

Centros de atención telefónica y telemercadeo: paradigma de la economía de masas



Los centros de atención telefónica (*call centers*) son el fenómeno productivo emblemático de la sociedad post-industrial y satisfacen las necesidades de comunicación de una diversidad de empresas, desde manufactureras hasta de servicios. Los centros de atención telefónica y sus proveedores tanto de tecnología como de recursos humanos conforman una industria cuya producción final es comunicación e información para las empresas. El espacio de flujos de interacción y la información que se recaba, almacena y transforma pueden verse como un telemercadeo construido a partir de la intervención de los centros de atención telefónica en los mercados originales de bienes y servicios. Así, en el capitalismo contemporáneo, los mercados tradicionales de masas y el telemercadeo se integran en un proceso cada vez más evidente, ya que las funciones de los centros de atención telefónica se tornan día con día más importantes para la forma de hacer negocios.

En 1973, la empresa Rockwell creó el primer centro de llamadas entrantes para atender las necesidades de la empresa de aviación Continental.¹ Se confirmaba así la capacidad masiva del telemercadeo (*telemarketing*) como instrumento novedoso que aceleraba las transacciones del mercado. Desde entonces la industria ha presentado un notable desarrollo innovador, y la investigación para mejorar las capacidades de comu-

* Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco <jordy.micheli@gmail.com>.

1. Andrew J. Waite, *A Practical Guide to Call Center Technology*, CMP Books, Nueva York, 2001.

nicación con los clientes se volvió una constante. La clave es convertir el sistema sociotécnico de un centro de atención telefónica en una maquinaria que comunica y guarda información de modo omnímodo, cada vez con mayor rapidez, precisión y capacidad de retroalimentar su funcionamiento. La gente es la gran fuente de información de los centros de atención telefónica, y la infraestructura técnica es cada vez más una gran memoria digital que impone tareas y ritmos a partir de su propia información en crecimiento. Las habilidades del teleoperador son determinantes para construir un conocimiento compartido con el cliente en el marco de una intención comercial definida, con una norma de producción masificada con uso intensivo de la fuerza de trabajo, rutinas establecidas y una base técnica de automatización. El teleoperador realiza también un trabajo específico de creación de información con tecnologías digitales, y es por tanto producción en masa en la sociedad postindustrial.²

PROCESOS Y ACTORES DEL TELEMERCADERO

En la lógica competitiva, las empresas de bienes y servicios requieren tener comunicación telefónica con sus clientes actuales o potenciales. Los centros de atención telefónica cumplen esa función esencial y pueden ser parte integrante de la empresa o bien entidades independientes cuyos servicios son adquiridos por la empresa (*outsourcing* o tercerización).

La dotación tecnológica básica de un centro de atención telefónica es su sistema de telefonía integrado, en mayor o menor medida, a sistemas informáticos. La integración, si es amplia, permite diversificar la gama de canales de comunicación con clientes y la calidad de las interacciones con los mismos, así como administrar información y generar sistemas *inteligentes* (en este caso se trata de un *contact center*).

Las formas particulares de intervención de los centros de atención telefónica en los mercados se denomi-

nan *campañas*: estrategias de comunicación que se llevan a cabo para bienes y servicios específicos. Lo que distingue a los centros operativos es entonces su capacidad para asumir diversas campañas. Los centros de atención propiedad de empresas son especializados, mientras que los tercerizados tienen flexibilidad para adaptarse a diversos mercados.

Las campañas pueden basarse en llamadas que salen del centro de atención telefónica (*outbond*) o llegan a este centro (*inbond*). Ejemplos básicos son, en el primer caso, las llamadas para ofrecer algún bien o servicio o indagar alguna opinión de un cliente; en el segundo caso se encuentran las llamadas para solicitar algún bien o servicio o efectuar alguna consulta o reclamación de un cliente.

Telemarketing (*telemarketing*) es el término más común para referirse al tipo de trabajo desde un centro de atención telefónica. El cuadro 1 muestra las diversas modalidades del telemarketing.

LA EXPANSIÓN DE LA INDUSTRIA DE CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

Detrás de la aparente simplicidad funcional de un espacio de producción de llamadas se encuentra una conjunción de innovaciones tecnológicas en el campo

C U A D R O 1

TELEMERCADERO MÁS FRECUENTE

Llamadas salientes	Objetivos más frecuentes
Ofrecimiento de un bien (producto o servicio)	Se denominan llamadas en frío y son quizá la parte más emblemática del telemarketing. Una versión de este procedimiento son las llamadas para generar respuestas de compromiso para pagar adeudos.
Búsqueda de información	Llamadas para conocer las preferencias políticas o mercantiles de las personas. Pueden vincularse al ofrecimiento de bienes.
Llamadas entrantes	
Satisfacción de necesidades	Llamadas de personas que solicitan información como parte del servicio de posventa de las empresas; llamadas para solicitar información o apoyo de tipo social. Emergencias. <i>Hot lines</i> .
Adquisición de algún bien o servicio	Llamadas para comprar un bien o servicio.

Fuente: elaboración propia.

2. Jordy Micheli, "Digitofactura: flexibilización, internet y trabajadores del conocimiento", *Comercio Exterior*, vol. 52, núm. 6, junio de 2002; "El telemarketing: producción post-industrial en la ciudad de México", *Scripta Nova*, vol. VIII, núm. 170, Universidad de Barcelona, 1 de agosto de 2004 <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-10.htm>>; "La sociedad de la información y el trabajo: una reflexión sobre el trabajador del conocimiento", en Mario Cimoli, Beatriz García y Celso Garrido (comps.), *El camino latinoamericano hacia la competitividad. Políticas públicas para el desarrollo productivo y tecnológico*, Siglo XXI y UAM Azcapotzalco, México, 2005, pp. 231-237.

de la comunicación y la informática desarrollada desde los años setenta, una incesante búsqueda de mejores formas de llevar a cabo la gestión del trabajo y, quizá lo más relevante desde la perspectiva estratégica, una intensa competencia para integrar cada vez con más fuerza lo que el centro de atención telefónica produce con las necesidades de las empresas y las organizaciones en general.

Esto último ya se logró: la industria de centros de atención telefónica es parte del escenario de la competencia en la economía del siglo XXI. Desconocer el telemarketing como el espacio de flujos comunicativos que estructura buena parte de la competencia de empresas es perder de vista el sentido económico de la llamada sociedad de la información. La gran empresa moderna presenta cada vez más funciones descentralizadas basadas en gestión de información mediante tecnologías digitales, y los centros de atención telefónica cumplen una parte fundamental de estas nuevas redes privadas orientadas a la competitividad y el funcionamiento en escala global.

Los datos disponibles sobre las dimensiones de esta industria, provenientes de varias fuentes, dan una idea de la magnitud del fenómeno. En Estados Unidos se calcula una fuerza de trabajo de 2.86 millones de personas, aunque autores especializados elevan la cifra hasta 6.5 millones. En Europa se cuenta con 750 000 personas operando en esta industria; en Francia hay 200 000, cantidad similar a la de México, y en Brasil la cantidad ronda un millón de teleoperadores con un crecimiento de 30% anual. En Centroamérica y el Caribe se espera la creación de 24 000 empleos en los años próximos.

Para el periodo 2006-2010 se prevé un crecimiento mundial de 29.3% en el número de teleoperadores, aumento que se reflejará en la distribución internacional de puestos de trabajo (véase el cuadro 2) y que apunta hacia una creciente participación de las regiones menos industrializadas.

