

# **U**niversidad **T**ecnológica de **El Salvador**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA



TEMA:  
LA GLOBALIZACIÓN COMO INTERCAMBIO CULTURAL.  
EL CASO DEL CALL CENTER

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:  
ANDREA MARÍA GONZÁLEZ BONILLA

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA

SEPTIEMBRE, 2009

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

**PÁGINA DE AUTORIDADES**

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL  
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ  
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. ARELY DE PARADA  
DECANA

**JURADO EXAMINADOR**

LIC. ELSA RAMOS  
PRESIDENTE DEL JURADO

LIC. RAÚL VALENCIA  
PRIMER VOCAL

DRA. ANN EGHRAKHI OLESEN  
SEGUNDO VOCAL

SEPTIEMBRE, 2009.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA**

Al ente creador, llámese Dios, Ala o Jehová. Por todas las bendiciones que nos ha dado, a mi familia y a mí, a lo largo de nuestras vidas.

A la Universidad Tecnológica por haberme dado la oportunidad de terminar el proceso de graduación. Por abrir las puertas hacia nuevas percepciones de la sociedad a través de la carrera de antropología.

Dedicado a toda la comunidad de teleoperadores salvadoreños y salvadoreñas, en especial mis compañeros de grupo. *¡Don't give up the fight!*

Dedicación especial a mi hija Itzel Carolina, quien ilumina mis días con su presencia.

A mi esposo, Carlos Guzmán, quien me ha dado su apoyo incondicional, por su amor, paciencia y tolerancia. Por su fe en mí.

A mi familia, en especial mis padres Gladys y Guillermo.

Mi hermano *Mito*, su esposa *Kathily* y su hijito *Josué*. Mi hermanita *Rukia Zangetzu*.

Quienes siempre creyeron en mí.

## ÍNDICE

Introducción	i
<b>Capítulo I</b>	
<b>Marco Referencial</b>	
1.1 Justificación	1
1.2 Globalización. Factores a considerar	3
1.3 Globalización y Transnacionales. Sus efectos culturales	10
1.4 <i>Call Centers</i> en el proceso globalizador	12
1.5 Definiendo un <i>Call Center</i>	15
1.5.1 ¿Qué es un <i>CC</i> ?	17
1.5.2 ¿Quiénes trabajan en un <i>CC</i> ?	17
1.5.3 ¿Cómo se organiza un <i>CC</i> ?	18
<b>Capítulo II</b>	
<b>Marco Teórico</b>	
2.1 Aculturación en la mira	21
2.2 Comunidades Bilingües. Entre la globalización y la aculturación	25
2.3 Empresas como entes culturales	28
2.4 Relación entre teoría antropológica y teoría organizacional	31
2.4.1 Cultura como sistema de ideas	32
2.4.2 Cultura como sistema sociocultural	36
2.5 Cultura Organizacional. Conceptualización	38
<b>Capítulo III</b>	
<b>Marco Metodológico</b>	
3.1 Introducción	44
3.2 El método del estudio de caso	45
3.3 Recolección de datos	49
3.4 Observación participante y diario de campo. Aprehendiendo desde la subjetividad	50
3.5 Ejercitando la dialógica y la polifonía	52
<b>Capítulo IV</b>	
<b><i>Call Centers</i> en El Salvador</b>	
4.1 Introducción. Preludio al <i>Call Center</i>	55
4.2 Acercamiento a los orígenes y desarrollo del <i>Call Center</i> en E.S.	57

## Capítulo V

### Cultura Organizacional en un *Call Center*

5.1	Introducción	60
5.2	Sistema Socioestructural	61
5.2.1	Estructura General de la empresa. Organigrama	61
5.2.2	Estructura General de un piso	64
5.2.3	Procesos Operativos. El <i>Call Center</i> vrs. Maquila	66
5.3	Sistema Cultural	75
5.3.1	Libertad de estilos y flexibilidad de horarios. Ideología en un <i>Call Center</i>	75
5.3.2	El agente sonriente como mito corporativo	76
5.3.3	Del cuento motivacional. Recompensas, bonificaciones e incentivos	79
5.3.4	Rito de Iniciación. La despersonalización por la Codificación	82
5.3.5	Interacción Agentes-Empresa. El <i>Big Brother</i> y el Folklore organizacional entre los agentes como contrapartida.	83
5.3.6	Interacciones Agentes-Clientes. El <i>customer</i> como leyenda en el <i>Call Center</i>	90

## Capítulo VI

### Concibiendo al *Call Center* como ente cultural

6.1	Introducción	94
6.2	<i>Call Center</i> y la sociedad salvadoreña	95
6.3	De los teleoperadores. Entre el <i>Call Center</i> y la sociedad salvadoreña	100
6.4	Interludio al <i>Call Center</i>	107

## Capítulo VII

### *Time is Money*. Estructuras de tiempo en el *Call Center*

7.1	Introducción	115
7.2	Adaptación a horarios extranjeros	117
7.3	Métricas de tiempo internas en los <i>Call Centers</i>	121
7.4	Suspensión de asuetos o fiestas nacionales	125
7.5	Multiespacialidad. Los espacios virtuales de los agentes	128

## Capítulo VIII

### *Thank you for calling*. El *Call Center* a través del bilingüismo

8.1	Introducción	133
8.2	Lenguaje, pensamiento y cultura	134
8.3	Dinámica Interna de la comunidad bilingüe en el <i>Call Center</i>	136

8.4 <i>Code switching</i> o alternancia de códigos. Una costumbre cada vez mas arraigada	141
--	-----

## Capítulo IX

### Conclusiones

9.1 Una sinopsis a manera de introducción	149
9.2 <i>Call Center</i> como nicho de hibridación cultural	153
9.3 <i>Call Center</i> como espacio transitorio de alto impacto	155
9.4 <i>Call center</i> como reflejo y promotor de la globalización	156
Glosario	160
Bibliografía	168
Anexos	175

## INTRODUCCIÓN

La primera vez que oí sobre un *call center* — también conocido como centro de llamadas o de contacto — corría el año 2002. Una de mis amigas de bachillerato, la cual había sido deportada a sus tempranos quince años, me contaba con entusiasmo sobre la convocatoria de la que habían sido parte todas aquellas personas que se consideraban como bilingües.

Ligia — nombre ficticio — quien había tenido un retorno traumático a este país, permaneció casi muda en su primer año en el colegio. Aunque había nacido en El Salvador, había sido llevada hacia Estados Unidos con papeles falsos a temprana edad, razón por la cual casi no hablaba español.

Para el momento en que ella me contaba sobre la oportunidad laboral, teníamos tres años de haber salido del colegio y a Ligia ya le había tocado atravesar etapas fuertes en su corta vida. Desde una falta de apego con la familia local, hasta una travesía dolorosa en una segunda deportación. A pesar de todo, ahí estaba ella, que aprovechando su conocimiento fluido del idioma inglés, veía en la oferta del *call center* una opción para sobrevivir.

Habiéndose instalado en uno de los centros de contacto, me contaba generalidades sobre su nuevo empleo. Entre algunas de las cosas que recuerdo claramente era su recomposición constante de horarios y el afán de que su compañero de vida y su hija, aprendieran inglés. Dos años después, me encontré involucrada en el proyecto laboral de los centros de contacto.

Cuando comencé y tras adaptarme al esquema automático de labores y procedimientos, traté de concentrarme en lo que realmente me interesaba, terminar las últimas materias de mi carrera. Habiéndolas finalizado y luego de atravesar una verdadera encrucijada personal en mi primer intento de realizar una tesis; transitaba en el limbo de mi existencialismo cuando producto de ciertas situaciones en la labor diaria del *call center* me di cuenta que tenía ante mí un tema interesante y accesible a mis posibilidades, encontrándome con una fuente sustanciosa de información: mis compañeros.

Entre deportados, viajeros frecuentes, recién egresados de bachillerato o universidad e incluso ya licenciados o ingenieros, que habían encontrado una fuente de ingresos en el *call center*. Sobre todo lo que me interesaba era identificar elementos que de alguna manera afectaran a la mayoría de lo que nos encontrábamos ahí. Quería conocer los impactos colaterales del *call center* a través de sus empleados, y mi ubicación dentro de la empresa me permitía percibirla como un ente cultural. Me preguntaba ¿por qué el impacto que tenga esta empresa podría ser significativo? Y luego me respondía aludiendo a la percepción de mi entorno, que, personalmente me parecía reconocer en el centro de contactos ciertas particularidades entre los que trabajábamos ahí, actitudes si se puede decir así, que venían reforzadas desde el exterior y que regresaban reformuladas hacia la sociedad que les dio cabida en principio.

Debido a que los *call centers*, son empresas transnacionales, y una insignia representativa del proceso globalizador, poseen también un impacto de mayor

alcance en la sociedad en que se insertan, creando un espacio de interacciones mas intimas entre diferentes comunidades culturales, se podría decir un nicho de hibridación cultural, que pudiera estar agilizando o apegando de manera mas efectiva el proceso de aculturación.

Para generar respuestas, se esbozaron dos preguntas principales en base a lo que ya se había observado. 1.- ¿Existen aspectos socioculturales que se internalicen en el centro de contacto y que resulten influyentes en el proceso de aculturación? Y si se encontraran 2.- ¿Existe una exteriorización de estos elementos socioculturales a través de los trabajadores del *call center* a sus contextos íntimos, por ejemplo lugar de estudio o residencia? Para obtener una respuesta a través de esta investigación, no solo se presenta una descripción detallada de lo que constituye a un *call center* como empresa, sino, que se hace un enfoque analítico sobre ciertos puntos que trastocan la dinámica colectiva.

Se plantearon varios elementos a abarcar que servirían de soporte en el desarrollo de trabajo. Es así que se decidió presentar en el marco referencial una revisión al tema de la globalización y sus implicaciones en relación con el intercambio cultural; guiándonos hacia lo que sería en este caso, la ubicación del *call center* como transnacional, protagonistas por demás importantes en el proceso globalizante. Se detallara en esa parte, lo que se entiende por *call center* y las generalidades que conforman la empresa. Luego, se presentará el marco teórico donde se analizará el concepto de aculturación, para luego poder presentar el concepto de cultura organizacional, que nos ayuda a entender el porque una empresa se puede convertir

en un ente cultural; llegando a este punto, se expondrán las herramientas metodológicas utilizadas para realizar la investigación.

Luego, se hará una descripción del *call center* a partir del concepto de cultural organizacional, para llegar a la exploración de temas específicos. Se analizará la relación entre la sociedad salvadoreña, los agentes y el *call center*, y se finalizará con dos micro ensayos donde se reflexiona sobre situaciones como el manejo del tiempo, el uso parcial o temporal de un segundo idioma, como elementos constantes en el quehacer del *call center*, respondiendo aquí las preguntas planteadas en esta introducción.

En la tercera y última parte se presentan las conclusiones en donde se reflexionará sobre lo que implica la existencia del *call center* en nuestro medio. Al final también se incluye un glosario que contiene la definición de los términos técnicos utilizados en la definición y descripción del *call center* así como de las palabras en inglés y anglicismos encontrados a lo largo del trabajo.

## CAPÍTULO I

### MARCO REFERENCIAL

#### 1.1 Justificación

*“La transnacionalización de la cultura efectuada por las tecnologías comunicacionales, su alcance y eficacia, se aprecian mejor como parte de la recomposición de las culturas urbanas, junto a las migraciones y el turismo de masas que ablandan las fronteras nacionales y redefinen los conceptos de nación, pueblo e identidad” (Canclini, 1989: p.25)*

El *call center* visto a través de los medios oficiales, como periódicos o la página web de PROESA (Promoviendo Inversión en El Salvador), es presentado como una gran oportunidad de desarrollo económico. Promocionados también en universidades y ferias de trabajo, se postulan como una opción laboral flexible y con ganancias significativas. Sin embargo, a pesar de que se ensalza con especial enfoque el aspecto monetario, la información que se encuentra disponible sobre estos centros generalmente no los favorece. Identificados como *modelos de gestión laboral y de creación de empleos para el siglo XXI* (Thirion, 2007: p.49) los *call centers* han sido ampliamente criticados por sus estructuras tayloristas, aunado a su facilidad de relocalización que limita las regulaciones sobre la empresa. Otros autores se han concentrado en el impacto que los *call centers* tienen sobre los jóvenes, se habla de alienación (Díaz, 2008: Internet) ya que el trabajo implica hasta cierto punto negar el idioma nativo. También se menciona la precarización de la mano de obra de estos

centros (Ochiuzzi, 2006: Internet) debido al ritmo y estilo de trabajo que provoca en los agentes consecuencias físicas y psicológicas.

