

[JORDY MICHELI THIRION](#)

- [Inicio](#)
- [BLOG \(2018 – 2022\)](#)
- [Publicaciones](#)
  - [por Año](#)
  - [por Temas de Investigación](#)
  - [Google Académico](#)
- [Academia](#)
  - [Tesis dirigidas](#)
  - [Seminarios, conferencias y otros eventos](#)
- [I-D Patrocinada](#)
- [Videos](#)
- [Galería](#)

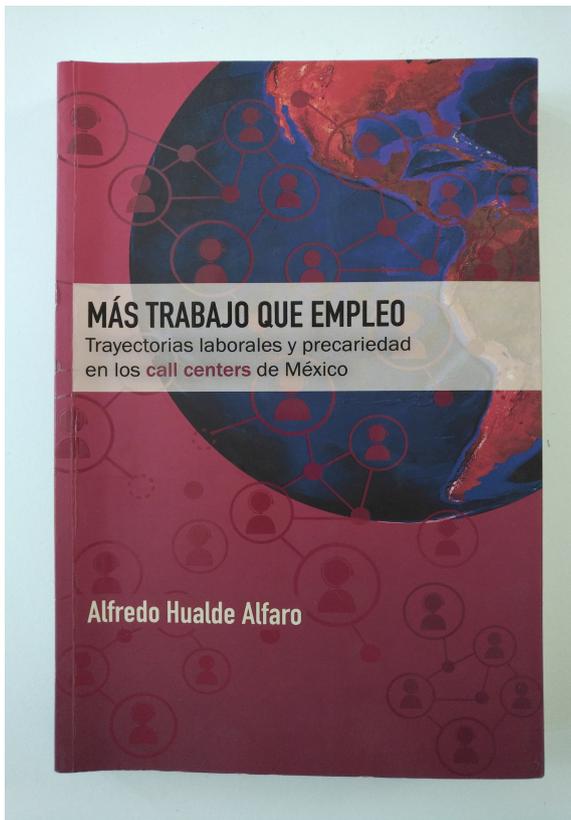
## Mundos digitales

**Presentación del libro de Alfredo Hualde:**

***Más trabajo que empleo. Trayectorias laborales y precariedad en los call centers de México.***

**Por Jordy Micheli**

**11 de abril en El Colegio de la Frontera Norte, sede Ciudad de México**



“No es exagerado afirmar que la precariedad del empleo es el mayor desafío de las sociedades contemporáneas”, escribe Alfredo Hualde.

El desafío del autor es caracterizar el fenómeno de la precariedad en el empleo de los call centers y comprender cuál es el significado del trabajo para los empleados precarizados de esos centros laborales.

En sus palabras:

“Interesaba saber tanto las condiciones de trabajo y empleo como el lugar que ocupaba la experiencia de los call centers a lo largo de su vida laboral”.

Y, en efecto, el libro en su conjunto marca un importante avance científico en la comprensión de la precariedad del empleo y del significado del trabajo para los empleados de los call centers.

En el primero aporta a una perspectiva sociológica del trabajo que toma en cuenta la heterogeneidad de la precariedad o de lo que es considerado “precario” en los mercados de trabajo de América latina, o particularmente, el de México.

En el segundo realiza un ejercicio inédito al construir tipologías que explican y describen diferentes formas que

adopta el significado del trabajo para teleoperadores.

A mi en lo particular me interpela su incursión en el mundo de los call centers.

Por ello, voy a observar y comentar sobre esa parte en que el autor se preocupó por entender cómo se trabaja en un call center.

### **Tres mundos**

Voy a permitirme partir de mi propia visión.

Yo veo al CC como un organismo productivo que vive en la intersección de tres mundos: la de la tecnología digital, la de la economía de servicios y la del mercado de trabajo en la era de las desigualdades.

El mundo de la tecnología digital es el de dispositivos, redes y programas que conforman una oleada de innovación que autores como Brynjolfsson y McAfee (2014) definen como *exponencial y combinatoria* y que exige a las sociedades un ritmo de adaptación muy superior al de las revoluciones tecnológicas anteriores.