La clave de la economía de un centro de atención telefónica radica en su estructura de costos, cuya parte más importante corresponde al trabajo. Una estructura tradicional es la que se muestra en el cuadro 3, que ilustra la creciente avidez de las empresas dedicadas al telemarketing por instalar centros en regiones o países de bajos costos salariales. El cuadro 4 muestra algunas de las diferencias salariales en los países latinoamericanos, los cuales forman una reserva de trabajo competitivo para el telemarketing de Estados Unidos,

C U A D R O 2

DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA POR REGIONES (PORCENTAJES)

	2006	2010
América del Norte	58	52
Europa occidental	21	20
Asia Pacífico	14	18
América Latina	4	6
África	2	2
Europa oriental	1	2
Total	100	100

Fuente: Instituto Mexicano del Telemarketing, 2006.

en inglés, aunque también, cada vez más, en español (véase el recuadro 1). La India ocupa un lugar importante para el mundo en lengua inglesa. Además de la capacidad de expresarse en el idioma necesario, la condición básica para que los trabajadores formen parte de esta nueva estructura global de centros de producción de comunicación telefónica es contar con estudios universitarios.³

DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA DE CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

La industria de centros de atención telefónica se sustenta en dos sectores: el de las empresas que producen la tecnología y el de los centros destinados a la comunicación telefónica. La fuerza de trabajo la integran segmentos de la población laboral juvenil con bajos salarios y capacidades de aprendizaje rápido, así

3. Hasta el momento, este gran ámbito de ocupación para estudiantes y egresados universitarios parece ser invisible para analistas y responsables de las políticas educativas. El sistema de educación superior forma profesionistas que trabajan produciendo comunicación, independientemente de la carrera profesional en que se han invertido tiempo y recursos. No hace mucho se hablaba de la trascendencia de la globalización para el mercado laboral de los egresados universitarios: la competencia vendría de cualquier parte del mundo; el misterio parece develarse: un estudiante mexicano compite con un argentino o un colombiano merced a la economía del telemarketing. La competencia es, sin embargo, independiente del perfil universitario o de la inversión social en la educación superior: se basa en los salarios nacionales.

ESTRUCTURA DE COSTOS TRADICIONAL DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (PORCENTAJES)

Trabajo	Igual o mayor a 45	En un centro pequeño para un área local puede comportar hasta 80; en un centro de llamadas internacionales, por lo menos 60.
Uso de líneas	Igual o mayor a 45	–
Equipo	Mayor a 10	–

Fuente: Andrew J. Waite, *A Practical Guide to Call Center Technology*, CMP Books, Nueva York, 2001.

AMÉRICA LATINA: SALARIOS PROMEDIO DE TELEOPERADORES EN ALGUNOS PAÍSES

País	Salario por día (dólares)	
	Monolingüe	Bilingüe
Guatemala	4-7	9
Colombia, Argentina	5-6	8
Brasil	10-11	13
México	11	

Fuente: información directa de representantes de la industria en cada país, Instituto Mexicano del Telemarketing, 2006.

como de aptitudes de comunicación y adaptación a los ritmos de trabajo intensos y rutinarios. La evolución tecnológica de los centros de atención telefónica está marcada por dos grandes momentos: a principios de los ochenta, la creación de instrumentos que permiten la operación masiva de llamadas tanto entrantes como salientes, y a mediados de los noventa, la convergencia de equipos de información y de comunicación mediante tecnologías digitales, que facilita la ampliación de las funciones de los centros de atención telefónica. Esta evolución tecnológica observa una interrelación con la expansión del telemarketing y de los centros productores de comunicación, al punto de que en la actualidad se trata de una industria de dimensiones globales, con empresas que actúan en un mercado internacional.

El desarrollo de esta industria en el lapso de poco más de tres decenios puede ejemplificarse con la evolución de

EL BILINGÜISMO, UNA COMPETENCIA LABORAL PARA LA PRODUCCIÓN EN MASA EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

El telemarketing en lengua inglesa para usuarios de Estados Unidos es uno de los segmentos de negocio importantes para los centros de atención telefónica mexicanos y latinoamericanos en general. La diferencia salarial entre uno operado en Estados Unidos y otro en una nación latinoamericana es el factor decisivo por el cual están emigrando de ese país puestos de trabajo (*offshore*). Se calcula que la dimensión aproximada de este flujo internacional de trabajo fue de 200 000 puestos en 2004, de los cuales América Latina ganó 12 900 posiciones. Una prospectiva señala que en 2008 se trasladarán 25 000 puestos de trabajo hacia América Latina (*Datamonitor*, 2004). En México, 60% de las empresas por contrato (*outsourcing*) manejaron campañas con el esquema de relocalizaciones, y ello comportó el uso de 3 500 estaciones de trabajo en 2004, es decir, aproximadamente 20% del total de estaciones de trabajo en México (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2005).

Un operador de centro de atención telefónica en Estados Unidos percibe en el rango más bajo 9.23 dólares por hora (en el estado de Nebraska) y 12.87 en el más alto (distrito de Columbia). En México, el costo del trabajo es de tres a cuatro dólares por hora, mientras que en Argentina se ubica en dos a tres dólares. SITEL en Monterrey paga 7 500 pesos mensuales a sus operadores bilingües, los mejor retribuidos dentro de la empresa. Estas diferencias explican la distribución de operaciones entre diversos centros internacionales.

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

La industria argentina tiene un papel destacado con oficinas de representación en Miami que buscan atraer operaciones; en Panamá, el gobierno promueve la enseñanza del idioma inglés para que su fuerza de trabajo tenga competitividad en un modelo de atracción de centros de atención telefónica orientados al mercado anglófono.

La puesta en marcha de operaciones en inglés representa importantes retos de desarrollo de la fuerza de trabajo y de organización. El caso de Atento en la Ciudad de México es ilustrativo: la empresa aeronáutica estadounidense que contrató sus servicios necesitaba simultáneamente desprenderse de 3 500 teleoperadores en Estados Unidos y mantener la operación con el nuevo centro de atención telefónica en México, sin cambio alguno para los usuarios, en un periodo de cinco meses durante 2004 y 2005. Este cliente representa 380 aviones en servicio, 48 millones de pasajeros al año y 3 299 vuelos diarios.

Atento debió contratar y entrenar a 700 operadores bilingües en un plazo de dos meses, y la selección final fue decidida en conjunto entre el cliente aeronáutico y el centro de atención telefónica.

Atento México ganó este cliente compitiendo frente a un centro de atención telefónica filipino; el plan original era operar desde El Salvador, con menores salarios que en México. Sin embargo, la llegada de otras tres empresas del telemarketing al país centroamericano derrumbó el mercado de trabajo bilingüe y la opción final fue la Ciudad de México. La prueba de fuego para el centro mexicano fue la gestión de 150 000 llamadas diarias para cancelar o reorientar vuelos con motivo de los huracanes que azotaron Florida durante 2005. El centro labora con alrededor de 260 operadores.

Fuente: elaboración propia.

ASPECT SOFTWARE: INNOVACIONES Y FUSIONES

dos empresas líderes, una en el campo de la innovación y proveeduría de tecnología y la otra como operadora de centros de trabajo.

La primera, Aspect Software, tiene sus antecedentes en los años setenta como proveedor de diversas soluciones que innovaron la tecnología de los centros de atención telefónica; al paso del tiempo, mediante una serie de operaciones de fusiones, se creó una compañía que opera en más de 50 países, provee licencias de operación para 1.2 millones de teleoperadores en aproximadamente 5 000 empresas que cada día generan 125 millones de interacciones telefónicas. El cuadro 5 muestra la evolución de esta compañía e ilustra una típica configuración empresarial de desarrollo de innovación y fusiones. Como se advierte, en los años setenta y ochenta se crean las bases de la tecnología de los centros de atención telefónica y hay un mercado diferenciado. En el decenio siguiente, la oleada de innovaciones basadas en tecnologías informáticas impulsan las fusiones y la creación de una empresa con gran poder de mercado internacional.

