabas mal en eso y buscaban cómo mejorarlo, te decían tus errores pero no de una manera mala, como para mejorarlo.

E: y entonces ¿Cuál sería tu experiencia más negativa, que viviste en el call center?

I: Más negativa... pues yo creo que cuando no hacías ventas, era como que te frustraba un poco y ya no hacías las cosas bien, si en cuanto llegabas hacías una venta como que todo el día era productivo, si te tardabas en hacerlo te costaba más trabajo, como que te estancas.

E: ¿Qué fue lo que más se te dificultaba en el momento de realizar tu trabajo?

I: Pues al principio me daba como más nervio, como no lo había hecho, al principio si era pesado, (5:02)

E: ¿Tú qué dirías que distingue el trabajo en un call center, de otros, de otros trabajos? (I: no he trabajado en otros lugares) bueno alomejor no has trabajado en otros pero conoces con experiencia de otros...

I: Yo creo que ha de ser más tranquilo que otros trabajos, no sé, por ejemplo de... no sé, estas en una oficina, estas sentado, no es tan cansado como otros trabajos.

E: Bueno ya nos dijiste qué te motivó a dejar la empresa ¿no? Por cuestiones familiares, ¿Qué habilidades consideras que desarrollaste por el hecho de trabajar en el call center, y que antes no las tenías?

I: Más seguridad y cosas que ahí te enseñaron como, cómo manejar más a la gente, cómo platicar mejor, como tratar de envolverlas.

E: ¿Tuviste dificultades al adaptarte a la forma de trabajar de la empresa?

I: Al principio pero por los nervios, por lo mismo que no estás acostumbrado, pero ya después es fácil.

E: ¿Y luego como le hiciste para superarlo?

I: Con práctica, haciendo más llamadas, con los consejos que nos daban, así fue como vas mejorando.

E: ¿Consideras que te controlaban en el call center?

I: Yo creo que mi jefe directo no, pero pues la demás gente que te escuchaba después se ponía un poco pesada por no hacer las cosas bien, pero tanto como controlar... (E: ¿te presionaban o cuál era la sensación?) Aha, cuando... si no estaba haciendo labor de venta, bueno tú sentías que lo hacías correctamente pero para su manera de verlo no y era cuando metían presión

E: ¿Qué tipo de tecnología o de artefactos eran indispensables para realizar tu trabajo?

I: La computadora donde metíamos los datos de los clientes, la diadema para hablar por teléfono y el aparato que no sé cómo se llama con el que vas controlando la llamada.

E: ¿Qué papel crees que tenía la computadora en tu actividad como operador? (I: Como?) ¿Si era importante y por qué o no era importante o tenía un papel secundario.

I: No, no la computadora yo creo que era lo más importante ya que era donde venían los datos de los clientes, donde teníamos que llenar los datos que nos daban de lo que nosotros estábamos vendiendo y pues era de ahí de donde lo leíamos, el script, donde leíamos los datos de los clientes y donde los metías, era el más importante.

E: Por último, ¿qué sería lo que cambiarías del call center para que estuvieras totalmente satisfecha en ese trabajo?

I: mmm yo creo que el sueldo (E: ¿el sueldo?), si porque por lo mismo que manejan horarios flexibles, es por eso que no está tan bien pagado, pero pues sería la único porque a mí... bueno yo siento que es un trabajo donde puedes obtener muchas cosas.

E: ¿Volverías a trabajar en lo que sería de nuevo en un área del call center?

I: Si (E:¿por qué?) porque te digo es un ambiente tranquilo, los horarios se acomodan hacia otras cosas que tengas que hacer, como que los horarios te permiten y si es positivo.

E: Listo, acabamos



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

29 3.6.3

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00135

Matrícula: 210382838

ESTABILIZACION DEL TRABAJO  
 EN ORGANIZACIONES  
 INFORMATIZADAS: MATERIALIDAD  
 Y AGENCIAS HETEROGENEAS EN  
 EL CASO DEL CALL CENTER.

En México, D.F., se presentaron a las 11:00 horas del día 30 del mes de enero del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ
- DR. GIBRAN RIVERA GONZALEZ
- DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ



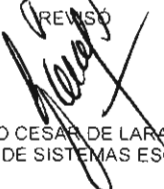

DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ  
 ALUMNO

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
 DE: DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ


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


APROBAR

REVISÓ  
  
 LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
 DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

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

SECRETARIA ACADEMICA DE LA DIVISION DE CSH  
  
 MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

PRESIDENTA  
  
 DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ

VOCAL  
  
 DR. GIBRAN RIVERA GONZALEZ

SECRETARIO  
  
 DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