



- *Más trabajo que empleo. Trayectorias laborales y precariedad en los call centers de México*
ALFREDO HUALDE ALFARO, 2017
El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana

Tecnología y trabajo: ¿los *call centers* están marcando el camino? Si sí, ¿hacia dónde?

JORDY MICHELI THIRION

Technology and Labor: Are Call Centers Leading the Way? If so, Where To?

JORDY MICHELI THIRION

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco,
Ciudad de México, México
jordy.micheli@gmail.com

Escribiera Alfredo Hualde Alfaro: “no es exagerado afirmar que la precariedad del empleo es el mayor desafío de las sociedades contemporáneas” (p. 50). El desafío del autor es caracterizar el fenómeno de la precariedad del empleo en los *call centers* y comprender el significado del trabajo para los empleados precarizados de esos centros laborales, los teleoperadores. 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” (p. 223).

Respecto a comprender la precariedad del empleo, hay un aporte a la perspectiva sociológica del trabajo que trata lo heterogéneo de la precariedad, o de lo que se considera precario, en los mercados de trabajo de Latinoamérica y en particular en México. En cuanto al significado del trabajo, Hualde Alfaro lleva a cabo un ejercicio inédito y minucioso de construcción de tipologías que describen y explican el significado del trabajo para los teleoperadores.

En lo particular, de su incursión en el mundo de los *call centers* me interpela el modo en el que puso en marcha sus instrumentos de

Desacatos 62,
enero-abril 2020, pp. 196-200

análisis para enfrentar una estructura tecnosocial especial. Por ello, comentaré esa parte del libro en la que se preocupó por entender los ámbitos tecnológico y social que determinan la ocupación de teleoperador.

Observo el *call center* como un organismo productivo que vive en la intersección de tres mundos: la tecnología digital, la economía de servicios y el mercado de trabajo en la era de las desigualdades. El mundo de la tecnología digital se refiere a dispositivos, redes y programas que conforman una oleada de innovación, que exige a las sociedades un ritmo de adaptación superior al de las revoluciones tecnológicas anteriores. Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee (2014) la definen como exponencial y combinatoria, de ahí la súbita preponderancia de las nuevas empresas globales que dominan mercados mediante la explotación de las tecnologías digitales y la transformación acelerada de los centros de gestión de llamadas —*call centers*— en centros de contacto de personas —*contact centers*— en el espacio de la virtualidad y producción de datos para reconstruir la personalidad de los clientes.

Para el mundo de la economía de servicios, los *call centers* son su industria paradigmática, lo que la industria automotriz en el siglo XX fue para la economía manufacturera. El acervo histórico de la tecnología digital se transforma en fuerza productiva en su materialización funcional como servicio. Quizá el constructo que hemos creado para concebir las relaciones sociales articuladas mediante el paradigma digital sea la llamada sociedad de la información. Los *call centers* son un fenómeno productivo de la economía de servicios —en ese sentido, pieza de la sociedad de la información— y 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 se supervisan, la información es almacenada y reconvertida para el monitoreo.

El servicio es coproducido en la interacción entre el teleoperador y el cliente, el medio es la voz humana. La extraordinaria simplicidad de este tipo de servicio: la voz embebida en un complejo sistema sociotécnico que requiere neotaylorismo, por una parte, y tecnología digital, por la otra, es 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 privilegiado para hacer frente a la debilidad de las oportunidades laborales en el mercado de trabajo para jóvenes con estudios profesionales, que constituyen el mayor contingente de los teleoperadores: “el sector de los *call centers* 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 [que] una gran cantidad de trabajadores se adaptan a las características de sus lugares de trabajo a lo largo de la trayectoria” (p. 229).

Quienes nos interesamos por este fenómeno productivo, hemos puesto énfasis en uno de los tres mundos mencionados. En este contexto, Hualde Alfaro ha hecho hallazgos y creado una línea de interpretación en dos campos: la precariedad de los trabajadores de los *call centers* y las normas de evaluación empresarial de la calidad con la que los empleados cumplen su trabajo. Desde mi personal y arbitraria definición, este sociólogo se ha acercado a los mundos de la producción de servicios —sujeto a las normas de la producción en masa— y las desigualdades del mercado de trabajo.

Abonaré a esta opinión. Cuando el tema es cómo entender la individualización —servicio— dentro de la masividad —economía de escala— en el trabajo del teleoperador, Hualde Alfaro presenta esta explicación:

La tensión entre la cantidad de llamadas (que produce beneficios basados en costos), y la calidad del 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 servicio 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 (p. 43).

En el terreno de la desigualdad del mercado de trabajo, su heterogeneidad, dice:

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 (p. 229).

Ahora, mi visión de lo que Hualde Alfaro considera la tensión entre la calidad de llamadas y la calidad, su nudo gordiano, que yo llamaría el corazón del sistema sociotécnico de un *call center*, es la siguiente: *call center* significa comunicación en el circuito de la economía de masas y el teleoperador en sí mismo no importa, importa su lenguaje. El control, el monitoreo, la métrica, etc., al que es sometido el trabajador no es sino la manera de mantener el control sobre el sistema —en este caso, humano— que produce el lenguaje. Por último, el lenguaje es el vehículo comunicacional que coproducirá el servicio. El lenguaje es lo propio de los trabajadores simbólicos

de los que hablaba Robert Reich en *The Work of Nations* (1991): no hay contingente laboral de trabajadores simbólicos en el capitalismo del siglo XXI más grande que el de teleoperadores. Por ejemplo, más de 100 000 personas se ocupan en esta industria en las ciudades de Atlanta, Dallas y Phoenix (Mazareanu, 2018).