Sin negar o afirmar -por el momento- lo que estos autores mencionan, se presenta este tipo de información por dos razones, en primer lugar por que refleja brevemente los datos que existen en abundancia con respecto a este tipo de empresas. En segundo lugar, por que aunque es inevitable echar un vistazo a estos aspectos señalados anteriormente; y sobre todo por que pertenecen al sistema socioestructural de la empresa, también nos sirven para comparar que los resultados presentados en esta investigación pretenden tener un carácter diferente a ese tipo de información.

El *call center* como uno de los ejemplos más claros de la globalización debido a su dinámica expansionista, cumple con esa pretensión integradora de distintas economías nacionales, unidas en un solo mercado capitalista. En los centros de llamadas encontramos esas interacciones globales, generadas por capitales globales, lo que las convierte en una insignia representativa del proceso.

En su trabajo sobre el *Impacto Socioeconómico y Cultural en la Maquila en la vida familiar de sus trabajadores*; Molina (2004; p.:14) nos dice que la globalización transforma la vida de millones de personas a través del empleo. En efecto, considero que la proliferación de los *call centers*, esta provocando cambios que traspasan la esfera económica y se ha convertido en una importante fuente de información para el entendimiento de cómo el proceso globalizador afecta a los individuos de una

sociedad, razón por la cual considero importante analizar su alcance a nivel socio-cultural.

Calzando como anillo al dedo, la cita de Canclini, que se presenta al principio, resume los elementos que se identifican como importantes para este trabajo, elementos que se encuentran en los centros de contacto: el *call center* como transnacional, la tecnología avanzada de comunicación que estas utilizan para sus funciones y las culturas urbanas complejas donde se han instalado. Tres ingredientes que coinciden en este caso y que nos dan la oportunidad de analizar en detalle el alcance de la globalización a través de las transnacionales y sus efectos.

## **1.2 Globalización. Factores a considerar**

La globalización generalmente se percibe como un fenómeno reciente de expansión económica, política y socio-cultural. Un entendimiento entre naciones más allá de las fronteras y los continentes. Sin embargo, podemos mencionar que, por lo menos a nivel regional, ha existido desde siempre un intercambio social, cultural y político que de alguna manera u otra influía en las poblaciones que se veían involucradas, Guevara (2008: Internet) nos explica:

*En épocas anteriores, ésta especie de homogenización cultural se daba a nivel regional: la helenización del Cercano Oriente y del Mundo Mediterráneo bajo los griegos. La Turquificación de Asia Central, África del Norte, Europa y Oriente Medio por los Otomanos. La rusificación de Europa Oriental y Central y partes de Eurasia bajo los Soviéticos.*

El proceso globalizador que conocemos actualmente no es otra cosa más que ese fenómeno que, a partir del inicio del mundo moderno, caracterizó la evolución del proceso de expansión de las sociedades europeas que las llevó, a dominar completamente el mundo, siendo más tarde sustituidas por Estados Unidos primero, y Japón después (Guevara, 2008: Internet). Los diversos cambios económicos que tomaron parte durante la última mitad del siglo XX provocaron una serie de reacciones mundiales que dieron paso a lo que oficialmente se conoce en la historia como globalización (Op.cit. 2008). Este proceso consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial. Considerado como uno de los acontecimientos más relevantes del siglo pasado, la globalización dio sus primeros pasos con el declive de la sociedad industrial y la entrada a la era de la información.

A finales del siglo XIX, surge la época de la industrialización (Sánchez, 2002: p.23), que es la que da paso a las primeras multinacionales que obtienen ganancias fuera de sus fronteras nacionales, propiciándoles así las condiciones básicas para impulsar sistemáticamente la economía globalizada; con el propósito de establecer un mercado mundial, donde exista el libre flujo de capital para invertir en trabajo regulado solamente por oferta y demanda.

La sociedad industrial, dependía de la división detallada del trabajo en combinación con maquinaria movida por energía para conseguir la producción en masa de bienes y servicios. Dado que la automatización vino a suplantar grandemente la mano de

obra, los desplazados de la producción se dedicaron a los sectores de servicio e información (Harris, 1996: p.596) iniciando así la llamada sociedad postindustrial.

Los impulsores de la globalización crearon la Ley Marshall, la cual busca dar solución a la crisis económica en que habían caído los países desarrollados a consecuencia de la II Guerra Mundial, determinándose que las leyes económicas estarían por encima de las situaciones políticas. La Ley Marshall trajo consigo la creación de las siguientes instituciones: Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles Aduaneros (GATT), cuya función, se canalizó en impulsar el comercio mundial, el cual se convirtió en el Organismo Mundial del Comercio (OMC), por las nuevas exigencias que demandaba el mercado internacional; el Fondo Monetario Internacional (FMI), cuya función consiste en la promoción de políticas cambiarias sostenibles a nivel internacional y, el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Fomento, destinado a proveer de crédito a los países en reconstrucción, mas conocido como Banco Mundial (BM). Desde el punto de vista geopolítico y económico, la globalización es la integración de grandes bloques de las potencias para conservar la hegemonía mundial que facilite abrir espacios para la inversión y capital de trabajo (Sánchez, 2002: p.24)

*La idea rectora tras la globalización es la economía de libre mercado: cuanto más se permita dominar a las fuerzas del mercado y cuanto más se abra la economía al libre comercio y a la competencia; más competitiva, eficiente y floreciente será la economía. La globalización implica la propagación del libre mercado a virtualmente todos los países del mundo. La*

*globalización tiene también su propio conjunto de reglas económicas, reglas que giran en torno a la apertura, desregularización y privatización de la economía (Guevara, 2008: Internet).*

Haciendo un paréntesis se debe decir que, los cambios ocurridos en el escenario internacional ejercieron un impacto significativo sobre Centroamérica y sus perspectivas para renovar el desarrollo económico. La administración Norteamericana promovió la causa del pluralismo democrático con incremento de la privatización en la esfera económica, y las elites militares tuvieron la sensatez de aflojar las grillas políticas, pero a pesar de esto, la pequeñez de los mercados internos no dejó otra opción mas que la integración política, económica y la búsqueda de nuevos mercados internacionales como limitadas opciones hacia una efectiva estrategia de desarrollo que permitiera una renovación económica (Melmed-Sanjak y otros, 1994: p.3-6). Por tales razones, los diferentes países generaron diversos cambios para insertarse en este nuevo proceso. Acorde con Sánchez (2002: p.27) El Salvador, generó algunos cambios en su gestión gubernamental y privada para estar acorde con las exigencias de la globalización económica. Tales procesos fueron: la modernización del Estado, la privatización de los servicios públicos y una política monetaria que incluyo el proceso de dolarización. Estos fueron implementados a partir del año 2000 durante la gestión del presidente Francisco Flores.

Por otro lado, y continuando con el tema de la globalización en general; el desarrollo de nuevos sectores productivos vinculados a la microelectrónica, computación, robótica, biotecnología y genética, crearon a su vez nuevos productos y mercados

que influyeron en la reorganización y reestructuración de otros sectores ya maduros tales como la siderurgia y la industria de la automoción (Otero, 2001: p.380).

*La globalización tiene sus propias tecnologías definitorias: la informatización, miniaturización, digitalización, comunicaciones satelitales, fibra óptica e Internet (Guevara, 2008: Internet)*

El avance de las telecomunicaciones también se vio íntimamente entrelazado con el ágil avance del proceso, permitiendo un alcance mayor de este fenómeno, favoreciendo la expansión de los mercados y provocando a su vez una producción transnacional que integraba todos sus elementos en un tiempo real, independiente de la lejanía geográfica.

La transnacionalización de la economía significó la generación de empresas que a nivel mundial controlaran la producción y la economía (Vargas, 2000: Internet) dándoles poder no sólo sobre el capital, sino también sobre acuerdos de inversión en diversos países.

Por otro lado, mientras la economía mundial tomaba nuevas dimensiones, las sociedades de todo el mundo se veían también afectadas a un nivel más íntimo. Luego que se revolucionara la industria de las telecomunicaciones, los diferentes sistemas de difusión y redes de información alcanzaron los hogares a través de la radio, la televisión, el teléfono y finalmente el Internet que, paulatinamente se fueron tornando más accesibles a las grandes mayorías. Aun así, aunque millones de personas fueran partícipes de esta situación, permanecían más como espectadores

que como creadores de información, ya que la producción de las transmisiones continuaban siendo exclusivas para aquellos países que tuvieron los recursos para mantenerlas. La información y el conocimiento que se difunde mundialmente fluye en un solo sentido, del centro hacia la periferia, de las sociedades más desarrolladas hacia las menos desarrolladas lo cual se ha venido señalando desde el nacimiento de esta industria, como un imperialismo. Esto implica que países con fácil acceso al manejo, mantenimiento y producción de estos los medios de comunicación, pretendan manipular a las masas e imponer gustos, criterios y lineamientos; que no solamente apuntan hacia una estandarización de patrones culturales, sino que también fomentan una dependencia hacia los países del primer mundo. Al respecto, Estados Unidos ha encabezado la lista de los países con más difusión cultural, a tal punto que se acuñó el término *americanización* o *americanismo*<sup>1</sup> (Gómez, 2001: p.316-318) para designar su protagonismo en el proceso, el autor nos dice:

*El cine y la televisión hicieron más cercana a la sociedad estadounidense, produjeron un efecto de emulación de sus valores y sus formas de vida /.../ Estados Unidos representaba el crisol de una nueva sociedad*

Los sistemas mediáticos han contribuido a la uniformización de las costumbres y los sistemas de valores, actuando como disolventes de identidades nacionales y locales, debilitándolas al punto de perder su fuerza cohesionadora, a nivel social e individual.

---

<sup>1</sup> Tal tendencia, muy posiblemente, dió paso a etiquetar como *americano* a todo lo que proviene del norte del continente, así como a los habitantes de Estados Unidos. Sin embargo, es importante concientizarnos sobre el hecho de que cuando se habla de *americano*, se hace referencia a todos los que vivimos en el continente, ya seamos de El Salvador o Chile.

Sin embargo, alternando con la crítica hacia la homogeneización, el Internet ha representado un factor diferencial en cuanto a la difusión; a través del acceso que se tiene para la subida de datos a la conocida telaraña o *web*, obtenemos también diversidad de información sobre casi cualquier cosa. Ofrece un espacio de expresiones, un tanto más accesible, que permite enviar información de cualquier punto hacia cualquier otro punto. Sin embargo, la relatividad del proceso debe señalarse, puesto que aun ahora existe una desequilibrada distribución del conocimiento tecnológico y la información (Ramírez, 1994: p.229)

El planteamiento conflictivo continúa, los *mass media*, aunque parecieran a la mano, siguen teniendo un alcance relativo (Op.cit.) y, la subida hacia la red esta lejos todavía de alcanzar otras fuentes más trabajadas como la televisión o la radio. La información que se difunde a través de estos medios, ha terminado por embotar los sentidos en un acelerado proceso de asimilación, banalización y aculturación, incapacitando a los individuos para asimilar todo el volumen de datos que recibe y procesarla para reafirmar, reconstruir o identificar sus identidades (Otero, 2001: p.382).

La globalización es un proceso que tiene alcances mas allá de lo económico, ya que a través de ésta se ha generado la promoción de un sistema ajeno que no necesariamente implica la búsqueda de un bien común, sino de la sintonización global a favor de las sociedades que generan esas tendencias.

### **1.3 Globalización y Transnacionalización. Sus efectos culturales.**

La cultura esta definida en general, como el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada, lo cual incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, comportamientos y sistemas de creencias. La cultura como tal puede describirse también, como un conjunto de ideas basadas en un aprendizaje cultural, como un *mecanismo de control, planos, recetas, reglas, instrucciones* (Kottak, 1997: p.18) que sirven para regir el comportamiento —éste último concepto es el que se toma como principal para el trabajo— cada país o región tiene su propia identidad cultural generada a partir de su particular contexto histórico.