De allí la rápida preponderancia de las nuevas empresas globales que dominan mercados mediante su explotación de las tecnologías digitales y la acelerada transformación de los centros de gestión de llamadas a centros de contacto de personas en el espacio de la virtualidad y de producción de datos para reconstruir la personalidad de los “clientes”.

El mundo de la economía de servicios tiene en los Call Centers a su industria paradigmática –como la economía manufacturera tuvo a la industria automotriz en el siglo XX–. El mundo de la tecnología digital se transforma en fuerza productiva en su materialización funcional como servicios. Quizá el vínculo o constructo que nos hemos creado sea el de la llamada sociedad de la información.

Los CC son un fenómeno productivo de la economía de servicios-en ese sentido son una pieza de la sociedad de la información- y son fábricas de comunicación y gestión de información, estructuradas bajo la lógica de las tecnologías digitales. El teleoperador -el operario de esta fábrica -es monitoreado digitalmente , los flujos y fallas son monitoreadas, la información es almacenada y reconvertida para los fines del monitoreo.

El servicio finalmente es coproducido en la interacción entre el teleoperador y el cliente, y el medio es la voz humana. La extraordinaria simplicidad de este tipo de servicio: la voz embebida (ahora uso una palabra que odio) en un complejo sistema socio-técnico que requiere neo-taylorismo por una parte y tecnología digital por la otra, es como quiera que se vea, un servicio robusto e inestable al mismo tiempo.

La organización del trabajo es jerárquica, y la calidad del empleo es baja, pero genera un espacio un espacio privilegiado para hacer frente a la debilidad de las oportunidades laborales en el mercado de trabajo para jóvenes con estudios profesionales, el contingente mayor de los teleoperadores.

Escribe Alfredo Hualde : “

“El sector de los call center representa en el mercado de trabajo mexicano un nicho de refugio del que se obtienen algunos beneficios en función de circunstancias personales y familiares. De ahí una gran cantidad de trabajadores se adaptan a las características de sus lugares de trabajo a lo largo de la trayectoria”.

### **Aportación de Alfredo Hualde**

Los diferentes análisis que hemos hecho quienes nos hemos interesado por este fenómeno productivo, han puesto el énfasis en alguno de estos tres mundos: la de la tecnología digital, la de la economía de servicios y la del mercado de trabajo en la era de las desigualdades, como señalé.

A mi juicio, Alfredo Hualde ha generado hallazgos y una línea de interpretación en dos importantes campos: la precariedad de los trabajadores de los call centers y las normas de evaluación empresarial de la calidad con la cual cumplen su trabajo los trabajadores.

Es decir, ha abordado, desde mi personal y arbitraria definición, el mundo de la producción de servicios, sujeto a las normas de la producción en masa; y el de las desigualdades del mercado de trabajo.

### **Voya a explicar sus aportaciones**

Dos párrafos que aluden a sus aportaciones:

En uno, el tema es: Producción de servicios masivos/ control, ¿cómo entender la individualización (servicio) dentro de la masividad (economía de escala)?

Escribe :

“La tensión entre la cantidad de llamadas (que produce beneficios basados en costos), y la calidad de servicio es quizás el nudo gordiano del funcionamiento de los call centers tanto en relación con su eficiencia y rentabilidad, como en la gestión y organización del trabajo. La contradicción cotidiana que a veces se produce entre ambos aspectos remite precisamente a la posibilidad (o el objetivo) de concebir al call center como una organización industrial taylorista con un trabajo estandarizado o bien entenderla bajo la lógica primordial del servicios personalizado al cliente. En la operación de los call centers la interacción se da entre la organización, el operador y el cliente) donde pueden presentarse contradicciones en la actividad cotidiana y en las políticas de gestión acerca de las métricas y de las remuneraciones”.