La otra empresa, SITEL, es una de las mayores compañías, con centros de atención telefónica en diversas parte del mundo. Nació a mediados de los años ochenta, aprovechando una tecnología que permitía la masificación del telemarketing y las ventajas de una fuerza laboral, en Nebraska, de bajos salarios relativos. Como se puede observar en el cuadro 6, el desarrollo de esta empresa se distingue por la rápida expansión en su mercado nacional a lo largo de un decenio, con base en los mercados de consumidores masivos, como la industria automovilística, y posteriormente, a mediados de los años noventa, pasar a una fase de internacionalización. Esta última coincide con una nueva generación tecnológica basada en procesos digitales.

La evolución de los centros de atención telefónica está marcada por el ritmo de las innovaciones tecnológicas y la adaptación de las funciones humanas a las primeras. La tendencia inicial de las innovaciones fue generar centros de trabajo masificado y, después, centros gestores de información y datos. Es posible encontrar dos grandes fases de desarrollo tecnológico del telemarketing:

- la masificación (desde los años setenta hasta mediados de los noventa)
- la informatización (mediados de los noventa hasta la actualidad)

Distribuir llamadas entrantes hacia operadores dis-

Empresa e innovación

1973	Rockwell crea un centro de atención telefónica basado en la tecnología de los dispositivos de distribución de llamadas controlados por computadora (<i>automatic call distributor</i> o ACD) para Continental y después se desarrolla como innovador en sistemas de administración de la fuerza de trabajo. La aparición de esa tecnología dio inicio a la integración digital de los teléfonos y el centro de atención telefónica y permitió la expansión comercial de los centros de atención telefónica con el enfoque de transformar transacciones con clientes a relaciones con éstos. La primera aplicación empresarial de la tecnología de ACD tuvo lugar en 1973, a cargo de Continental Airlines; de manera significativa, fueron las empresas aeronáuticas las que impulsaron, con su demanda, esta innovación clave de los centros de atención telefónica.	
1981	Se crea Datavox, que se desarrolla como innovador en marcación predictiva, distribución automática de llamadas.	Se crea Voicetek, empresa innovadora en respuesta interactiva de voz.
1985	Aspect genera un estándar para la industria de sistemas de distribución automática de llamadas.	
1995	Aspect adquiere la empresa heredera de Rockwell, especializada en conectividad.	
1996	Se desarrollan empresas innovadoras basadas en la convergencia informática: CELLIT genera una plataforma unificada para centros de atención telefónica, y Positive Software inventa las campañas virtuales para llamadas de salida.	
1998	Aspect adquiere Voicetek.	
2002	Davox adquiere CELLIT y forma Concerto Software.	
2004	Concerto adquiere CELLIT, Positive Software y otra empresa heredera de Rockwell.	
2005	Concerto y Aspect forman Aspect Software.	

Fuente: elaboración propia, con base en entrevistas y documentos de la empresa.

ponibles y posteriormente mantenerlas en espera hasta que las tomaran marcó el inicio de la posibilidad de masificación. Un paso siguiente fue la marcación predictiva: las llamadas al exterior se hacen de modo automático, antes de que el operador *cuelgue* la llamada en curso (de este modo se minimiza el tiempo *muerto* del agente). La conclusión de esta fase de masificación del trabajo fue la tecnología que permite la mezcla automática de llamadas de entrada y de salida para el operador (*call blending*), lo que hizo posible actuar de modo polivalente en más de una campaña. Este conjunto de innovaciones representa una generación tecnológica que da sustento a la masificación del telemarketing; el objetivo es aumentar

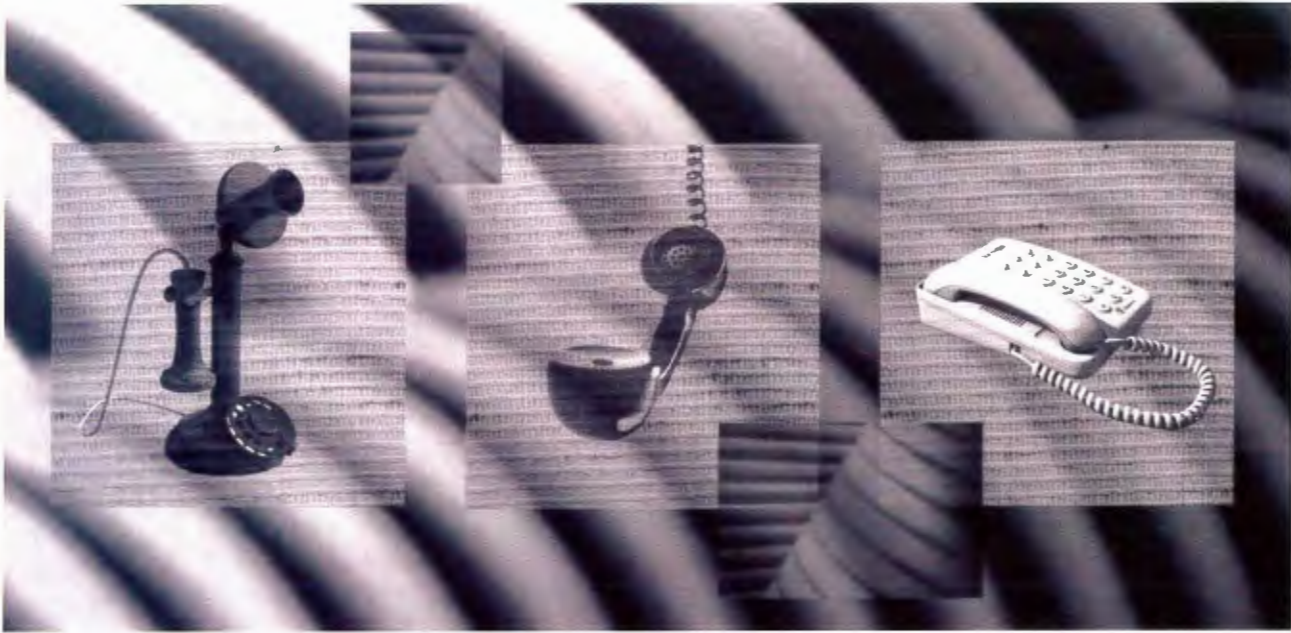
SITEL: LA EXPANSIÓN GLOBAL DE UNA EMPRESA DE TELEMERCADERO EN 20 AÑOS