La cultura nacional por lo tanto, se revela a través de un extenso rango de asunciones y mitos, valores y memorias, así como en el lenguaje, las leyes, instituciones y ceremonias. Socialmente, la frontera nacional provee la inclusión a una comunidad, dentro de la cual toman parte las relaciones sociales, y, fija el límite para distinguir a los extranjeros. La nación también puede ser entendida como la unidad básica de la economía moral — es decir los comportamientos económicos que se definen a partir de valores morales o normas culturales, en general distintos a los que presupone la ciencia económica — en varios sentidos, tanto del territorio, como de sus recursos y capacidades (Smith en Hannerz, 1996: p.82-83). Al respecto, se presenta el concepto de *resonancia cultural* (op.cit.: p.83), que en resumen se define como imágenes y eventos que evocan una profunda respuesta emocional y que se sobrepasan intereses individuales, políticos o económicos. Son imágenes o eventos que van más allá de

los sucesos inmediatos, que movilizan actitudes de afirmación o rechazo; que evocan su pasado y sus expectativas para el futuro.

Cuando se discute sobre los alcances de la globalización, la pregunta principal consiste en saber si lo que se conoce como cultura transnacional puede realmente derrumbar las raíces de las poblaciones en el mundo (op.cit.: p.82), mas concretamente se cuestiona ¿hasta qué punto se puede seguir hablando de cultura nacional dentro de este contexto histórico?

En la obra *Transnational Connections* (1996) Ulf Hannerz presenta una serie de discusiones al respecto. Según el autor, la palabra transnacionalización es más apegada al proceso contemporáneo, que el concepto de globalización. Hannerz nos dice que a pesar de que este último concepto es mas utilizado, en sí, genera la idea de procesos y relaciones que de alguna manera se extienden mas allá de fronteras estatales; sin embargo, no todas las actividades nacionales poseen de hecho una expansión mundial.

Por otro lado, argumenta que el concepto de transnacionalización posee un carácter más *humilde* (op.cit.: p.6) como etiqueta para los sucesos actuales ya que da cuenta de un fenómeno que resulta bastante variable en su distribución, aun cuando se posea la característica de no enmarcarse dentro de un estado. Hace notar que muchos de los enlaces calificados como globales, no son realmente internacionales en un estricto sentido de involucrar a varias naciones, sino más bien de involucrar corporaciones.

El concepto de “*transnacional*”, como se vio antes, de hecho se encuentra relacionado con las funciones de las empresas que poseen la facilidad de ubicar sus diferentes etapas de producción en diversos lugares en el globo. Sin embargo, mas allá de eso, desde la perspectiva de Hannerz, lo que la transnacionalización realmente está provocando es mas bien, un conjunto de *experiencias variadas* que difícilmente se relacionan con el concepto de nación. Cuestiones como el tiempo, el espacio, la lealtad e incluso la identidad se están reestructurando dentro de las compañías transnacionales, que se han convertido en una fuente de solidaridad e identidad colectiva. Las transnacionales se transforman ahora en una especie de pequeña nación. Se menciona también que aunque estas empresas hayan adquirido este carácter, están aún lejos de suplantarse por completo a la cultura nacional. Según Ohmae (en Hannerz, p.:85), la pérdida de las ataduras con la cultura nacional se compensa con la adquisición de la mentalidad del centro laboral, y aun así para que pueda asentarse debe pasar tiempo para que los sujetos que interactúan ahí puedan compartir las mismas nociones que la empresa les transmite.

#### **1.4 Call Centers en el Proceso Globalizador**

Los centros de llamadas, a veces también llamados centros de contacto y más popularmente conocidos por su nombre en inglés como *call centers* — que de aquí en adelante y por motivos prácticos se denominarán *CC* por sus siglas en inglés — se desarrollan a partir de la época de los setentas gracias a la necesidad de las empresas de masificar la atención, y en general el contacto con los consumidores o clientes potenciales. La revolución en el campo de la telefonía tradicional y su

convergencia con la tecnología digital han proporcionado la base con la cual ha sido posible la utilización intensiva e innovadora de las habilidades de comunicación humana en estas interacciones mercantiles. La creciente producción en serie que corresponde a la lógica de la llamada sociedad postindustrial, crea las condiciones estructurales que constituyen el marco de crecimiento de esta industria, expandiéndola significativamente.

*Los datos sobre el tamaño de esta industria en la escala internacional son diversos, con una colección de estimados: se calcula la existencia de una fuerza de trabajo de 2.86 millones de personas en Estados Unidos, aunque autores especializados señalan la existencia de entre los 2.5 millones y 6.5 millones de personas. Para otros países, una recopilación a partir de diversas fuentes nos ilustra un escenario como el siguiente: Europa cuenta con 750 mil personas operando en esta industria, en Francia hay 200 mil, una cantidad similar a la de México que tiene casi 190 mil personas. En Centroamérica y el Caribe se espera la creación de 24 mil empleos en los años próximos (Thirion, 2007: p.49-55)*

Los CC, como ya se dijo antes, constituyen uno de los ejemplos más claros de la globalización; y como transnacional se encuentra también desafiando las leyes de los países en desarrollo donde se instala, elementos como protección a trabajadores, regulación del funcionamiento de corporaciones, se están viendo quebrantadas o simplemente ignorados, e independientemente que se este dando trabajo a la mano

de obra desocupada, la industria gana más, al beneficiarse de las irregularidades y debilidades subsistentes de estos países.

*El paso de una “economía-mundo” articulada sobre la base de los intercambios realizados por las economías nacionales a una economía-mundo globalizada, en la que los mercados globales marcan las pautas, ha reducido los márgenes de actuación de los espacios nacionales, tanto en el plano del diseño de políticas económicas —con la reducción drástica de los márgenes de discrecionalidad de la acción de los gobiernos— como en la acción y estrategia de los agentes económicos y sociales. (Otero, 2001: p.381)*

El factor rentabilidad ha facilitado el movimiento casi masivo de la producción industrial hacia países que den el máximo de facilidades; pero a su vez también han desafiado los proyectos de desarrollo de ciertas regiones, tercermundistas en su mayoría. Cualquier intervención estatal se considera nimia a los intereses de estas empresas, en la medida en que tales planes implican regulaciones y demanda de impuestos y otros recursos, y además asevera que la idea misma del desarrollo social como meta y objetivo gubernamental o estatal precluye la libertad del individuo y distorsiona tanto la sociedad como el mercado. Sin embargo, aunque los señalamientos de este tipo continúan, la crítica sobre las corporaciones multinacionales ha caído gradualmente desde los años 80 (Goldstein, 1994: p.162) debido a que estas empresas han intensificado su actividad en la banca, el petróleo, la manufactura y las numerosas industrias del sector servicios que mueven el comercio

mundial. El tercer mundo se ve particularmente dependiente de ellas, debido a que no existe ninguna fuente alternativa de capital de inversión.

Las transnacionales controlan la producción y la economía, lo cual les permite mover las piezas a su favor y crear acuerdos que no sólo les permitan entrar y salir de los países con sus capitales, sino que también sancionar a los gobiernos que no cumplan con el tratado acordado. Para tal trabajo se ha facultado a un Tribunal Internacional que tiene la potestad para actuar de esa manera. Esto significa que las transnacionales hasta cierto punto, poseen un mayor poder que aquellos que cada pueblo ha elegido para que sean sus gobernantes. Independientemente de esto, la industria sigue creciendo, y en general, mantienen una misma estructura de organización. A continuación veremos en mas detalle lo que constituye a un CC.

### **1.5 Definiendo un Call Center**

Para poder adentrarnos al análisis de los aspectos socio-culturales generados por un CC, primero debemos tener idea de lo que en general se entiende por un centro de contactos y como funciona.

Acorde con la Ley Internacional de Servicios (DEL/FUSADES, 2007: p.5):

*Servicios de centro internacional de llamadas. El proyecto de ley denomina Servicios de centro internacional de llamadas (Call Center), al servicio de suministro de información propiedad de un residente en el extranjero suministrada a terceros o recibida por terceros residentes en el exterior, que implique la recepción de pedidos, atención de quejas, reservaciones, saldos*

*de cuentas, telemarketing y venta de productos o servicios, entre otros, sin perjuicio que parte del servicio se preste a nivel nacional. Este servicio por su naturaleza se facilita normalmente por vía telefónica, pero no es obstáculo para interpretar que se pueda efectuar utilizando cualquier otro medio de comunicación.*

Esta definición nos explica de forma resumida lo que oficialmente se entiende por un CC, dejándonos en claro su principal función, la cual es *el suministro de información*, luego también nos da una idea general de los involucrados o los generadores de esta fuente laboral quienes son descritos como *residentes en el exterior*. Nos explica además las diversas aplicaciones de un CC, que va desde *recepción de pedidos* hasta *venta de productos*. Sin duda, el concepto representa a groso modo lo que se entiende por CC, aun así, la identificación detallada de tales elementos en un contexto determinado en conjunto con la inclusión de quienes laboran para estos centros, conocidos indiferentemente como agentes de servicio al cliente o, teleoperadores, es necesaria para comprender la dinámica general de la industria del *telemarketing*. A continuación se presenta una descripción más detallada de lo que conforma a un CC.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Los detalles que conforman los siguientes conceptos –con excepción de los que se señala su fuente específica- fueron retomados de un artículo del sitio web wikipedia.org que, a pesar de su procedencia contiene información precisa de la industria del *telemarketing*. *Centro de llamadas* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: marzo del 2008]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Centro\\_de\\_llamadas&oldid=26676257](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Centro_de_llamadas&oldid=26676257)>.

### **1.5.1 ¿Qué es un CC?**

Básicamente un *CC* se define como un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las necesidades que plantean las áreas comerciales de una empresa. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de salida (*outbound*) y la recepción de llamadas (*inbound*) para establecer relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores etc.

### **1.5.2 ¿Quiénes trabajan en un CC?**

Dentro de estas empresas, se perfila una nueva figura laboral, el teleoperador o agente, quien se encarga de la telenegociación que es la esencia del proceso de trabajo en esta institución. El perfil básico de un Gestor de Servicios (Asesores Telefónicos, Representantes Telefónicos) debe contar con las siguientes características: tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, voz agradable y demostrar estabilidad emocional, por otra parte de los aspirantes a asesores telefónicos también se requiere cierto nivel cognitivo, es decir que manejen un nivel de conocimiento a nivel universitario puesto esto les facilita adaptarse al sistema dinámico de los *CC* así como el manejo de las tareas que la empresa le asigne, y su desarrollo dentro del entorno laboral que incluye interacción y control con tecnología digital y en muchos casos lenguajes foráneos. Por estas razones, se dice que los *CC* son generalmente, *un trabajo para jóvenes* (Thirion op.cit.) ya que los aspectos que se necesitan para desarrollarse dentro de el ya ha sido previamente

internalizados en la etapa estudiantil y por otro lado, cuentan con una mayor resistencia física y emocional.

### **1.5.3 ¿Cómo se organiza un CC?**

Los CC son operados generalmente mediante un amplio espacio de trabajo dispuesto para los agentes, provisto de estaciones de trabajo que incluyen computadoras, teléfonos, auriculares con micrófonos (*headsets*) conectados a interruptores telefónicos y una o más estaciones de trabajo pertenecientes a los supervisores del sector. El CC puede ser operado independientemente o puede estar interconectado con otros centros, generalmente conectados a una red computarizada de una corporación.

La organización del trabajo descansa en el concepto de *campana*. Esta define el producto obtenido con el *input* trabajo, cuyo componente fundamental es el conocimiento específico que deberá ser puesto en juego en este espacio de negociación. La forma más sencilla de la campaña es la venta directa, o cobranzas, mediante las *llamadas en frío*. Existen también las que poseen un nivel más complicado de trabajo como soporte técnico, denominados como *help desk* en donde se puede encontrar generalmente asistencia para tecnologías en específico como *software, hardware* o el *Internet* mismo, etc.