Por supuesto, llegará el día en que la voz no se produzca en el momento del servicio, sino que sea un sistema sonoro almacenado y emitido de forma “inteligente”. Estamos habituados a estas formas primitivas de robots sonoros en los dispositivos móviles. ¿Será el principio del fin de los teleoperadores como los conocemos? En el campo de la robotización rige la llamada paradoja de Moravec: podemos construir robots que ejecuten operaciones complejas, traducidas a algoritmos y *rutinizables*, pero nos es casi imposible robotizar las operaciones humanas simples y básicas que se rigen por percepciones y contextualización, es decir, por lo histórico y socialmente construido. Por eso un robot puede ganar una partida de ajedrez a la hora que sea en el país que sea, o resolver un problema técnico con tu equipo electrónico, pero es más difícil que te venda una tarjeta de crédito a las 7:00 de la noche o que amplíe 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 económica. El lenguaje es el fondo de la disputa por la calidad. Un teleoperador no tiene nada que ver con la calidad intrínseca, las dimensiones, las cualidades físicas, la forma en la que se produce, etc., es decir, con lo que es el motivo económico del servicio de comunicación que coproduce. Sin embargo, con su lenguaje, con su presencia mediática, simboliza de manera indirecta a la empresa que lo contrata. El elemento clave de la comunicación es: el teleoperador 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 las que 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.

El lenguaje es el medio que crea, legitima y autoriza el espacio de negociación, en tanto representación de una institución, en este caso, comercial, empresarial. Este espacio legítimo y autorizado se basa en una forma ritualizada del discurso que, por su naturaleza social y estructura formal, crea un terreno idóneo para que todo lo que se dice en un contexto dado tenga la credibilidad, el peso y la validez de un acto institucional. La telenegociación, por lo tanto, puede verse como producto sociolingüístico generado por medio de la tecnología y las necesidades económicas, con estructuras ritualizadas que le dan poder frente a los interlocutores. La comunicación es social y para que sea efectiva debe basarse en experiencias individuales. El discurso ritualizado es la forma en la que el telenegociador busca esas connotaciones individuales. El lenguaje se convierte en un vínculo —tan débil o poderoso— entre la empresa y el cliente. El nudo gordiano al que alude Hualde Alfaro está aquí.

En su obra acerca de la evolución de las grandes ciudades estadounidenses, Jane Jacobs escribió: “los directorios telefónicos nos hablan de lo más singular de las ciudades: la inmensa cantidad de partes que las componen y la inmensa diversidad de esas partes. La diversidad está en la naturaleza de las grandes ciudades” (1992: 144).¹ Corría la década de 1960 y la telefonía era vista como la impronta de la nueva sociedad urbana y fuente de las transformaciones de la economía. En nuestros días sabemos que sigue siendo así y que se ha construido sobre la diversidad social urbana una manera de reproducir la vieja y conocida idea de que el lenguaje y la información están asociados al poder. Ahora las tecnologías de información y comunicación son el vehículo de esta estructura social

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

El nudo gordiano de Hualde Alfaro también se expresa en la métrica que actúa sobre el trabajador en su producción de información, que es la forma de racionalizar la masificación de la voz singular en el marco de las economías de escala y alcance. La tecnología va hacia formas nuevas de construcción de ganancias en las fábricas de voz, pero la métrica es el lazo que une la mano tecnológica con el trabajo de los teleoperadores. Para concebir la dimensión de lo que debe gestionarse, pensemos que en un momento dado se tiene un volumen de 2000 llamadas en espera y el tiempo promedio de atención de cada una es de cinco minutos, o que se debe agregar un nuevo teleoperador al inventario de trabajo por cada diez clientes nuevos.

Las métricas revelan cómo se intenta reducir el tiempo de todas las combinaciones de interacción posibles entre el trabajador y 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: la ley de la economía de masas, que persigue el máximo posible de clientes, el máximo posible de resultados, el mínimo posible de tiempo por cliente, el mínimo posible de teleoperadores.

¿Cuántas métricas es posible idear? Conforme la tecnología de la comunicación evoluciona, las posibilidades de alcanzar el máximo posible de clientes se convierten en cifras del paradigma *big data* y se tensan las variables: 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 el que el máximo posible de clientes empieza a

1 *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.*

volverse realidad: un teleoperador tradicional puede atender hasta 80 casos al día, en ocho horas de trabajo; mientras el nuevo gestor informacional de un centro de contacto multicanal puede encargarse de hasta 240 requerimientos de clientes al día. Puede ocuparse de cinco casos al mismo tiempo y al mes podría atender 1 400. ¿Y los costos? Mucho menores, si consideramos que es siete veces menos costoso mantener un cliente en posventa que intentar ganar uno nuevo en la preventa.

En conclusión, Hualde Alfaro, sociólogo del trabajo con una producción vasta sobre el tema, no puede evadir la pregunta a la que se enfrenta su profesión: ¿cuál es el futuro del empleo y el trabajo? ¿Precariedad sin fin y trabajo sustituido por la tecnología? Sin arriesgar respuestas, la cadena —*filière*— que recorren los actores de la innovación digital y la contrarrevolución laboral conduce a un mundo de menos trabajo y empleo precario en términos estructurales. **D**

Bibliografía

Brynjolfsson, Erik y McAfee, Andrew, 2014, *The Second Machine Age*, W. W. Norton & Company, Boston.

Jacobs, Jane, 1992, *The Death and Life of Great American Cities*, Vintage Books, Nueva York.

Mazareanu, E., 2018, "Leading States with the Highest Number of Call Center Workers in the United States as of July 2018", en *Statista*.

Disponible en línea: <<https://www.statista.com/statistics/580586/states-with-the-highest-employment-call-centers-us/>>. Consultado el 20 de junio de 2018.

Reich, Robert, 1991, *The Work of Nations*, Alfred A. Knopf, Nueva York.