Acciones	
1986	Los activos de H2800, una compañía de servicios de mensajería, son adquiridos por 165 000 dólares por Headquarters Co., la compañía cambia su nombre por el de SITEL Corporation, comienza con un centro en Omaha, Nebraska, con 16 empleados, y dos millones de dólares en ingresos.
1988	SITEL pasa a ser una compañía profesional de servicios de mensajería a una de telemarketing de selección de llamadas.
1987	Se añaden los servicios de telemarketing de emisión de llamadas para un nuevo cliente: A state. Las ventas alcanzan 6.3 millones de dólares.
1988	SITEL crea la primera unidad descentralizada para gestionar la cuenta A state Insurance. Los asociados de SITEL y compañías telefónicas de ciudades dueñas cierran los primeros acuerdos de cooperación con compañías: Centros Operativos a Distancia.
1989	Durante el auge de telemarketing de llamadas salientes (outbound), SITEL alcanza 12 millones de dólares en ventas. La compañía cuenta ya con más de 1 000 empleados.
1990	SITEL tiene 16 centros operativos a distancia en dueñas ciudades de Nebraska y Iowa. La empresa añade unidades de servicios independientes para incluir telecomunicaciones, seguros, servicios financieros, venta telefónica y selección de llamadas.
1992	SITEL firma un contrato de cinco años con General Motors para dar soporte al lanzamiento de su tarjeta de crédito. Este programa supone el mayor programa de telemarketing en la historia de sector. SITEL contrata y forma 3 000 empleados en 46 días.
1994	Entre sus clientes más significativos se encuentran Philip Morris, QuPenne, Life Insurance, A state y Household Credit. De 1990 a 1994, los ingresos de la compañía se más que duplican hasta alcanzar 69 millones de dólares.
1995	SITEL se convierte en la primera compañía independiente en su sector en cotizar en bolsa (NASDAQ, posteriormente NYSE). Tiene ingresos de 101 millones de dólares (47% mayores que en 1994), aumentar 39% anualmente desde los últimos dos años.
1996	SITEL compra Canadian Telephone Corp. Entre los adquiridos por dinero en efectivo, viva tres: lo que hace que el Reino Unido, Bélgica, Lapon, Singapur, Hong Kong y Alemania sean atendidos por el grupo. SITEL compra SA Teleaction, entra en el mercado español.
1997	Entra en la región de Pacifico asiático, en América Latina, incluido México, por medio de una empresa en participación. También entra mediante compra de compañías locales en Irlanda, los países nórdicos. Son compradas dos compañías en Australia y Virginia, lo que abre la cuenta a servicios de soporte técnico de SITEL. El número total de empleados asciende a 13 000.
1998	Entra en Francia mediante la adquisición de una empresa. Firma el primer contrato multinacional del sector con una de las cinco grandes compañías tecnológicas. Las ventas alcanzan 886 millones de dólares.
1999	Se firman varios grandes contratos, entre otros un contrato por cinco años con General Motors, ya cobrado en 100 millones de dólares anuales. Abre la oficina de Bras.
2000	Abren los primeros centros extraterritoriales en Jamaica, y a India, mediante participación con compañías locales para 24 000 empleados.
2001	Los ingresos para 2001 suman 726 millones de dólares, menos que los 764.4 millones de dólares de 2000. El fundador y presidente de SITEL, James F. Lynch, fue a la cabeza de director general y lleva a la compañía de nuevo a una estructura descentralizada.
2002	Abre el centro de Panamá.
2003	Se firman acuerdos de cooperación con dos de las principales compañías tecnológicas.
2004	SITEL continúa con su expansión mundial a los centros de entallas: Polonia, Marruecos, Rumania. Los empleados suman ya más de 31 000.
2005	SITEL alcanza los 1 000 millones de dólares en ventas, incremento que multiplica por 10 la cantidad que posee al cuando empezó a cotizar en bolsa. En la actualidad, la compañía posee centros en 26 países, y da servicio a consumidores de sus clientes en 65 países.

Fuente: elaboración propia con base en *The Sitteler*, de los siguientes:

la capacidad del centro de atención telefónica, es decir, del trabajo humano, para efectuar interacciones. Un paso más en esta dirección es el registro de la voz en la computadora, con lo que el lenguaje oral se traduce en escrito, de modo que los operadores registran menos fallas al reproducir los datos del interlocutor y su tiempo de interacción es menor.

La generación tecnológica siguiente en los centros de atención telefónica tiene como fuerza motriz la convergencia de información y comunicación por medios digitales, y su orientación es el manejo de información y su conversión a datos útiles para el proceso de la competencia. Esta innovación informática permite un paso posterior en el proceso de masificación de la economía: la singularización de los clientes. El concepto central de esta nueva fase tecnológica fue el de *customer relationship management* (CRM), y a partir de entonces los diversos cambios experimentados por los centros de llamadas tienen como objetivo dotar de mayor versatilidad al CRM. Se trata tanto de una nueva técnica como de una función que adopta la empresa que decide abrir el paso a una nueva relación con los clientes, una relación bidireccio-



nal: la empresa cubre las necesidades actuales y futuras de su cliente y éste le brinda la información de su ciclo de necesidades y posibilidades de desarrollo.

La tendencia anterior se sustenta en la innovación central de la tecnología en un principio denominada voz sobre el protocolo internet (*voice on internet protocol* o VoIP, o telefonía IP), que consiste en la transmisión de voz en la red. Ésta encontró un campo de aplicación inmediato en los centros de atención telefónica, básicamente por las nuevas capacidades de gestión que permite la tecnología digital integrada al conjunto de operaciones de la empresa: las operaciones son reportadas de modo centralizado, cada teleoperador es monitoreado de modo más eficiente y es posible una integración entre los procesos de trabajo del teleoperador y la administración de información, aspecto cuya importancia crece en la medida que la información es requerida para nutrir los datos de la estrategia de competencia.

La tecnología de voz sobre IP nació en 1995: Vocaltec, una pequeña empresa de software, creó el primer protocolo de telefonía sobre internet, el *internet phone*. La clave de la innovación consistió en transformar la señal analógica del teléfono en datos digitales transmitidos en paquetes de información que, una vez producidos, recorren los múltiples caminos de la red hacia el receptor. Esta forma de transmisión difiere de la centenaria tecnología del teléfono que requiere que emisor y receptor utilicen de modo exclusivo un circuito determinado y subutilicen su capacidad por los silencios alternativos que se producen en una conversación. La tecnología ini-

cial se expandió a pesar de que la banda ancha aún no se generalizaba y el sistema empleaba módems, lo cual afectaba la calidad del sonido. Para 1998 el tráfico telefónico por internet representaba 1% del total en Estados Unidos, lo cual atrajo la atención comercial de grandes empresas de redes como Cisco y Lucent, que produjeron innovaciones para conexión telefónica en internet. El resultado fue que en 2000 el tráfico de voz en la red representaba ya más de 3%. La expansión de este nuevo recurso de comunicación se traduce en ingresos por 3 000 millones de dólares en 2005 para las empresas del sector VoIP, y se auguran ingresos de 8 500 millones en 2008. Otro dato señalaba que cinco millones de hogares en Estados Unidos emplearían esta tecnología a fines de 2006.⁴

En conclusión, la evolución de los centros de atención telefónica apunta hacia estructuras de gestión individualizada de clientes en un mercadeo masivo (véase el cuadro 7).

4. El grado de avance de la telefonía IP en el sector de centros de atención telefónica mexicano se observa en una encuesta reciente aplicada a 100 empresas que cuentan con centros de atención telefónica (*Contact Forum*, México, marzo-abril de 2006, pp. 48-49). El resultado fue que cuatro de cada 10 empresas contaba con dicha tecnología de comunicación, y que del 60% restante que aún no la utilizaba, 70% tenía planes de hacerlo durante 2006 o 2007. La tipología de los centros de atención telefónica con mayor empleo de esta tecnología muestra que los punteros son los que se enfocan en los mercados de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y financieros, al igual que los que tienen más de 100 estaciones de trabajo. Es decir, se trata de una expansión iniciada en el sector de esta industria, ligada a los mercados tradicionalmente más grandes y con mayor cantidad de operaciones.

EVOLUCIÓN DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

	Final de los sesenta	Los setenta, ochenta y primera mitad de los noventa	Segunda mitad de los noventa	De final de los noventa a 2005
Etapa		Masificación	Informatización-flexibilización	
Ámbito geográfico		Local-nacional	Internacional	
Tecnología básica	Línea telefónica gratuita	Distribución automática de llamadas	Tecnologías de información y comunicación	Adaptación a la web y centro de atención telefónica virtual (<i>contact center</i>)
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Respuestas estandarizadas para reclamaciones estandarizadas. • Oficina de reclamaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementan la cantidad de clientes y se diversifican. • Fábrica de reclamaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de servicios orientados al cliente • Procesos de conocimiento dinámicos y de larga duración. • Aprende de sus clientes. • La organización es lugar de escucha y conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Show and tell</i> (navegación orientada por teléfono). • Nodo de marketing, negociación y venta
Conocimientos profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos individuales limitados. • Escaso dominio de las técnicas de comunicación. • Tareas repetitivas. • Operador telefónico como puesto de trabajo. • Enfoque en llamada corta y resolución de un problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos individuales específicos. • Técnicas de comunicación escasas y específicas. • Tolerancia a altas cargas de trabajo. • Puesto de trabajo aislado y apartado. • Enfoque en llamada corta y resolución de un problema 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección distribuye vía computadora los sistemas de conocimiento. • Manejo de conocimientos internos y externos. • Entender e interpretar preguntas. • Manejo de imprevistos. • Muy buenas técnicas de comunicación. • Hacer frente al estrés. • Enfrentarse a los compañeros. • Enfoque en relación continua y dinámica con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de sistemas de conocimiento distribuido. • Técnicas de negociación. • Manejo de imprevistos. • Hacer frente al estrés. • Trabajo en equipo. • Enfoque en relaciones, ventas y generación de confianza

Fuente: elaboración propia y adaptación de Sebastiano Bagnaro, "Call Centers. Tendencias y problemas", Presentación, ETUC-AFETT Workshop, Bruselas <www.comfia.net/documento/estudio/teletrab/bruselas/bagnara1-esp.pdd>, consultado el 23 de mayo de 2004.