Un CC puede ser visto desde un punto de vista operacional como una *red de colas* (*queueing network*). El CC más simple consiste de un único tipo de clientes y servidores estáticos que pueden ser vistos como una *cadena de llamados simple*. La

teoría de colas — cantidad de llamadas entrantes — es una parte de la matemática en la cual los modelos han sido desarrollados. Estos modelos son utilizados para brindar una mejor asistencia al planeamiento de la fuerza de trabajo y administración de la misma; por ejemplo, ayudando a determinar la cantidad de agentes requeridos para lograr un determinado nivel de servicio a los clientes. Los modelos de colas proveen además una vista cualitativa identificando las circunstancias por debajo las cuales, la economía de escala prevalece, dado que un solo *CC* resulta ser más efectivo al recibir llamadas que varios más pequeños. En las operaciones de los *CC* predomina la teoría matemática a través de investigaciones operacionales que consideran una variedad de problemas de optimización de relevancia. Como, por ejemplo, para determinar en qué horarios se necesita incorporar más cantidad de personal y para analizar la impaciencia del cliente mientras espera ser atendido por el agente. La cantidad de trabajo requerido, sin embargo, sigue siendo un aspecto crítico de las definiciones técnicas de un *CC*, debido a la existencia de horas pico, y por la tanto la fluctuación del tráfico telefónico, lo que hace que sea difícil evitar la subutilización o bien la escasez de teleoperadores.

Por otro lado, uno de los elementos más sobresalientes sobre el método de trabajo de los *CC* es su tendencia a la subcontratación, por lo cual se han creado también industrias especializadas en esta rama. Los factores críticos para la ubicación de un centro de llamadas son la disponibilidad, educación y costo del recurso humano, además de la infraestructura de comunicaciones. Es por ello que usualmente los centros de llamadas se instalan en ciudades universitarias o capitales de países donde

abundan los jóvenes al respecto veamos un estimado del movimiento de esta industria:

- **Irlanda**, en los años 1990, emergió como el destino europeo de los centros de llamadas, por sus bajos costos y abundante fuerza de trabajo. Irlanda aprovechó su situación y dictó normas que incentivaron la instalación de estos centros operativos en el país.
- **India** hoy en día es un destino favorito para instalar centros de llamadas para los mercados de habla inglesa en Europa, Norteamérica y Oceanía. Su gran cantidad de angloparlantes, su fuerza de trabajo educada y sus bajos costos, lo posicionan en el primer lugar indiscutido de la externalización de llamadas.
- En **Latinoamérica**, durante los últimos años, un gran número de empresas han instalado sus centros de llamadas debido a los bajos costos de sus empleados, al igual que la creciente infraestructura telefónica de la región

Para Thirión (op.cit.: p.55), los CC se pueden resumir en tres aspectos, *menor regulación -menores salarios - relocalización*, lo cual, según el autor, se está convirtiendo en una tendencia que definirá formas de estructurar el nuevo mercado de trabajo masificado del siglo XXI. La industria de los centros de llamadas está en crecimiento por la necesidad de las empresas de mantenerse competitivas, la atención al cliente y las ventajas que ofrece la tecnología. Los servicios han crecido de un modo acelerado y definen ya el perfil laboral de las sociedades.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Aculturación en la mira

La primera utilización del término aculturación data de finales del siglo XIX y se produce dentro del campo de la antropología social norteamericana (Luques y otros, 2004: p.40). A finales de los años 30 se acuñó una de las primeras y más importantes definiciones de la aculturación como proceso, la de Redfield, Linton y Herskovits (op.cit.: p.41) quienes enunciaron que la aculturación comprende los fenómenos que resultan de un contacto continuo y directo entre grupos de individuos que tienen culturas diferentes, con los subsecuentes cambios en los patrones culturales originales de uno o ambos grupos. Estos autores fueron el referente de posteriores trabajos en el siglo XX que mostraron, una vez más, la diversidad y riqueza del concepto de aculturación

El enfoque de la antropología, considera la aculturación como un fenómeno cultural —estrictamente de nivel grupal— referido a cambios ecológicos, culturales, sociales e institucionales que afectan al grupo en su conjunto, a pesar de ser el primero, no es el único adoptado en el estudio del proceso de aculturación. Así, por ejemplo, en 1967 (Graves en Luques: p.41) acuñó el término de aculturación psicológica para referirse al hecho de que el fenómeno de la aculturación se produce igualmente en los individuos a título personal, esto es, que implica una serie de cambios en actitudes, comportamientos, modos de vida, valores e identidad, entre otros.

Desarrollándose entre la psicología y la antropología, la psicología transcultural se dedica, por una parte, a describir y comprender la influencia de los factores culturales en el desarrollo del comportamiento humano y, por otra, a analizar la adaptación psicológica de los individuos cuando cambian de contexto sociocultural. Los investigadores de este campo se interesan por los fenómenos psicosociológicos que se producen cuando las personas o grupos abandonan su sociedad de origen para instalarse en una nueva y, de esta forma, entran en contacto con los miembros de la sociedad de acogida. Este contacto trae consigo un proceso de aculturación que implica cambios en los grupos y en las personas pertenecientes a ambas sociedades; unos cambios en, por ejemplo, actitudes, valores, comportamientos intergrupales o identidad.

Desde la antropología cultural, Kottak (1997: p.28) presenta el concepto de *mecanismos de cambio cultural* o sea, elementos que generan cambio en una cultura. Acorde con este autor existen diferentes mecanismos de cambio, tenemos por ejemplo *la difusión* que constituye básicamente un préstamo entre culturas, ya sea directamente entre ellas o a través de intermediarios; la *invención independiente* que consiste en el desarrollo del mismo rasgo o patrón cultural en culturas separadas como resultado de necesidades y circunstancias comparables; la *convergencia cultural* o desarrollo paralelo de características similares o modelos de comportamiento, como resultado de adaptación a entornos similares sin que exista contacto o influencia mutua; y finalmente *aculturación*, la cual es descrita acorde con lo que ya se expuso anteriormente, el concepto de Redfield, Linton y Herskovits que

tiene eco en la obra de Kottak (op.cit.: p.29) tal cual como se expuso arriba, intercambio cultural que se da mas que todo entre grupos que poseen una comunicación mas directa y continuada, lo que implica una modificación de patrones culturales en uno o ambos grupos. La aculturación se cita mas frecuentemente cuando el contacto se produce entre naciones o culturas, como ya se había señalado antes, se le da un carácter grupal al fenómeno. En todo caso, podemos decir, que para que se de una aculturación, en primer lugar debe existir una difusión directa. Según Kottak, dos culturas diferentes intercambian rasgos mediante el préstamo o la difusión a través de actividades como matrimonios, guerras, comercio e incluso el mirar la televisión. Al darse este primer contacto y mientras se mantenga constante, comienza la mezcla de elementos culturales dando paso a la aculturación, en las cuales generalmente se dice que se presenta una sociedad más dominante que la otra.

Sin embargo, al respecto de este punto también existen objeciones al concepto. Valdés (2002: Internet) explica que ya que toda sociedad humana es una construcción social, al igual que cualquiera de sus productos, y que toda sociedad humana es dinámica, o sea se desplaza, cambia, se debe afirmar que la importancia del concepto de aculturación no reside en concebir que un conjunto humano se acultura respecto a otro —puesto que todo conjunto humano se acultura respecto a otro— si no mas bien en determinar que tan importantes son las variaciones de la distancia, la dirección y velocidad cultural que le imprimen a sus movimientos los distintos conjuntos sociales en condiciones de contacto. El autor analiza ciertos cabos sueltos sobre el concepto de aculturación; en primer lugar dice que una de las

grandes dificultades del concepto de la aculturación es que presupone que solo una de las culturas interrelacionadas adquiere las características de la otra, presupone además que una de ellas permea a la otra sus propias características ya sea por influencia o avasallamiento. Esto implica que, a lo menos una de ellas es del todo impotente para generar o reproducir alguna de sus características en la otra. De este modo, una cultura permanece constante y la otra se modifica. Es decir, solo una cultura se desplaza y la otra no, lo cual es, desde un punto de vista lógico, falso, puesto que todo conjunto humano se desplaza. Otra seria limitación del concepto de la aculturación es que presupone que la dirección del desplazamiento es igual para aquellas culturas en contacto o interrelacionadas, lo cual no es necesariamente cierto, sin embargo sobre este aspecto esbozado existe — según el autor — poca evidencia empírica que permita siquiera intuir una probable dirección de desplazamiento de cualquiera de las culturas interrelacionadas. Por otro lado, señala la limitación del concepto para interpretar adecuadamente las velocidades de desplazamiento de los sistemas sociales aspecto que está relacionado con la capacidad que tiene todo conjunto humano para adaptarse a un entorno cambiante, de aquí se desprende que cada grupo humano se adapta a ritmos que varían unos de otros. Finalmente Valdés concluye advirtiendo que a su parecer, la teoría de la aculturación resulta aún insuficiente para comprender los cambios culturales producidos al interior de sistemas sociales complejos en contacto, y señala enfáticamente que no existe una pérdida de elementos culturales como tal, si no mas bien, una transformación de tales elementos dentro de cada grupo social.

## **2.2 Comunidades Bilingües. Entre la globalización y la aculturación.**

Al retomar la información del marco referencial junto con la teoría sobre el concepto de aculturación que acabamos de ver, encontraremos la semilla que generó a las comunidades bilingües en nuestro país; cuando hablamos de comunidad nos referimos a un conjunto de personas vinculadas por características e intereses comunes. En el caso de la comunidad bilingüe, el mismo nombre define su característica en común, el manejo de dos idiomas — para esta tesis específicamente, entenderemos como bilingüismo el manejo del inglés y el español.

Ya sea por intereses particulares como el desarrollo académico, y también situaciones más generales como la globalización y migración etc., —estos últimos con impacto a nivel macro— no podemos negar que ya se había generado una difusión tanto directa, entre familiares de migrantes por ejemplo, así como indirecta, a través de los *mass-media* y el estilo de vida que promulgan.

La aculturación como proceso ya había comenzado antes de la llegada del CC, a través de la existencia de tales difusores culturales, las comunidades primigenias que dieron paso a la instalación de los centros de llamadas, son una prueba clara de la acción de tales mecanismos, que encontraron su catalizador en diversos hechos socioculturales que facilitaron el gusto, o aumentaron la necesidad por entender el inglés. Entre otros factores influyentes encontramos también los lazos comerciales y políticos que desde hace mucho tiempo atrás se han formado con Estados Unidos; así como la migración, ya mencionada, patrón constante entre la población salvadoreña

que se sigue alentando por diferentes razones tales como: el ingreso económico real, las redes de solidaridad construidas desde los años 1980, la capacidad de sortear la frontera de forma indocumentada (Colorado, 2006: p.8). Estados Unidos, tanto para nuestro país como para el mundo, se convirtió en una cultura influyente en el intercambio, debido a su alcance como potencia mundial.

Uno de los mayores logros de esta difusión ha sido la propagación del idioma inglés como lenguaje básico en la formación académica. A nivel popular, aún ahora se mantiene la idea de que la llave para triunfar laboralmente están en el aprendizaje del inglés y computación, nada más cerca de la realidad cuando esta se adapta para moverse a través de ciertos estándares, los requeridos por la aldea global.

La globalización necesita personas preparadas de tal manera que no importando se encuentren en El Salvador o la India, tengan un nivel de entendimiento aceptable en cuanto a los nuevos procesos tecnológicos y comunicacionales a través de los cuales se promociona el sistema mismo.

Las comunidades bilingües existentes constituyeron la base que atrajo a los CC en primer lugar. Ya asentada la empresa empieza a generar cambios acorde con sus necesidades institucionales, que encontrándose en pleno desarrollo y constante crecimiento, necesitan siempre personal disponible para enrolarse en sus filas.

*La industria emergente de los call centers es un sector dinámico de la economía mundial cuyos empleos se cuentan por millones. . .las condiciones*

*estructurales del capitalismo postindustrial contemporáneo constituyen el marco de crecimiento de la industria de call centers. (Thirion, 2007: p.49)*

Este hecho impacta directamente en la creación de más instituciones que impartan el inglés, así como en los planes educativos gubernamentales (MINED-COMPITE, 2008: Internet) a nivel básico, medio y avanzado:

*COMPITE es un programa de fomento del aprendizaje del idioma inglés que nació a finales de 2004. Durante los próximos años espera sentar las bases para que los salvadoreños y las salvadoreñas puedan tener la oportunidad de dominar un segundo idioma, que es puente para relacionarse con grupos y personas en buena parte del mundo.*

Con la capacitación agresiva del idioma se busca en gran medida crear grupos elegibles para una nueva tendencia laboral que va mas allá de los CC; todos aquellos sectores laborales, que enmarcados en procesos transnacionales necesitan en su organización personas capaces de manejar dos idiomas por lo menos. Así que acorde con el plan COMPITE que promociona el MINED (2008):

*El proceso de formación de los estudiantes que ya comenzaron COMPITE no se detiene: la meta es convertirlos, en el corto plazo, en estudiantes bilingües y conformar con ellos y las siguientes promociones un segmento poblacional capaz de aprender, comunicarse y resolver problemas en idioma inglés.*

La comunidad bilingüe, que surge en un principio gracias a procesos de difusión y aculturación, se ve ahora — más que nunca — sólidamente soportada a través de

instituciones oficiales que parecen tener como objetivo, mantener y fomentar el bilingüismo en la población, como uno de los factores decisivos que determinen el asentamiento de más CC en el país, así como de empresas que requieran este tipo de personal.