En otro, el tema es la desigualdad del mercado de trabajo, su heterogeneidad, su “estado liquido”, podríamos parafrasear:

Escribe:

“Los call centers como sector se encuentran en las fronteras difusas de lo formal y lo informal, del trabajo y del empleo, de los derechos formales y el ejercicio real de los mismos, vulnerado por prácticas ilegales o semilegales. Todo lo anterior queda matizado según el tipo de servicio que se da (más o menos complejo, más o menos duradero), según la posición que se ocupa, en función del tipo de políticas de recursos humanos y de la organización o el diseño del puesto”.

**Ahora bien, vamos a lo que es considerado por AH la tensión entre la calidad de llamadas y la calidad, “el nudo gordiano”, yo le llamaría el corazón del sistema sociotécnico de un CC.**

**Quiero proponer un tema, para charlar.**

Call center significa comunicación en el circuito de la economía de masas.

El teleoperador en sí mismo no importa, importa su lenguaje. El control, el monitoreo, la métrica, etc. al que es sometido el teleoperador no es sino la manera de mantener control sobre el sistema (humano en este caso) que produce el lenguaje.

Finalmente, es el lenguaje el vehículo comunicacional que va a coproducir el servicio.

El lenguaje es lo propio de los trabajadores simbólicos de los que hablaba Reich en *The Work of Nations*: no hay contingente laboral mayor en el capitalismo del siglo XXI de trabajadores simbólicos, que el de teleoperadores. Por ejemplo, más de 100 mil Atlanta o en Dallas.

Por supuesto que habrá el día en que la voz no sea producida en el momento del servicio sino que sea un sistema sonoro almacenado y emitido de forma “inteligente” (en los dispositivos móviles estamos habituados a estas formas primitivas de robots sonoros)

¿Será el principio del fin de los teleoperadores tal como los conocemos?

En el campo de la robotización rige la llamada paradoja de Moravec: podemos construir robots que realicen operaciones complejas, traducidas a algoritmos y rutinizables, pero nos es prácticamente imposible robotizar las operaciones humanas que siendo simples y básicas, se rigen por percepciones y contextualización, es decir por lo histórico y socialmente construido.

Un robot te puede ganar una partida de ajedrez a la hora que sea en el país que sea, o ayudarte a resolver un problema técnico con tu equipo electrónico, pero es más difícil que te pueda vender una tarjeta de crédito a las 7 de la noche o pueda ampliar la cobertura de tu seguro.

El servicio que dio origen a los call centers es el telemarketing, que no es sino una telenegociación. Los teleoperadores son telenegociadores que adaptan su lenguaje a una negociación que es económica. El lenguaje, es el fondo de la disputa por la calidad. Un teleoperador no tiene nada que ver con la calidad intrínseca, con las dimensiones, con las cualidades físicas, con la forma en que se produce, etc., de aquello que es motivo económico del servicio de comunicación que coproduce.

Sin embargo, con su lenguaje, con su presencia mediática, simboliza a la empresa que lo contrata -indirectamente-. Primer elemento de la comunicación: se representa legítimamente a una empresa o institución (legitimación en "el vacío", prácticamente).

Se trata de lograr resultados (ventas, cobros, servicios) mediante habilidades de negociación, en donde la confianza y la persuasión entran en juego. En este punto no deberíamos omitir los servicios de índole social que los gobiernos locales ponen a disposición de los ciudadanos.

De esta forma, el lenguaje es quien crea, legitima y autoriza el espacio de negociación, en tanto representación de una institución, en este caso, comercial, empresarial. Y este espacio legítimo y autorizado se basa en una forma ritualizada del discurso, forma que, por su naturaleza social y formalmente estructurada, crea un terreno idóneo para que todo aquello que se dice en un contexto dado, tenga la credibilidad, el peso y la validez de un acto institucional.

La telenegociación, por tanto puede ser vista como producto sociolingüístico generado a través de la tecnología y las necesidades económicas que contiene estructuras ritualizadas que le dan poder frente a los interlocutores. La comunicación es social pero para que sea efectiva se debe basar en experiencias individuales, el discurso ritualizado es la forma en que el telenegociador busca encontrar esas connotaciones individuales.