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

En el conglomerado de esta industria se produjeron importantes modificaciones marcadas por la diversidad que implica la tecnología de internet: cada centro de atención telefónica debe encontrar la mejor combinación de tecnologías para sus necesidades, lo cual obliga a proveedores a ser muy enérgicos en su búsqueda de clientes y a ser ellos quienes inviertan en la infraestructura. Surgen así nuevas alianzas y rivalidades en la estructura industrial de los proveedores.

Una tendencia que se abre paso a partir de la tecnología VoIP es la separación del trabajo del teleoperador con el equipamiento de procesamiento de información, que se puede rentar a otra empresa especializada en tecnología. Es una nueva faceta de la tercerización que se puso de moda en esta industria: ahora se produce una bifurcación de funciones: se trata de un centro de tra-

bajo humano directo y por otra parte un centro de procesamiento de información que se encuentra fuera de las instalaciones de la empresa de telemensajes (*contact center hosted on demand*). Aparece así un grupo de empresas especializadas en la concentración de tecnologías de procesamiento de información y su transformación en datos, que brinda hospedaje (*hosting*) a diversos centros de atención telefónica cuya función primordial se focaliza en el trabajo directo del teleoperador y manejo de campañas. El negocio de estas nuevas empresas de hospedaje radica en la venta o renta de las diversas licencias de software por posición de trabajo en el centro de atención telefónica.

Esta tendencia de tercerización de la tecnología brinda ventajas a las empresas clientes, ya que se desvinculan de los costos asociados con la gestión de sistemas tecnológicos crecientemente complejos y, además, se mantienen en constante evolución.

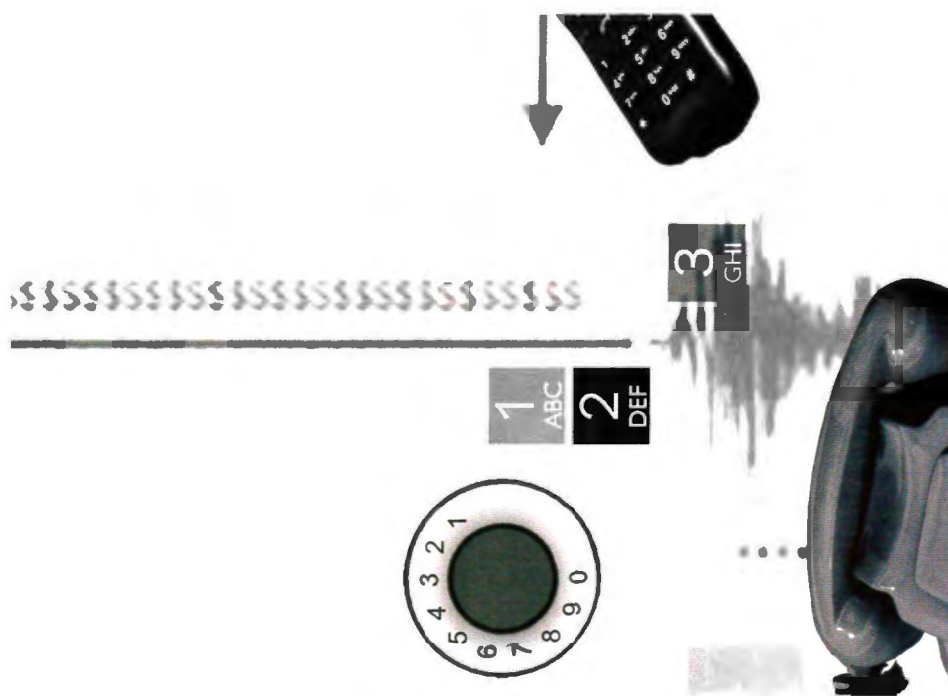
La tercerización tecnológica ha adoptado modalidades diversas. A continuación se mencionan las diversas opciones y se indican las principales áreas de la estructura del negocio que pueden participar en la contratación con un proveedor: la más generalizada es aquella en la cual el conjunto de operaciones se delega en el proveedor, el cual utiliza su plataforma. A esta modalidad pertenece la gran mayoría de empresas por contrato (*outsourcing*) que ha dado su sello a la expansión global de esta industria. La siguiente versión de tercerización tecnológica es una en la cual el proveedor sólo hace uso de instalaciones de la empresa contratante. Otra opción frecuente es aquella en que el reclutamiento y, posiblemente, la selección, capacitación y manejo de las relaciones laborales de los teleoperadores son realizadas por empresas externas al centro de atención telefónica. En otra opción, la empresa contratante tiene instalaciones y su propia plataforma e invita al proveedor a hacerse cargo de todas las operaciones, incluida la supervisión, en todo el espectro horario. Una modalidad especial es aquella en la cual el cliente cuenta con su operación pero acude a un proveedor para que se haga cargo únicamente de un servicio que requiera una capacidad específica; por ejemplo, las llamadas de salida para ventas o bien la atención a clientes. Una sexta posibilidad consiste en el servicio de renta de soluciones tecnológicas por parte del proveedor. Esta última es una opción que crece en importancia en la actualidad, a raíz de las innovaciones de la tecnología IP. Por último, una variante de la anterior tiene lugar cuando el proveedor ofrece tanto las soluciones tecnológicas como las instalaciones, y el cliente toma a su cargo los recursos humanos.

El avance tecnológico y la expansión de esta industria se acompañan mutuamente. La entrada de la generación tecnológica de internet en la estructura sociotécnica de los centros de atención telefónica y las crecientes dependencias de un sector de la economía hacia las funciones de comunicación e infor-

mación son los procesos característicos de la industria del telemarketing desde finales del siglo XX hasta la actualidad. El resultado general de esta nueva fase expansiva en la tecnología y el mercado es la importancia de los centros de atención telefónica como puntos de negocio clave en la estructura de las empresas. Un *contact center* moderno engloba una diversidad de capacidades: servicios de venta, información, operaciones de negocio, reclamaciones, estudios de satisfacción de clientes, investigación de mercado, gestión de datos, fidelización, entre otras funciones. Todos estos servicios son innovaciones de la industria, más que simples adaptaciones a las necesidades de las empresas clientes.

A partir de una estructura laboral sencilla (la operación telefónica) se ha constituido una industria cuyas funciones se ubican en el proceso comunicación-administración de información-estrategia del negocio, y con relaciones de proveeduría vinculadas a elecciones tecnológicas y laborales cada vez más complejas. Los centros de atención telefónica forman el mercado final de una industria en la cual confluyen diversos productores de equipos, consultores de organización y administración, servicios de capacitación laboral y entidades de certificación y regulación.