### **2.3 Empresas como entes culturales**

Actualmente suele manejarse la idea de que las empresas tienen tantas características culturales como cualquier sociedad en particular (Allaire y Firsirotu, 1992: p.4). Se afirma de hecho que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadores de sagas, mitos y leyendas, que se adornan con ritos, costumbres y ceremonias. Debido a que la idea se ha generalizado tanto, investigadores de diversas índoles se han interesado por descubrir que tan acertada es la noción. Gracias a estos estudios se ha obtenido el concepto de cultura organizacional o cultura empresarial. Es importante distinguir que dentro de esta idea se están manejando dos conceptos diferentes, uno que se refiere a la cultura, y otro que se refiere a la organización o empresa. En cuanto a cultura, el entendimiento general se resume ya en las páginas anteriores, a modo de revisión se cita a Berger (1993: p.18) quien da una definición a groso modo sobre el entendimiento del concepto:

*La cultura comprende la totalidad de la vida de distintos grupos de gente, de sus relaciones y actitudes interpersonales, como también sus valores, creencias, normas y estilos cognoscitivos*

Por otro lado, “*lo empresarial*” (op.cit.: p.22) lo describe como, una actividad — estrictamente — económica, innovadora, pero que es capaz de incorporar valores.

Dispare a primera vista, los mismos investigadores de este concepto afirma que en cuanto a este tema existe muy poco en los escritos que tratan de gerencias y organizaciones, y aun si, inconscientemente los especialistas en la rama han venido describiendo a las empresas de tal manera que parecieran estar hablando de una cultura independiente. Moderadamente esbozado, si se quiere, el tema cultural se evitó, e incluso como dice Berger (op.cit.: p.7) se ignoró como elemento importante dentro de la capacidad empresarial. Sin embargo, a través del análisis y comparación de diversos escritos, tanto en la rama cultural como empresarial, se descubrieron paralelos *a veces fortuitos* (Allaire y Firsirotu 1992: p.26), entre las dos ramas (Ver Anexo No.1)

Se considero, entonces, que existía información suficiente para esbozar una teoría sobre la cultura organizacional o empresarial. Esta teoría enfocaría la importancia de la combinación de varios elementos, tanto de la sociedad circundante que recibe a la empresa, así como internamente en la organización y de ésta hacia la sociedad que los alberga.

Las organizaciones, como cualquier otra institución, tienen su base fundamental en la sociedad que habitan, esta sociedad ha creado las condiciones necesarias para su establecimiento, luego que se encuentran ya insertadas, empieza un proceso en el cual el empleado o trabajador se ve envuelto en el sistema empresarial que lo instala

en diversos procesos que pretenden la identificación de esta persona con la organización, finalmente se da una interiorización, total o parcial, de tales elementos en el empleado y esto se traduce en diferentes manifestaciones culturales, las cuales pueden ser tanto en pro o en contra de la institución empresarial que las genera. Entonces, para hablar de cultura empresarial, debemos tomar en cuenta tanto los factores endógenos como exógenos que justifican su constitución, desarrollo y mantenimiento. Podemos decir con las palabras de Berger (op.cit.: p.57)

*Es importante darse cuenta, desde una perspectiva sociológica, que toda comunidad humana es una red de significados compartidos. Si estos significados se institucionalizan, se engendra un proceso espontáneo de construcción de cultura. Lentamente, pero cada vez en mayor medida, las redes de interacción se transforman en hábitos, rutinas y finalmente se institucionalizan. Las habilidades necesarias se nutren en forma continua. Las actividades de interacción, participación y conformación de la comunidad se desarrollan hasta que son modos de vida corrientes. Bajo condiciones políticas convenientes, todos los aspectos coinciden, al mismo tiempo, en la formación de nuevos modos de producción. A su vez, estas instituciones modernizadas, van a afectar a la forma de vida*

Existe una retroalimentación constante entre sociedad-empresa-empleado-sociedad, que refuerza la importancia de esta teoría. Para entenderla mejor, a continuación, se desarrollarán los paralelos que los estudiosos encontraron entre pensamientos provenientes tanto de las escuelas antropológicas así como de los escritos sobre

organización y empresas para un mejor entendimiento del concepto cultura organizacional que se presentara al final.

## **2.4 Relación entre Teoría Antropológica y Teoría Organizacional**

Como ya se dijo, a pesar de que la idea de las empresas como sociedades en miniatura se ha difundido ampliamente, ha sido muy poca la investigación que se ha realizado para fundamentar la idea de cultura organizacional, razón por lo cual Allaire y Firsirotu (1992: p.3-33) se dieron a la tarea de dar un recorrido a través de las diferentes escuelas de pensamiento de antropología cultural y hacer un paralelo con las teorías que se han esbozado sobre la organización en las empresas. Esto, con el objetivo de establecer las bases para un mejor entendimiento del concepto llamado cultura organizacional. Básicamente los autores identifican dos escuelas principales: *cultura como sistema de ideas* y *cultura como sistemas socioculturales*, las cuales poseen diversos enfoques. A continuación un resumen de su exposición.

### **2.4.1 Cultura como sistemas de ideas**

La primera óptica concibe a la cultura como un sistema de ideas, donde el dominio social y el dominio cultural se integran coherentemente. Según sus expositores, el dominio cultural se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognoscitivos. La cultura se entiende como un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar. Acorde con Levi-Strauss (en op.cit.: p.9)

*En la escuela estructuralista, la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes*

Según esta perspectiva, existen elementos universales en la cultura que pueden ser distinguidos a través de una estructura subconsciente, por ejemplo roles matrimoniales o estructuras de parentesco. La cultura, nos dicen, hace posible la organización de cogniciones y motivaciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognoscitivas sean similares.

Ahora, para describir a las organizaciones desde la perspectiva de la escuela cognoscitiva, Allaire y Firsirotu (op.cit.: p.16) toman el siguiente concepto de cultura como base:

*/.../ la manera como un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal modo que le confiera una estructura como mundo fenomenal de normas, es decir sus percepciones y conceptos*

Dos conceptos dentro de los escritos sobre gerencia y organizaciones encuentran paralelos con esta idea. En primer lugar la noción de *clima organizacional*, que se postula como una competencia aprendida que permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la organización y sus miembros. En segundo lugar, el *aprendizaje organizacional*, aunque no se mencione como tal en los escritos de sobre gerencia y organizaciones,

se exponen ideas generales que coinciden en mucho con la escuela cognitiva. La organización se describe como un artefacto de representaciones de los individuos, representaciones inscritas en los organigramas que son descripciones colectivas de la organización que los miembros construyen conjuntamente. Según Arrow (en op.cit.: p.17-18) la existencia de un código organizacional definido como *manera de concebir el mundo* sirve para imponer a los participantes una uniformidad de pensamiento. Las organizaciones se convierten así en artefactos sociales que resultan de mapas cognitivos compartidos por los miembros, ellas son la expresión de un espíritu colectivo.

Para aclarar mejor esta idea, se analiza la situación desde diferentes perspectivas. Para comenzar la visión estructuralista propone que existe una estructura universal inmanente y subconsciente, este punto de vista adaptado al estudio de las organizaciones, hace un enlace entre esta visión estructuralista con los procesos de una empresa. Se plantea el hecho de que las *capacidades intelectuales del humano* se traducen en procesos y comportamientos organizacionales concretos, dicho de otra manera, las características fundamentales de la estructura y el funcionamiento de la organización reciben la influencia de las características y límites cognoscitivos del proceso humano de resolución de problemas.

Existe también otro concepto de cultura alrededor del cual se discute la relación entre la escuela cognoscitiva y la relación con la teoría organizacional. Según Wallace (en op.cit.: p.19), la cultura es un sistema de cogniciones que permite a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y a funcionar en sociedad, a pesar de las

motivaciones y metas divergentes las estructuras colectivas provienen de un ciclo repetitivo de comportamientos vinculados. Los individuos se comprometen en la elaboración de estructuras colectivas no porque tengan fines comunes, sino por que eso corresponde a sus intereses personales. De parte de los empleados generalmente existe una inclusión parcial en la organización, aunque esto varía de individuo en individuo. En todo caso, la idea principal es que en la organización constituyen el punto de intersección y sincronización de las funciones de utilidad individual, el lugar fortuito en que las micromotivaciones de los actores se transforman en macrocomportamiento organizacional. Esta participación utilitarista, hasta cierto punto, revela que los intereses jerárquicos generalmente no corresponden a los de los empleados. Podemos decir entonces que existen dos tipos de empresa, las que son herramientas racionales que exigen poca inversión personal y que son siempre fáciles de dejar, y aquellas en la que los miembros llegan a institucionalizarse porque la organización exige de ellos una gran consagración e identificación

Otro concepto de cultura en el cual se hace hincapié es la de Geertz (en op.cit.: p.21) que nos dice que la cultura es el *tejido de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones*. Dentro de los escritos de gerencia y organizaciones, se le da relevancia a cierta elaboración de sistemas simbólicos que se conecta con la historia y los líderes anteriores de la organización y su relación con los líderes actuales de la empresa. Ciertas perspectivas desde la teoría sobre administración de empresas, consideran que una organización en virtud de la conjunción particular de su génesis, de su pasado, de su contexto sociocultural, de su

tecnología y de la influencia de sus antiguos dirigentes, puede crear y mantener su propio sistema de símbolos y significados en gran parte compartido por los miembros de su organización. Este sistema serviría para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso con la organización. Esas estructuras colectivas de importancia se manifiestan a través de la ideología, los mitos, los valores, las creencias, el folclor y las sagas (Allaire y Firsirotu, 1992: p.15).

#### **2.4.2 Cultura como sistema sociocultural**

Los expositores de la cultura como sistema socioculturales, incluyen a varias escuelas, a diferencia de los que se expuso antes, donde la cultura y sociedad son dominios diferentes pero interrelacionados, aquí la cultura es un componente del sistema social, se encuentra inmersa en ese sistema y se constituye sobre todo por el comportamiento y las maneras de vivir de la gente.

En esta escuela la cultura viene siendo mas como un mecanismo para conseguir satisfacción personal, dentro de esta encontramos a Malinowski y su teoría funcionalista, que nos habla sobre la finalidad de las instituciones sociales con respecto a los individuos, como estas nos ayudan a enfrentar los problemas de una mejor manera.

Dentro de esta perspectiva, la cultura se considera también como la adquisición de características mentales —como los valores y las creencias— que capacitan para

participar en una vida social (*escuela funcional–estructuralista*), la herramienta a través de la cual se integran las comunidades humanas a su medio ecológico (*escuela ecológica-adaptacionalista*), así como una configuración temporal nacida de circunstancias y procesos históricos (*escuela histórico-difusionista*). (Ver Anexo No. 2)

La organización vista desde esta perspectiva funcionalista, no solo es el teatro para la escenificación de las necesidades humanas, sino que su estructura y funcionamiento interno debería adaptarse a la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

*Según la tradición de la estrategia gerencial, las organizaciones terminan por reflejar en la elección de sus metas y estrategias, los valores, necesidades y preferencias de sus fundadores, de sus mandos superiores y de sus principales gerentes (op.cit.: p.12)*

La organización llega a ser la expresión social de las necesidades de los miembros, o de ciertos miembros al menos.

Desde el punto de vista, *funcional–estructuralista*, se explica que las metas de la organización se interrelacionan funcionalmente con su medio, es decir, las organizaciones como sistemas socioculturales están en armonía con el macrosistema en el plano cultural:

*El sistema de valores de una organización deber ser, por definición, un sistema subordinado a otro sistema de orden superior, puesto que la*

*organización se define siempre como subsistema de un sistema social más amplio (op.cit.: p.13)*

A pesar de la coordinación entre organizaciones y sociedad, es importante recalcar que, las particularidades históricas, el carácter y los valores de los dirigentes de una organización pueden dar una especificidad cultural a pesar de su integración al sistema de valores más general de la sociedad en la cual funciona.