El lenguaje se convierte así en un vínculo-tan débil o tan poderoso-entre la empresa y el cliente. El nudo gordiano está aquí.

En su trabajo sobre la evolución de las grandes ciudades estadounidenses, Jane Jacobs escribió:

“Classified telephone directories tell us the greatest single fact about cities: the immense numbers of parts that make up a city, and the immense diversity of those parts. Diversity is natural to big cities.”.

Corría la década de 1960 y la telefonía era vista como la impronta de la nueva sociedad urbana, fuente de las transformaciones de la economía. En nuestros días sabemos que ello sigue siendo así, y que sobre la diversidad se ha construido una nueva manera de reproducir la vieja y conocida idea de que lenguaje y la información están asociadas al poder. Ahora el vehículo de esta estructura social son las tecnologías de información y comunicación que sostienen al

nuevo sector del telemercado, pero las capacidades humanas siguen siendo tan importantes como los dispositivos técnicos.

Y vamos hacia la métrica (la métrica permite racionalizar la masificación de lo singular en el marco de las economías de escala y de alcance) .

Pensemos en cómo se gestiona técnicamente (métricamente) el hecho de que en un momento dado se tenga un volumen de 2 mil llamadas en espera sabiendo que el tiempo promedio de atención de cada llamada es de 5 minutos.

Las métricas revelan los modos en que se intenta reducir tiempos de todas las combinaciones posibles de interacción del trabajador con su medio de trabajo. La tecnología de un call center es digital, como tal, su materialidad es ligera y armoniosa. Pero esconde un cepo asfixiante, que es la ley de la economía de masas:

- El máximo posible de clientes
- El máximo posible de resultados
- El mínimo posible de tiempo por cliente.

Eso por teleoperador, porque también debe minimizarse el no. de teleoperadores, en un contexto en que se sabe que por cada 10 nuevos clientes, un CC debe agregar un teleoperador.

Así que ¿cuántas métricas es posible idear?

A medida que la tecnología de comunicación evoluciona las posibilidades de alcanzar el máximo posible de clientes se vuelven cifras del paradigma "big data".

Entonces se vuelve problemáticos los otros dos: lograr el máximo posible de resultados y consumir el mínimo posible de tiempo con un cliente.

Las redes sociales son un nuevo campo de juego en donde el máximo posible de clientes empieza a volverse realidad.

Un ejecutivo de *call center*, puede llegar a atender hasta 80 casos al día, en 8 horas de trabajo. Mientras que **un ejecutivo digital podría atender hasta 240 requerimientos de clientes al día.**

Puede atender 5 casos simultáneamente y al mes podría llegar a atender 1.400 casos.

¿Y los costos? Muchos menores si consideramos que es 7 veces menos costoso mantener un cliente en post venta que intentar ganar uno nuevo en la pre venta.

**Así que ...¿qué futuribles?, AH cierra su libro con una pregunta sobre el futuro del empleo y del trabajo.**

A su gran trabajo en clave de producción de servicios, la producción en masa, disputa cantidad-calidad y el de las desigualdades del mercado de trabajo ( así como, desde luego, el significado del trabajo y las trayectorias de los trabajadores, campo que no traté), me he querido agregar sugiriendo aquello que es controversial en el tema de la tecnología.

**Muchas gracias ...**

***“Más trabajo que empleo. Trayectorias laborales y precariedad en los call centers de México”*** del Dr. Alfredo Hualde se encuentra disponible en la librería de El Colef, para más información, puede visitar la página <https://libreria.colef.mx/> .

## **CONTACTO**

[jordy.micheli@gmail.com](mailto:jordy.micheli@gmail.com)

[jomicheli@azc.uam.mx](mailto:jomicheli@azc.uam.mx)

53 18 94 67

ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-7654-0842>

 Google Académico



ADMINISTRADOR WEB: Ing. Joel Castán Herrera [castan.7@gmail.com](mailto:castan.7@gmail.com)