La expansión de los centros de atención telefónica se relaciona con la velocidad con que se ha generalizado la contratación (*outsourcing*) de este servicio. La expansión de los centros en los años noventa consolidó las nuevas



identidades industriales de los centros de atención telefónica, adquiriendo características de estructuras organizativas complejas que requerían tanto de una práctica de gestión específica como de una estrategia tecnológica y de una política de recursos humanos.⁵

EL TRABAJO EN UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

Visto como un espacio de trabajo, un centro de atención telefónica tiene una estructura simple: cada operador lleva a cabo una comunicación telefónica con alguna persona. Le solicita algo, le informa, recibe una solicitud u ofrece determinado bien o servicio. Termina esa comunicación e inicia otra, sin pausa. El tema de la conversación se repite. La rutina domina y las palabras tienen poca variación. Parece simple: si se requiere mayor cantidad de interacciones, se aumenta el número de operadores y de equipo. Además, la automatización predomina: las llamadas salientes no las realiza el operador sino la máquina digital y en la pantalla de trabajo aparece la información que se requiere; las llamadas entrantes se dirigen hacia el operador disponible, y asimismo a éste se le informa de las características del interlocutor mediante la pantalla. El operador digita palabras y números que obtiene de la persona con quien habla y, así, de cada comunicación se va generando una base de información. En paralelo, diversos supervisores observan los procesos de comunicación de cada operador: sus tiempos, los contenidos de la información y los *gestos* de la voz. Los supervisores buscan evitar desviaciones a la estandarización del producto y, de manera simultánea, obtener la satisfacción del cliente.

El centro productivo de esta dinámica industria es el centro de atención telefónica, el cual puede observarse analíticamente a partir de las características típicas de

5. Las empresas que deciden asumir un centro de atención telefónica como parte de su estructura enfrentan el tradicional problema de integrar con eficiencia una función extraña en su cuerpo de decisiones y prácticas estratégicas. Se trata de una transición basada en definiciones novedosas del valor económico de la información y el conocimiento como parte del negocio. Esta mutación es un dato importante, pues a la vez que aumenta la eficiencia del mercadeo como función clave y tradicional de las organizaciones, paradójicamente aleja a los directivos y en general a los responsables del mercadeo del campo de acción. La acción de los teleoperadores con su experiencia, entrenamiento y conocimiento, junto con la tecnología de que están dotados, es ahora crucial.

6. Jordy Micheli y Arnulfo Arteaga, "Regulación laboral en la industria de *call centers*: los casos de Atento y Tecmarketing", ponencia presentada en el V Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo (AMET), Oaxtepec, México, 2006.

un ensamble de producción sociotécnico:⁶

- proceso de trabajo;
- organización del trabajo, y
- coordinación (administración) del trabajo.

A continuación, sus características:

El *proceso de trabajo* en un centro de atención telefónica tiene tres fases: comunicación, negociación y gestión de información.

- La comunicación es la condición básica de la operación del teleoperador, y con la misma deben obtenerse determinados resultados. La comunicación puede ser iniciada por el operador o por un cliente.

- El contenido de la comunicación es un proceso de telenegociación: se trata de una conducción del flujo comunicativo con el fin de obtener determinados resultados en el menor tiempo posible. Esta telenegociación puede tener la simplicidad de una cadena de opciones rutinarias (la compra de una pizza o un boleto, la solicitud de una información, etcétera) o bien la complejidad de la atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a plantear una queja. Entre los casos de complejidad extrema se encuentran los centros de atención telefónica a ciudadanos (información de procedimientos, localización de personas, situaciones de crisis, información a consumidores).

- La gestión de la información es cada vez más un componente importante del proceso de trabajo, a medida que las tecnologías permiten almacenar, ordenar y distribuir datos obtenidos del proceso de comunicación. La transformación de la masa de datos en información relevante para los objetivos mercadotécnicos y estratégicos de la empresa es una dimensión del proceso de trabajo en la cual se integra el papel del operador, quien recoge datos iniciales o emplea la información para la telenegociación.

La *organización del trabajo* descansa en el concepto *campana*: ésta define el producto obtenido con el insumo trabajo (cuyo componente fundamental es el conocimiento específico que deberá ponerse en juego en este espacio de negociación). La forma más sencilla de campaña es la venta directa, o cobranzas, mediante las *llamadas en frío*. Aunque se trata de las formas más sencillas de campaña, también conforman los mayores retos para la obtención de resultados: la irrupción del teleoperador en el espacio privado del usuario telefónico constituye el aspecto más criticado del telemercadeo.

El proceso y la organización del trabajo particulares de esta industria conforman un cuadro especial de condiciones de trabajo y modos de *coordinación* por parte

de la empresa. Como en todo proceso técnico de producción en serie, el objetivo de la gerencia es la rutinización para lograr objetivos de cantidad y calidad. Esta taylorización puede estar condicionada por el tipo de campaña, pero a medida que esta industria adquiere madurez las necesidades de la telenegociación se tornan menos susceptibles de rutinización. Se habla así del paso de esta industria hacia una fase en la cual los centros de atención telefónica se transforman en *contact centers*, dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada.⁷

La cantidad de trabajo requerido es un aspecto fundamental de las definiciones técnicas en un centro de atención telefónica debido a las horas pico y, por tanto, la fluctuación del tráfico telefónico. La administración del trabajo en esta industria desarrolla técnicas predictivas cada vez más precisas para conocer las necesidades de cargas de trabajo humano; sin embargo, es difícil evitar la subutilización o la escasez de teleoperadores en determinados momentos de la jornada laboral o de la campaña en su conjunto. Ello obliga a la multifuncionalidad de los mismos, al punto de atender campañas de manera simultánea.

Las tecnologías de la información y la comunicación y el carácter masificado de la producción de mensajes significan que el reto tecnológico de los centros de atención telefónica se encuentra en la administración de los flujos telefónicos y en la forma en que los trabajadores interactúan con la tecnología. Cientos de agentes están en comunicación directa con cientos de clientes, mientras otros tantos clientes potenciales se encuentran en una fila o cola virtual en espera de establecer el contacto. De 90 a 95 por ciento del tiempo de un agente está ocupado en el intercambio efectivo y las demoras en la espera suelen ser mínimas. Aproximadamente la mitad de los clientes recibe atención inmediata, el resto espera unos segundos y una parte menor abandona la espera.⁸

La fase informática de la industria de centros de atención telefónica se traduce en una mayor complejidad de las funciones de los teleoperadores y mayor disposición hacia la flexibilidad general de los equipos de trabajo.

7. Sebastiano Bagnaro, "Call Centers. Tendencias y problemas", presentación, ETUC-AFETT Workshop, Bruselas <www.comfia.net/documento/estudio/teletrab/bruselas/bagnara1-esp.pdd>, 23 de mayo de 2004.

8. Avishai Mandelbaum, "Call Centers. Research Bibliography with Abstracts", en <<http://ie.technion.ac.il/serveng>>, 22 de julio de 2005.

Una acción de telemarketing puede ponerse en marcha en cuestión de horas y el ritmo de la campaña se va marcando en función de la respuesta obtenida y de las necesidades del cliente. Mediante los sistemas de métrica actuales, cada fase de la campaña ofrece la oportunidad de controlar el desarrollo, analizar los beneficios, señalar errores y modificar la planificación para las siguientes fases.

La velocidad y cantidad de la atención es un aspecto técnico asociado con el anterior. La forma de medición de la eficacia del proceso y la organización del trabajo es una relación entre el porcentaje de llamadas atendidas y el tiempo que esperó el usuario para ser atendido. Aunque cada campaña tiene sus requerimientos de eficiencia, un estándar internacional señala 80% de llamadas atendidas en un tiempo máximo de 20 segundos. El tema de los costos predomina en cualquier definición técnica: por lo general, el trabajo representa 60% de éstos y le sigue en importancia el costo de la llamada.⁹

La regulación del trabajo suele ser un tema poco relevante para la coordinación laboral que debe ejercer la empresa. El modo de coordinación habitual se cumple mediante una estructura jerárquica bastante plana, ya que requiere a los teleoperadores en la base, a los supervisores en un nivel intermedio y a la gerencia en la parte superior. Los objetivos y las características de las campañas pueden generar una mayor complejidad en esta estructura, en la medida que los teleoperadores adquieren experiencia y capacidades para desarrollar funciones más críticas. Por ejemplo, un centro de atención telefónica bancario dedicado a cobrar adeudos a clientes requiere diversas habilidades según el monto que se desee recuperar y ello prefigura una escala en la que van ascendiendo los teleoperadores con mayores capacidades. Los centros denominados *help desks* realizan funciones especializadas de asesoría técnica para clientes y el trabajo al respecto puede requerir una calificación tecnológica (estos servicios suelen recibir un gran desarrollo entre empresas globales de sistemas de telecomunicaciones).