En cuanto a la escuela *ecológica-adaptacionalista*, se dice que las organizaciones como sistemas socioculturales pueden tomar formas variadas que se adaptan a las características influyentes del ambiente —sean esas características culturales, sociales o políticas— influyen en el ambiente y reciben influencia de él, nacen y mueren a merced de las circunstancias ecológicas. Dentro de esta escuela se señala que aunque existe una relación dialéctica con la sociedad donde reside, si la cultura de la empresa se diferencia significativamente de la sociedad ambiente en que reside, pueden generar subculturas dentro del macrocontexto.

Acorde con el texto, la escuela *histórico-difusionista* no posee paralelos directos con los escritos de gerencia y organizaciones, sin embargo, aunque no posea una mención directa, existe si una noción que refleja el hecho de que el momento, el lugar y las circunstancias que rodean la creación de una organización pueden hacer surgir ciertos valores e ideologías que influyen a lo largo del desarrollo de la empresa.

Como se puede ver, los autores conglomeraron una cantidad de información comparativa suficiente para tener una base sólida a su propuesta. A continuación, explicamos el concepto de cultura organizacional.

## **2.5 Cultura Organizacional. Conceptualización**

A partir de esta comparación de pensamientos, Hobbs (1992: p.119) hace una propuesta para definir el concepto de cultura organizacional. Nos dice que se le llama cultura organizacional a *los sistemas de categorías de pensamiento, las reglas y los postulados a partir de los cuales se articula la visión de la organización.*

Internamente la empresa se compone también de un entramado complejo que define sus diferentes estructuras. Al respecto Allaire y Firsirotu (1992) presentan un esquema conceptual (Ver Anexo No.3) Básicamente de tal esquema se entiende que cualquiera que fuera la organización, se debe de concebir a través de tres elementos interrelacionados (op.cit.; p.30-32)

1. Un *sistema socioestructural* compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia. Incluye también todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional como objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.
2. Un *sistema cultural* que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos: los mitos, las

ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales. Se presenta la definición de elementos particulares para el mejor entendimiento del concepto cultura organizacional.

Los mitos, relato en gran parte ficticio, que trata de orígenes y transformaciones, expresado en términos simbólicos y al cual se atribuye carácter sagrado. Se puede ver como un vínculo afectivo duradero entre un pasado venerado y la realidad actual que justifica y normaliza las acciones, y los líderes presentes.

La ideología es un sistema coherente de creencias, que da explicaciones generales convincentes, a veces míticas, de la realidad social; ella justifica el orden social actual o propone metas radicalmente diferentes, pero exhorta sin equívocos a la acción colectiva.

Los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Los valores son elementos constitutivos de la ideología que los integra en un sistema coherente de creencias. Pero, los valores son también la expresión

mas concreta de la ideología. Así pues, las ideologías emplean los valores como apoyos y como herramientas de expresión, aunque los valores pueden existir independientemente de toda ideología. Aunque no son todas las organizaciones las que cultivan mitos e ideologías, todas tienen la tendencia a adoptar y mantener su propio sistema de valores y de las construcciones simbólicas correspondientes.

3. Los *empleados particulares*, dotados de personalidad, de experiencias, talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. El tipo de relación con el sistema cultural —competencia cultural— y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, puede variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia. Sin embargo, como todos los empleados construyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, un grado considerable de compartimiento de significados se desarrolla inevitablemente entre los que permanecen por largo tiempo en un mismo medio social.

Esto nos demuestra que, las organizaciones son de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados. La cultura empresarial es una variable profundamente incrustada en la cultura, ambos relacionándose como producto y como productor al mismo tiempo.

Personalmente considero que la esencia total del marco teórico así como la del concepto de cultura organizacional presentado, reside en una cita de Berger que se expuso anteriormente y del cual se retoman tres puntos importantes:

- 1) Las redes de interacción producen hábitos y rutinas, los que finalmente se institucionalizan
- 2) Las habilidades necesarias se nutren en forma continua para la interacción social.
- 3) Bajo condiciones políticas convenientes<sup>3</sup> se forman nuevos modos de producción, es decir, la manera en que los hombres establecen las relaciones que determinan las condiciones de trabajo y la interacción entre todos los componentes de la sociedad y estos a su vez afectan las formas de vida.

Si se analiza cada una de las oraciones, podemos encontrar una sinopsis de lo que hemos visto de la investigación hasta este momento. A través de la exposición se han presentado varios hechos que han contribuido al asentamiento del CC.

Las comunidades bilingües están íntimamente relacionadas con el proceso globalizador. La *americanización* o *american way of life* que comenzó como una moda, crea hábitos, rutinas, gustos y necesidades nuevas, la facilidad del intercambio internacional exige personal capacitado, la sociedad necesita encarrilarse en la vía de la globalización y, aunque ya existían semillas de la *americanización* que se ha

---

<sup>3</sup> Acorde con Guevara (2008: Internet) debido a que la política consiste en un sistema normativo específico, la economía depende directamente de ella pues establece objetivos que se concretan en ventajas económicas. La política y la economía se integran cada vez más en el plano internacional.

convertido en comunidad asentada, se reconoce que existe una necesidad de expansión para que el proyecto siga viable, se crean las condiciones políticas necesarias y programas como COMPITE salen a la luz. El proceso de globalización está representado significativamente por las transnacionales y como no es suficiente el que se eduque a las generaciones futuras, y necesitan un sólido respaldo de las generaciones presentes, estas mismas empresas transnacionales generan sus fuentes de sustento, albergando escuelas de capacitación del idioma inglés; así como creando asociaciones con instituciones privadas que se especializan en la enseñanza del idioma. Oferta y demanda, el inglés de Norteamérica no solo es un producto viable, es la cultura norteamericana misma empaquetada en un diccionario. Así como se dice que una de las grandes herramientas en la colonización de Latino América fue el lenguaje: *y con el vencimiento aquellos que tenían necesidad de recibir las leyes que el vencedor pone al vencido, y con ellas nuestra lengua* (Don Antonio de Nebrija presenta a la Reina su famosa Gramática de la lengua castellana. En: Geoffroy R., 1987: p.8) De una manera similar, dominados desde un nivel económico-político, las sociedades como la nuestra se ven en la necesidad de buscar en un diccionario bilingüe de español-inglés, el nuevo camino que le permita identificarse con la sociedad contemporánea, adquiriendo para sí cuales sean los elementos culturales que les permitan insertarse más en el *americanismo*.

Recordemos que además de lo que ya se ha mencionado anteriormente en el trabajo, el país se ha visto afectado por fenómenos como la globalización, la dolarización, la migración que también está íntimamente ligado a las remesas en el país, e incluso

permanecer como el único país que apoyó la “reconstrucción de Irak”, han sido y son elementos tangibles de una influencia directa de Estados Unidos sobre El Salvador, que además de alentar un reconocimiento mutuo, crean el reflejo hacia el cual muchos salvadoreños están apuntando.

Finalmente, la tercera frase de Berger termina diciendo que los *nuevos modos de producción afectan las formas de vida*. Actualmente la sociedad se enmarca dentro del capitalismo como modo de producción en donde predomina la empresa privada y la organización económica. Los medios para producir son poseídos por cierto grupo de la sociedad, los dueños del capital quienes se valen de la gran mayoría de la población para utilizarlos como mano de obra asalariada dentro de sus empresas. En este caso, empresas como el CC. Partiendo de ahí, replanteo la frase y la pongo en forma de pregunta: ¿Cómo los nuevos modos de producción afectan las formas de vida? Es decir ¿Cómo los CC afectan las formas de vida de la comunidad donde se asientan?

En los siguientes capítulos trataré de contestar a esta pregunta, haciendo una descripción del CC a través del concepto de cultural organizacional, los dos sistemas que la componen y finalizando con unos micro ensayos de dos aspectos decisivos en la interacción empleado-empresa.

Pero antes de pasar a exponer los resultados, se presentan el marco metodológico donde se exponen las herramientas utilizadas para recopilar la información que se utilizó en esta investigación.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Introducción

Como se vio en la introducción, mis impresiones sobre el CC comenzaron a formarse desde cierto punto de vista, como una testigo indirecta; por que ante todo presenciaba los hechos de la evolución y desarrollo del centro de llamadas través de Ligia, y por otro lado, no pasaron desapercibidos los diversos anuncios en el periódico que me recordaran a mi amiga y su futuro trabajo. (Ver Anexo No.4 y No.5)

Es diferente ver los hechos que ser parte de ellos; y aunque mantengo que mi posición como teleoperadora me da un lugar privilegiado, me ubica dentro del subjetivismo ¿Cómo desligarme de manera que pudiera presentar datos objetivos?

Mientras trataba de responderme esta pregunta, igual tenía que empezar a avanzar en la investigación, por lo tanto, se postularon las ya conocidas herramientas de observación participativa y registró en diario de campo, así como la consabida búsqueda bibliográfica. De esta manera, a través de la observación participativa interactuaba en el contexto con los sujetos; las experiencias se registraban en el diario de campo digital, y se clasificaba la información encontrada en la biblioteca.

Aun así, como miembro activo, insertada en el proceso, no por que tuviera que hacer trabajo de campo y debía trasladarme hacia la locación, y convivir con una comunidad que fuera extraña o ajena; sino como agente de servicio al cliente,

teleoperadora de oficio, contratada por el centro de llamadas que se gana el sustento diario a través de esta labor; me seguía inquietando la cuestión de cómo presentar la información de manera que los datos de la investigación fueran lo mas objetivos posibles.

Para enfrentar esta situación me auxiliaron diversos textos que me dieron nuevas luces sobre como tratar el tema de la subjetividad y aprender de el; así como de los elementos a tomar en cuenta a la hora de estudiar una organización o empresa.

Empezaré por presentar el método principal de la investigación para luego pasar a la descripción y análisis de las diferentes herramientas utilizadas, que van en conjunto con una reflexión sobre mi posición como investigadora y empleada dentro de la empresa.

### **3.2 El método del estudio de caso**

La primera razón por la cual se consideró tomar el método del estudio de caso como método principal, se debe a que el *CC* como fenómeno cultural posee en su haber diversos ejemplares con estructuras similares, si no es que iguales, lo que significa que un ejemplar resulta representativo para tener una interpretación detallada de los hechos que componen a este tipo de empresas, así como explora los alcances que estas puedan tener. Además, el método del estudio de caso representa una herramienta muy útil de hacer investigación, ya que permite tener como resultado un enfoque holístico de una situación o evento en estudio, lo cual concede al

investigador un abanico muy amplio de posibilidades para abordar un problema de investigación

Debido a que el tema es relativamente nuevo a tratar desde la perspectiva socio cultural, se tiene también poca teoría que contemple los aspectos culturales en que se ven envueltos los centros de contacto. Cualidad por la cual se ha destacado el estudio de caso como método, su flexibilidad en casos contemporáneos facilita la obtención de datos referenciales.

Al estudio de caso, según Ayuso y Ripell (2005), se le atribuyen diversas características:

- *No separa el fenómeno de su contexto*

Los casos adoptan una visión holística en la que el contexto y el comportamiento son interdependientes, por lo tanto, los fenómenos organizativos sólo se entienden dentro del contexto en que se desarrollan y no como el resultado de un conjunto de variables discretas.

- *Parte de un modelo teórico menos elaborado*

Los casos tratan de construir teorías, es decir de generar conocimientos, a partir de las observaciones siguiendo el procedimiento inductivo, partiendo de un “marco teórico preliminar” construido a través de la revisión de la literatura, el objetivo del caso es el de inducir un modelo más elaborado que nos permita explicar el fenómeno estudiado.

- *La elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico*

La elección de los casos tiene carácter teórico puesto que se basa en una inducción analítica y no estadística. No se trata de generalizar los resultados en términos estadísticos, sino que se eligen por su capacidad explicativa (Michel, 1983). Su objetivo es generalizar un fenómeno desde el punto de vista teórico, es decir, generalizar proposiciones teóricas y no generalizar los resultados de un fenómeno a una población.

- *Utilizan múltiples fuentes de datos*

En los estudios de casos, se utilizan múltiples fuentes para la obtención de los datos a analizar así, la observación (directa o participante), las entrevistas, el estudio de documentación, etc. Son métodos muy utilizados. La investigación cuantitativa normalmente utiliza una única fuente de información, que proviene de encuestas masivas y estadísticas, este tipo de investigación considera que las observaciones son “poco fiables” (distintos observadores tienden a recoger distintas observaciones) y que las entrevistas son un método que reviste demasiada dificultad de cuantificación.