El común denominador es, sin embargo, una forma de regulación flexible. Es frecuente que a los trabajadores los contrate no su centro de trabajo sino una tercera empresa de colocaciones: la tercerización laboral elimina así la posible fricción con el centro de atención telefónica y a la par asegura la provisión de trabajo precario permanente.

9. Andrew J. Waite, *op. cit.*, p. 14.

TENDENCIAS: LA TECNOLOGIA AL SERVICIO DE LA NEGOCIACIÓN

La fase actual del desarrollo del telemarketing imprime a los centros de atención telefónica necesidades de gestión de información más complejas que en el pasado. Apoyados por una nueva tecnología, los teleoperadores tienen capacidad de crear nuevas formas de interacción que conducen a ampliar las oportunidades de negocio con los interlocutores y, al mismo tiempo, crear una masa de información que permite la gestión de datos para las empresas. En la etapa actual, los centros de atención telefónica son la pieza clave de la estrategia de competencia de las grandes empresas basada en la información.

La habilidad de *aislar* a cada cliente, así como manejar y recolectar su información con precisión es una clave competitiva del capitalismo masificado, pero selectivo de la actualidad, y los centros de atención telefónica son las fábricas postindustriales que desempeñan en forma avanzada esa función. La computadora, que se coloca entre el cliente y el operador que lo atiende, es la fusión entre la telefonía y la computadora, y para varias operaciones que implican negociación, la falta de presencia es una ventaja en la medida que el telenegociador tiene el apoyo de la computadora (esta industria ha desarrollado la telenegociación:¹⁰ saber más del interlocutor y negociar ventajosamente con él sin tener acceso a su lenguaje no verbal).

De hecho, el mismo mercadeo ha evolucionado gracias a la utilización de los instrumentos de información tecnológicos y a la capacidad técnica de los grupos de trabajo que desarrollan un mercadeo *científico*. El principio que ha guiado esta nueva orientación mercadológica es el de la *pirámide de clientes* o comprobación estadística de que es pequeña la proporción de clientes que genera los mayores beneficios para una empresa, y de que en la base de la pirámide se encuentra la gran mayoría de clientes que en realidad no producen beneficios. Los centros de atención telefónica en su nueva etapa son los instrumentos con los cuales las empresas intentan la gestión del mercado atendiendo a la desigualdad planteada.

La tendencia actual es prolongar la llamada, producir ventas cruzadas (el teleoperador promueve productos relacionados con lo que el cliente compra) y proponer

10. Jordy Micheli y Gabriela Hernández, "Telemarketing: tecnología y lenguaje en la economía de la ciudad digital", ponencia para el II Congreso online Observatorio de la Cibersociedad, disponible en <http://www.cibersociedad.net/congres2004/grupos/fitxacom_publica2.php?idioma=es&id=475&grup=35>, 20 de marzo de 2006.



productos más caros que lo que en un principio quería el comprador. Esta estrategia es un giro respecto a las prácticas de acortar el tiempo de atención al cliente y, por ende, disminuir el número de operadores necesarios. La tendencia que se abre paso es mantener la atención no en el tiempo sino en la calidad de la comunicación, con la idea de que la saturación de los clientes frente a la oferta del telemarketing obliga a entregar servicios que potencien la individualidad de la persona como consumidor, no su pertenencia a una masa indistinta. Los centros de atención telefónica instalan nuevos sistemas para la métrica que permita correlacionar el volumen de ventas con la duración y calidad de las llamadas. En el cuadro 8 se muestran los principios que definen las competencias centrales de una gran empresa de telemarketing: se orientan a la búsqueda de la mayor integración posible con los intereses y las necesidades de los clientes.

Un estudio sobre la industria de centros de atención telefónica en Estados Unidos señala que la tendencia en su evolución está marcada por la necesidad de generar mayores estándares de calidad en recepción de llamadas y atención al cliente. Estos centros tienden a ser cada vez más parte integrante del mercado interno de trabajo de la empresa y por tanto conforman la nueva estructura de las

COMPETENCIAS OPERACIONALES DE UNA GRAN EMPRESA DE TELEMERCADEO


Competencia	Objetivo
Fijar un objetivo	Segmentación del mercado e identificación precisa de clientes de destino.
Adquirir consumidores reales	Sustituir el telemarketing inoportuno por uno autorizado.
Abastecer al cliente contratante	Brindarle toda la capacidad de la empresa.
Ayudar al cliente contratante	Asistencia, variada, rápida y de alta calidad.
Desarrollo	Desarrollo de estrategias específicas para los clientes, mediante grupos de análisis y consultoría.
Fidelización	Lograr campañas de larga duración, mediante la lealtad mutua con el cliente.

Fuente: elaboración propia, con base en entrevista en Teletech.

compañías estadounidenses típicas;¹¹ según este estudio, las condiciones que deben analizarse para vislumbrar el modo en que evolucionarán son: 1) las innovaciones en productos y por ende las necesidades del mercado; 2) los mercados de trabajo externos, en términos de calificaciones laborales y de salarios, arena en la cual las condiciones son tanto locales como globales; 3) las estrategias gerenciales de administración laboral, que se mueven entre las necesidades de abatir costos y de elevar la calidad, y 4) las formas en que la fuerza de trabajo asimilará los mercados de trabajo internos en los centros de atención telefónica, en términos de sus preferencias por tipos de trabajo y las retribuciones asociadas.

Finalmente, no se debe olvidar que la tensión básica de esta industria radica en que la comunicación es un proceso entre personas. En efecto, el telemarketing opera con la fragilidad intrínseca de que lo que se produce

11. La intención de los autores fue analizar el proceso que siguen los mercados de trabajo internos en la industria de Estados Unidos, en el marco de una tendencia de debilitamiento de los mismos debido al predominio de las fuerzas de mercado. Los centros de atención telefónica son, a juicio de los investigadores, un espacio laboral paradigmático de la reestructuración del trabajo en la economía contemporánea y las conclusiones a las que llegan merecen reproducirse: "Nuestros estudios de caso no nos permiten predecir el futuro del trabajo en el centro de atención telefónica. Sin embargo, no es arriesgado decir que el doble objetivo de reducir costos y mejorar los servicios, cambiando las premisas gerenciales y las preferencias del trabajador, probablemente seguirá conduciendo la evolución del centro de atención telefónica de modo zigzagueante, sin volcarse permanentemente hacia los centros de explotación (*sweatshops*) de alta rotación ni a aquellos empleos muy especializados y de alta movilidad. Desde la perspectiva de una política de calidad del trabajo y las oportunidades de ascenso, nuestros hallazgos no recomiendan la desesperación ni la complacencia. El propio crecimiento en la escala y alcance de las funciones de los centros de atención telefónica significa que no son reducibles a una clase particular de trabajo, sino a diversas ocupaciones que interactúan con la tecnología, la estrategia administrativa, los mercados de trabajo local y el conjunto de factores que crean diversidad en la calidad del trabajo dentro de todo el mercado laboral. Los empleos en centros de atención telefónica ahora comprenden un variado rango de funciones y se han vuelto tan esenciales para las funciones centrales de muchas empresas que los empleos en los centros de atención telefónica abarcarán la misma diversidad en la calidad que los empleos fuera de ellos. Pareciera que estos mismos factores probablemente limitarán la tendencia actual hacia la emigración de empleos en centros de atención telefónica, como lo descubriera Eastern Response. A pesar de que muchos negocios buscan una solución tecnológica que elimine la discrecionalidad en el servicio a clientes o la docilidad de la fuerza de trabajo tercermundista dispuesta a tolerar condiciones de explotación (*sweatshops*), el registro de los dos últimos decenios indica que la habilidad y el conocimiento acumulado seguirán siendo decisivos, aun en los empleos más básicos de los centros de atención telefónica de recepción de llamadas. El futuro de los centros de atención telefónica sigue en construcción". Philip Moss, Harold Salzman y Chris Tilly, "Under Construction: The Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers", borrador, julio de 2004, Center for Industrial Competitiveness at University of Massachusetts-Lowell, pp. 35-36.

de modo inmediato y como requisito de todo lo demás es comunicación entre dos seres humanos. Esta comunicación requiere información y su transformación en conocimiento, y en cualquiera de estos tránsitos la intersubjetividad puede dirigir los procesos hacia resultados no deseados por la empresa. La industria intenta construir barreras contra la potencial fragilidad y sin duda su aliado principal es la ubicuidad y el imperio de los teléfonos en la vida social.¹² Pero quizá la parte más sorprendente de esta industria sea al mismo tiempo la más oculta: la información que crea, circula y utiliza. Ésta es la fortaleza sustancial de cualquier empresa del telemarketing: sus bases de datos. En este aspecto, la economía tiene pocas oportunidades para entender la lógica del poder de esta industria. ¿Cuánto vale la información y con qué regla se modifica su valor a medida que se dispone de datos más precisos sobre las personas? 

12. En Estados Unidos se creó recientemente una legislación que pone un alto a la incontrolable penetración de los telemarketers en la vida cotidiana de las personas. En ese país, la expansión del telemarketing ha dado lugar a una nueva forma de rechazo colectivo con un reciente movimiento, Do Not Call, que promueven organismos como el Center for Democracy & Technology <<http://www.cdt.org/>>, heredero de ciberorganizaciones pioneras y libertarias como Electronic Frontier <<http://www.eff.org/>>. El rechazo a la intromisión informática de los telemarketers se está instrumentando mediante una lista <<http://www.donotcall.gov/>>, que los propios interesados hacen crecer anotándose para evitar que en un lapso de cinco años los teléfonos que consignan sean objeto de llamadas de telemarketing.

ORDENAR UNA PIZZA EN 2008

¿Hasta dónde puede llegar la capacidad de vigilancia de los sistemas informáticos que se emplean en el telemercado? Las bases de datos utilizadas para ampliar los mercados tienen cada vez más información sobre los ciudadanos y éste es uno de los procesos menos claros de la nueva sociedad: el intenso tráfico de la información sobre la gente y la apropiación privada de aquélla (y de ésta, en consecuencia). ¿Llegarán las empresas vendedoras de pizzas a manejar las bases de datos que contienen la información crítica sobre sus potenciales clientes? En el ciberespacio alguien piensa que sí: "Ordenar una pizza en 2008" es una aguda parodia de un futuro diálogo. El original se encuentra en <http://utterlyboring.com/archives/2005/01/11/ordering_pizza_in_2008.php>, consultado el 10 de febrero 2005:

Operadora: Gracias por llamar a Pizza Mi nombre es Clarisa. ¿Me puede proporcionar su CURP, por favor?

Cliente: Lo que pasa es que yo nada más hablaba para ordenar una pizza.

Operadora: Sí, pero para eso necesito que me proporcione su CURP.

Cliente: Bueno, pues, a ver espéreme... mi CURP es DFAV1411194922.

Operadora: Gracias, señor Andrade. Veo que usted vive en Calle del Bosque 245, que su teléfono particular es 5673 4542; su oficina está en Polanco, el teléfono es 5266 2466, y su celular es 55 7459 4923. Y me doy cuenta de que nos está llamando desde su casa.

Cliente: Así es, pero, ¿de dónde sacó todos mis datos?

Operadora: Lo que pasa es que estamos conectados al SNS.

Cliente: ¿Y qué es eso?

Operadora: El Sistema Nacional de Seguridad. Esta conexión sólo añade 15 segundos al tiempo de cada pedido. Bueno, señor Andrade, ¿cuál va a ser su pedido?

Cliente: Quiero dos pizzas de la *suprema especial con carne*.

Operadora: Este... ¿sabe qué? No creo que sea buena idea.

Cliente: ¿Por qué? ¿A qué se refiere?

Operadora: Mire, lo que pasa es que sus informes médicos y otros datos nos indican que usted es hipertenso y, lo que es peor, su colesterol ya rebasa los 250 puntos, lo que duplica los valores aceptables. La Secretaría de Salud no nos autoriza a venderle un producto que constituye un riesgo para usted.

Cliente: Bueno, entonces ¿qué me sugiere que ordene?

Operadora: Bueno, lo ideal en su caso sería una pizza light con queso de soya y jamón de pavo bajo en sales. Estoy segura de que le va a gustar.

Cliente: ¿Y por qué cree que me gustaría?

Operadora: Lo que pasa es que estoy viendo en pantalla que la semana pasada usted consultó en una biblioteca pública el libro *Soya: cocinando saludable*. ¿Me explico?

Cliente: Bueno, está bien. Mándeme dos familiares de éstas.

Operadora: Claro que sí, señor Andrade. Su orden alcanza para que cenén usted, su esposa, sus dos hijos, y las sobras le van a servir para que coman sus tres perros. Bueno, sería un total de 259 pesos.

Cliente: Entonces le voy a dar el número de mi tarjeta de crédito para que me haga el cargo, ¿sí?

Operadora: Qué pena, señor, pero su pago tendrá que ser en efectivo porque el crédito de su tarjeta está más que excedido.

Cliente: Bueno, no se preocupe. Ahorita mismo voy al cajero a sacar efectivo.

Operadora: Qué pena, pero no creo que pueda porque ya sacó el máximo disponible para el día de hoy.

Cliente: Mire, mándemelas de todas formas porque aquí en mi casa tengo el dinero suficiente para pagarles. Además, tenemos mucha hambre. ¿En cuánto tiempo llegan?

Operadora: Pues, lo que pasa es que estamos un poco atrasados con los pedidos; el repartidor llegaría en una hora más o menos. Veo que está cerca de la sucursal; si quiere puede venir por ellas usted mismo, aunque no sé si estaría de humor para llevarse las pizzas en una moto.

Cliente: ¿Y cómo sabe que no voy a ir en mi coche?

Operadora: Aquí en pantalla me aparece que usted se atrasó en las mensualidades de su coche, y la agencia se lo recogió hace dos meses. En cambio, ya terminó de pagar su moto y ayer en la tarde le llenó el tanque.

Cliente: Usted es una idiota y no quiero saber más...

Operadora: No me hable así, modere su lenguaje. Veo que fue denunciado por un policía de tránsito hace 14 meses por insultarlo. Ah, y también veo que estuvo tres meses en el Reclusorio Oriente, y de hecho, salió apenas hace dos semanas. Por mera curiosidad, ¿son éstas las primeras pizzas que ordena desde que obtuvo la libertad?

Cliente: (...)

Operadora: Bueno, le repito su orden: serían dos pizzas light familiares. ¿Desea agregar algo más a su pedido?

Cliente: Sí, mire, tengo un cupón para una Coca-Cola de dos litros gratis.

Operadora: Qué pena, pero, si se fija bien, al reverso del cupón dice que no podemos vender refrescos a diabéticos, tal como está señalado en la nueva Constitución, y en un chequeo reciente usted resultó con principio de diabetes.

Muchas gracias...