- *Permite mayor flexibilidad en el proceso de realización de la investigación*

Es más flexible en el proceso de realización de la investigación, de modo que el marco de investigación puede ir modificándose en función de las respuestas o conclusiones que van siendo obtenidas a lo largo de dicho proceso.

- *Realiza inducción analítica, no estadística*

Los casos se basan en la inducción analítica, la cual, no generaliza a una población, sino que infiere hipótesis o generalizaciones teóricas a partir del análisis de campo. Los epistemólogos señalan que no existen reglas ni recetas para construir hipótesis teóricas y comparan esta situación a la del detective que trata de explicar un crimen.

Entre otras características, se puede decir que a través de este método se pueden alcanzar diferentes objetivos, por ejemplo: documentar el fenómeno de forma tan completa como sea posible y no sólo aquellos temas que fueron documentados en estudios anteriores; alcanzar una comprensión profunda del hecho, porque su blanco no es tanto describir un caso pero definir la esencia típica en una clase de casos, o sea describir su carácter excepcional.

Existen también varios de tipos de estudios de caso — al respecto sólo explicaremos los que le conciernen a esta investigación— el presente trabajo se clasifica como un estudio de caso *exploratorio-explicativo*.

Es *exploratorio* porque aunque existe información de lo que constituye a un *CC* como empresa, y nociones dispersas de sus efectos o consecuencias, más que todo en los agentes, no hay una teoría definida que abarque la perspectiva socio-cultural que se quiere abarcar aquí.

Es *explicativo* porque se pretende ver al objeto de estudio en su contexto, como producto de la cultura y el estado concurrente de la sociedad para así poder encontrar

una explicación al estado del fenómeno. Entender el cómo y porqué se ha desarrollado tal fenómeno.

### **3.3 Recolección de Datos**

Como vimos antes, una de las características del estudio de caso es que nos permite utilizar diferentes fuentes para obtener los datos. En la introducción de esta parte se mencionó también que se comenzó la recolección de información a través de tres elementos, la observación participante, el diario de campo y la búsqueda bibliográfica. He de decir que finalmente los ya citados, constituyen la base fundamental a través de la cual desarrollo el análisis de los temas relativos a esta cuestión, sin embargo, a la par de estas herramientas, se hecho mano de ciertos recursos alternativos que también ayudan a la fundamentación del trabajo, es así que en la introducción principal del trabajo se relata la historia de vida de Ligia, que si bien esta es una técnica etnográfica, se retomó su contribución en una escala menor — digo por que ha sido una sola historia de vida, y no porque no sea importante — luego, también se presentan en el transcurso del texto, a manera de interludio, anécdotas o crónicas que provienen tanto del diario de campo, como de recursos de la red, que dicho sea de paso se ha convertido en el albergue de las múltiples opiniones y descripciones del trabajo de teleoperador y la estadía en un CC. Estas narraciones suelen ser tan similares a pesar de provenir de lugares tan diversos, Argentina y España por ejemplo, que refuerzan la perspectiva inductiva aplicada en esta investigación.

Volviendo a las herramientas principales, si bien repito son la base fundamental de los datos recogidos, éstos no se quedaron estáticos, sino más bien la comprensión del uso de tales herramientas se profundizó de tal manera que experimentaron una evolución en cuanto a su utilidad, de esto se hablara a continuación.

### **3.4 Observación participante y diario de campo. Aprehendiendo desde la subjetividad.**

La investigación etnográfica, que consiste en el estudio personal y de primera mano de una comunidad (Kottak, 1997: p.5), ha ido evolucionando a través del tiempo, generando nuevas reflexiones y análisis que revelan diferentes alcances y perspectivas sobre este tipo de investigación. La técnica de la observación participante no ha sido la excepción.

La observación participante básicamente significa que tomamos parte de la vida de la comunidad que estudiamos (Op.Cit.: p.6) De la mano, asistiendo al registro de las impresiones del etnógrafo encontramos también al diario de campo.

Estos elementos que se han utilizado desde Malinowski hasta ahora, han sido objeto de discusión por el grado de subjetividad que pueden presentar — la ya conocida discusión entre cualitativo y cuantitativo — Al respecto me preguntaba al inicio de mi investigación, ¿Cómo combatir el sesgo metodológico?, lo que no sabía era que me estaba haciendo la pregunta equivocada.

Acorde con Jarconzynski (2004) la idea del *antropólogo objetivo e imparcial* nace con Malinowski, quien creía en la ciencia empírica al estilo positivista.

Incluso ahora, o por lo menos mientras fui estudiante, se discutía en las aulas sobre el nivel de objetividad que un antropólogo debe mantener en una investigación, razón por la cual el tema me preocupaba sobremanera. Sin embargo, como lo dije antes, la pregunta era errónea, la inclinación equivocada. Si se reflexiona un poco sobre el tema, tal cual como lo dice Pratt (en Op.Cit.: p.18) *es ingenuo suponer que la descripción etnográfica es transparente...esta filtrado por nuestros valores y esquemas interpretativos*. El etnógrafo, según Clifford (en Op.cit.: p.25), ha dejado de ser un observador y se vuelve un interprete quien convierte la observación en un proceso dialéctico entre la experiencia y la interpretación.

Se propone entonces que el texto antropológico es constituido no solo a partir de las observaciones de la vida del observado, sino que también a partir de la subjetividad del autor.

*El registro de los estados de mi alma pueden o no contribuir a la comprensión de los otros, pero sin duda ayuda a la comprensión de mí mismo en la situación que comparto con otras personas* (Jarconzynski, 2004:p.65)

Es así que la pregunta se replantea de manera más adecuada: ¿Cómo aprehendo de la subjetividad en la que me veo envuelta?, ¿Qué aportes puedo realizar desde tal perspectiva? La comprensión de este punto abre la puerta para experimentos etnográficos que buscan reinventar la posición del antropólogo. Es así como se profundiza sobre las herramientas que ya se encuentran aportando, dándole un giro a la manera en que éstas van a influir en el trabajo.

### **3.5 Ejercitando la dialógica y la polifonía**

La conversación, según Kottak (1997: p.7), es un primer paso antes de realizar las entrevistas respectivas a los informantes. Sin embargo, en este trabajo no se realizaron entrevistas, además de la observación participante y el respectivo registro en el diario, las interacciones con los agentes se quedaron en conversaciones ocasionales, en situaciones casuales, no dirigidas, ni planeadas. Esto a primera vista da la impresión de estar frente a una información poca fiable. Mi defensa al respecto la constituyen dos elementos: 1) la consideración del contexto de la investigación; y 2) la sustitución de las entrevistas por el ejercicio de la dialógica y la polifonía que se revelan sobre todo en el diario de campo.

El primer elemento hace enfoque sobre el tipo de comunidad en donde se realiza un estudio. La empresa o compañía posee intereses y objetivos particulares que la sitúa en la descripción de comunidad cerrada, no tanto porque no se pueda obtener información de ella, sino mas bien por que los procesos internos son de carácter confidencial, incluso los agentes firmamos un contrato de confidencialidad que nos prohíbe hacer uso de la información que obtenemos a través de la campaña, esto va con el objetivo de prevenir inconvenientes con el cliente dueño de la campaña, pues hasta donde nos han dicho, ya se han presentado casos en donde algún empleado utiliza la información de los consumidores finales con fines “x”. Aun así, aunque de ahí se desprende la principal razón de tal contrato, la sensación de estar limitados que transmite este tipo de acciones son parte de la cultura organizacional que la empresa desea impregnar en los agentes. Estos la absorben en mayor o menor manera,

positiva o negativamente, de una manera inconsciente o no, y es algo que puede generar respuestas prefijadas a preguntas directas, de acuerdo con el nivel de identificación que el empleado pueda tener con la empresa. En las palabras de Hobbs (1992: p.122)

*Aun cuando un empleado estuviera perfectamente consciente de su orientación cultural, el problema de la conveniencia se plantearía siempre al acceso fácil y directo. Interrogar directamente al empleado sobre su identidad, sobre las percepciones que tiene de la organización y de su futuro, trata siempre de producir datos poco confiables porque los empleados buscan siempre presentarse conforme con su concepto de de las normas de aceptabilidad social. En otras palabras, una pregunta directa sobre la identidad con el trabajo, la evaluación de las prácticas organizacionales, tienden a producir respuestas estereotipadas poco conformes con la opinión real de la persona interrogada.*

Y digo más al respecto, yo no dudo que brindándoles anonimato muchos agentes hubieran dado sus respuestas sinceras, de hecho lo hacen ya a partir de recursos como videos o anécdotas en la red, reclamos vía email. Pero esta información nos habría situado en la misma categoría de los datos que ya circulan por la red, datos que llevan una descarga de energía crítica a veces delatadora — y no digo que sin razón, por que algunos la tendrán— que presentía nos hubiera desviado de la perspectiva socio-cultural que lleva el trabajo. Más adelante y en su momento, se reflejaran ciertos datos de los sistemas internos de la empresa, ya que no se trata de

ignorar ciertas realidades, sino de alternar con esa realidad y en contraste también se describirán las maneras en que los agentes sobreviven en su medio, maneras que son la contrapartida de ciertas requisiciones que demanda la empresa y que también son parte de la cultura organizacional.

Ahora, el no haber realizado entrevistas no significa que no se hayan tomado en cuenta las opiniones de los agentes, como ya se dijo, se registró en el diario de campo de las interacciones entre agentes, agentes / clientes; agentes/ empresa; agentes/ entorno social; que ayudaron a desarrollar y poner en práctica tanto la dialógica como la polifonía.

Concretando el concepto, la antropología dialógica reconoce en sus informantes a personas particulares, con nombres, historias, intereses, pasiones etc., *se representan a si mismos, porque hablan por si mismos* (Jarconzynski, 2004: p.160) lo que le da al texto una autoría plural ya que se le otorga la palabra a los informantes evitando así autoritarismo de parte del antropólogo a cargo. Además la forma dialógica se acerca más que otras al ideal del contextualismo o situacionismo ya que el significado de las palabras aparecen en su función referencial como social.

A continuación se expone la segunda parte del trabajo en donde se presentan los resultados obtenidos en la investigación. Se iniciará presentando una narrativa preliminar que se transcribe desde las percepciones recopiladas en el diario de campo.

## CAPÍTULO IV

### CALL CENTERS EN EL SALVADOR

#### 4.1 Introducción. *Preludio al Call Center...*

Orgullosamente erguidos, algunos de los edificios que albergan a varios de los más afamados *call centers* de San Salvador, de lejos se asemejan a un *iceberg* o témpano. Al acercarse a ellos, uno puede verse reflejado en sus interminables ventanales que de día parecen crear una barrera protectora que polarizan la estructura externa y no dejan ver su interior. Colosales espejos que reflejan su realidad circundante, sus mil ojos observan pasivos la ciudad.

La visión cambia al cruzar el umbral, dentro del *call center*, un auténtico panel humano se distribuye a lo largo de un espacio rectangular, filas de cubículos que se igualan a las celdillas que conforman el interior de una colmena.

Entre esos cubículos, escritorios, computadoras, audífonos, micrófonos, se encuentra, casi mimetizado, al agente o teleoperador, atendiendo a un cliente.

Con un mínimo espacio, algunos centros limitan hasta los movimientos de sus empleados ya que eso puede interrumpir bruscamente la delicada maquinaria que los mantiene, hablando, digitando, colgando y volviendo a contestar.

El icono de teleoperador feliz y sonriente que las empresas nos presentan cuando nos invitan a contactarlos, se desvanece al acercarnos a un cubículo.

Los teleoperadores reales permanecen en una realidad estática, entre el cubículo y sus alrededores, pegados a la silla y atornillados al *headset*, sus expresiones faciales son más que lejanas a la utopía visual que la industria maneja.

Sin embargo, quienes solo los escuchan, pueden seguir en el cuento de hadas, *thank you for calling...i will be more than glad to assist you today...* muy bien entrenados los agentes, generalmente mantienen un tono de voz amigable, casi feliz.

A veces no lo logran, el sistema no tomó en cuenta que a pesar de todo, los agentes siguen siendo humanos. Tras 15 llamadas seguidas y con otras mas en espera, mientras el cliente le reclama que ha estado esperando mucho para que alguien le ayude, el agente se aparta un momento de la escena gracias al *hold* o *mute*, para evitar se le queme un circuito...una neurona.

Ya sea que se esté ofreciendo un producto o dando asistencia sobre el producto comprado; el agente posee un guión que le ayuda a seguir la lógica del sistema, le enseña cómo expresarse adecuadamente con ellos, los compradores potenciales, los consumidores finales, los clientes.

Guiones dados, que son memorizados y aplicados a las 15 ó... 30 ó... 100 llamadas diarias. La automatización en su auge.

El agente suspira y reflexiona, sus razones para seguir en el trabajo casi se escabullen entre el murmullo prolongado de sus compañeros trabajando. Suspira y resiste por que otras opciones laborales se escapen, ni siquiera con un título de universidad le ofrecen tanto dinero como aquí.

#### **4.2 Acercamiento a los orígenes y desarrollo del Call Center en El Salvador**

En nuestro país las negociaciones para abrir el primer CC fueron iniciadas en 2003, gracias a una iniciativa del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), la Agencia Nacional de Promoción de Inversiones (PROESA) y el Ministerio de Economía. Para mediados de 2007 se afirma que ya funcionaban 10 empresas de este sector (González, 2007). Tal ha sido su crecimiento en el transcurso de 5 años que puede decirse que la industria se mueve a pasos agigantados, los esfuerzos por atraer este tipo de inversiones para el país se mantienen y se promueven de una manera agresiva — (Ver Anexo No.6) — debido a que formamos parte de uno de los tantos candidatos en Latinoamérica para convertirnos en el centro de servicios de estas transnacionales. México, Argentina y Costa Rica, se perfilan entre algunos de los centros de contacto rivales en la tarea para atraer inversión extranjera. Acorde con PROESA:

*El país provee un ambiente dinámico, ofrece una fuerza laboral capacitada y orientada a servir al cliente, salarios a costos competitivos y personal bilingüe con acento español neutro, todo en un entorno de bajo riesgo y a favor de los negocios. El Salvador es, sin duda, el Centro de Contacto y Oficina de Control Administrativo ideal. Provee un arranque rápido, alto desempeño y una economía cognoscitiva para ambos negocios. Los Centros existentes brindan costos competitivos, mayor eficiencia, mejor servicio al cliente y ventas dinamizadas*

Pero más allá de la competencia eminente y de la emergencia de la industria como uno de los elementos más sobresalientes de la sociedad de servicios, así como de su importancia en la contribución del mantenimiento de la economía de masas; la proliferación de los CC está provocando cambios más allá de la esfera económica.

Debido a que muchos de estos centros se encuentran brindando servicios a empresas de otros países, el personal que labora dentro de ellos debe manejar el idioma bajo el cual va a trabajar la campaña en la que se desarrolle. Aunque existen campañas de habla hispana que incluye tanto asistencia local como internacional, muchas de estas empresas están dirigidas a la interacción con clientes de habla foránea; lo cual indica la necesidad de personal bilingüe. Por lo tanto, se puede decir que el primer requisito a cumplir para trabajar en uno de estos lugares, es poseer un nivel intermedio o avanzado del lenguaje que se vaya a utilizar para poder realizar las tareas que se asignen.

En cuanto a esto, debemos decir que la decisión para instalar un CC lleva de antemano una exploración del recurso disponible para que éste funcione, y como ya vimos antes, la comunidad bilingüe viene a jugar un papel importante en la instalación de esta industria en el país. Aunque sin cifras exactas se sabe de hecho que en San Salvador los CC instalados requieren generalmente de un *full english* o bilingüe completo, para poder ser contratados en estos. El sitio web de la organización Promoviendo El Salvador, nos brinda una pista:

*El Salvador se presenta hoy como un lugar de preferencias para instalar Centros de Llamadas y Contactos. PROESA ha contribuido a la atracción de 3 call centers que emplearan un total de 3,400 personas. Estos 3 centros se dedican a atender llamadas en ingles.*

La afluencia de los CC es constante y su necesidad de personal bilingüe es imperativa y primordial. En un reportaje de El Diario de Hoy (Choto, 2008) Brian Cox presidente de un nuevo CC instalado en San Salvador desde el 2008 y con miras de expandirse en los siguientes dos años, describe su necesidad de personal, y la prioridad de su reclutamiento de la siguiente manera:

*las primeras 1,000 plazas serán para personal bilingüe y luego se abrirá la posibilidad de contratar empleados que sólo hablen español*

El inglés, como lengua predominante a nivel mundial, es la piedra angular a partir de la cual se están realizando proyectos de esta índole. La globalización de hecho, se ha encargado de tal consolidación de la lengua anglosajona, y esto facilita la instalación de las transnacionales en países como el nuestro.

## CAPÍTULO IX

### CONCLUSIONES

#### 9.1 Una sinopsis a manera de introducción

La globalización se ha dicho, sobrepasa la esfera económica y afecta directamente otros aspectos de nuestra vida diaria a través de actividades como el trabajo, el *CC* como transnacional es un elemento representativo de este proceso global, razón por la cual se propuso investigar sobre el efecto que a un nivel socio-cultural se pudiera estar provocando.

Dos preguntas fueron realizadas al principio de este trabajo:

- 1.- ¿Existen aspectos socioculturales que se internalicen en el centro de contacto y que resulten influyentes en el proceso de aculturación? Y si se encontraran
- 2.- ¿Existe una exteriorización de estos elementos socioculturales a través de los trabajadores del *CC* a sus contextos íntimos, por ejemplo lugar de estudio o residencia?

Para responder las preguntas, se hizo en primer lugar una revisión del tema principal que brinda el contexto para la investigación: la globalización. Se realizó especial enfoque en la difusión cultural transmitida por los medios de comunicación, se habló sobre la producción y difusión de la estandarización de patrones culturales y cómo estos han afectado a sus usuarios, incapacitándolos para reconstruir, definir o identificar su identidad. Se hizo un análisis sobre el concepto de globalización y transnacionales, del cómo y el porqué estas últimas se están convirtiendo en las

verdaderas protagonistas de la villa global adquiriendo un carácter de pequeña nación, una nueva forma identitaria entre los que trabajan para ellos. Es así, que conociendo la importancia y el alcance de las transnacionales se llega al *CC*, se define en términos generales, que es y como funciona la industria de las teleoperaciones.

Con millones de personas incluidas en sus filas alrededor del mundo, el *CC* como transnacional representa paradigmáticamente el proceso globalizador, no solo a nivel económico, sino también cultural, ya que los teleoperadores, que constituyen la mayoría de personal en un centro de llamadas, se sitúan en el *CC* gracias a que la homogenización cultural ha influido en su vida significativamente, y su prueba mas patente es que poseen las aptitudes necesarias que les permite incluirse en tal centro laboral, con estándares extranjeros.

Es así que, para profundizar en el significado de la influencia cultural, se pasa a definir el concepto de aculturación en el cual se explica que consiste en cambios de patrones culturales producidos por un contacto continuo y directo entre grupos diferentes. Ya que se investiga sobre posibles efectos socio-culturales, y la estadía en un *CC* implica un acercamiento mas íntimo entre la comunidad americana que constituye el mayor porcentaje de los clientes para los cuales se emplean las campañas bilingües, tal comunidad se encuentra ahora al alcance de la mano a través de la esfera laboral que el *CC* ofrece a través de la tecnología de la telecomunicación. Se explica cómo se genera el fenómeno de la aculturación, el cual comienza a través de un contacto o una difusión directa entre dos comunidades, difusión que se puede

dar de diversas maneras, incluso al mirar televisión. Se analizan sus alcances, en donde el autor citado expresa que en si, el concepto de aculturación es un tanto limitado en cuanto a la complejidad de un proceso de intercambio entre grupos, y plantea que ante todo debe quedar claro que todas las sociedades son dinámicas, que siempre ha existido una aculturación de una sociedad respecto a otra, y que los grupos envueltos en tal proceso reciben de una u otra manera influencia de tal contacto uno del otro, aunque varíe el ritmo de asimilación; lo cual deja en claro que el proceso de aculturación tiene alcances multidireccionales.

La comprensión de tal concepto así como de lo que se ha descrito anteriormente sobre la globalización y las transnacionales, son necesarias para entender como se formaron las comunidades bilingües en nuestro país, y como éstas son tanto un ancla para la industria de las teleoperaciones, así como por una parte, el soporte para promocionar el idioma ingles a través de instituciones tanto gubernamentales como privadas, expandiendo la comunidad bilingüe para aumentar tanto el personal disponible que pueda ser útil para la instalación de mas CC o de otro tipo de compañías que requieran de la misma población bilingüe.

Finalmente se expone el concepto de cultura organizacional, que a su vez soporta la noción que se presentó anteriormente sobre las transnacionales como mini-naciones. A través de la exposición de tal tema, vemos del porqué se dice que las organizaciones se asemejan a una sociedad en pequeño, se recopila también una comparación entre similitudes de las teorías empresariales y antropológicas para sustentar el concepto de cultura organizacional, y los elementos que la componen,

encontramos dentro de ella un *sistema socioestructural* constituidas por los procesos formales de la gerencia; *sistema cultural* comprendida por los procesos afectivos y expresivos, la simbología de la empresa y *los empleados* inmersos todos en este sistema particular, pero con experiencias propias que, dependiendo de la posición que utilicen, pueden llegar a afectar el sentido de la empresa.

Para terminar, se analiza la relación entre sociedad-empresa-empleado, y como la influencia mutua puede llegar a generar cambios entre los tres implicados, partiendo de ahí se deja planteada una pregunta, que representa la sinopsis de las dos primeras presentadas en la introducción: *¿Cómo los CC afectan las formas de vida de la comunidad donde se asientan?*

En lo que sigue, y para contestar las preguntas planteadas se hace uso del concepto de cultura organizacional para describir al CC donde se realizó la investigación. Se explica que la importancia de esta parte del trabajo reside en el conocimiento de la configuración interna del CC como base para la percepción del mundo laboral de los empleados y cómo se manejan dentro de su micro sociedad temporal e intermitente, enfocando sobre todo que la cultura organizacional es la que se genera en las acciones más que en las palabras, los estatutos o los *slogans*.

Se realiza un análisis del porque los CC se conciben como un ente cultural, y para explicar sus verdaderas implicaciones, se presentan dos micro ensayos que profundizan sobre dos aspectos de la vida diaria de los agentes, el manejo del tiempo y el bilingüismo, que se postulan como respuesta a las preguntas planteadas al

principio. Se profundiza en su importancia y efectos que nos muestran como estos elementos se están propagando más allá de la esfera laboral. Ahora, en las conclusiones, se realizara una reflexión más profunda sobre lo que significa la instalación y permanencia de los *CC* en nuestro país.

## **9.2 *Call Center* como nicho de hibridación cultural.**

En el transcurso de toda la investigación el cuestionamiento giró en torno a identificar los efectos socio-culturales que el *CC* pudiera estar provocando. Por tal razón, el marco teórico se enfocó en entender el proceso de aculturación, descubrir los orígenes sobre la comunidad bilingüe en E.S. y finalmente explicar cómo y porqué una empresa puede llegar a convertirse en un ente cultural influyente, no sólo entre sus empleados sino también en la locación donde se instala.

Al principio del trabajo, se esbozó un concepto para caracterizar al *CC*, se dijo de él que es un nicho de hibridación cultural. Ahora se reflexionara el por qué.

Para comenzar recordemos que un nicho es formalmente definido como una *concavidad formada para colocar algo* (DRAE, 1981), en todo caso es un espacio destinado para un fin determinado. El *CC* creó un espacio nuevo que acogió en un solo lugar a una buena parte de la comunidad bilingüe existente en nuestro país. Esto a su vez provocó que ya dentro del centro, se creara una comunidad de teleoperadores que generaron su propio hábitat para subsistir en el trabajo, y que independientemente de la compañía en la que trabajen, compartan una competencia

cultural similar, lo que les facilita trasladarse entre diferentes *CC* o campañas si fuese necesario.

Tal competencia cultural, se conforma no solo de la absorción de los elementos culturales y organizacionales de la empresa. Pero también, se ven afectados por las mismas interacciones entre compañeros de trabajo, y la relación con los clientes. ¿Por qué? Bueno, porque entre los teleoperadores hay una cantidad, tal vez no significativa numéricamente, pero sí representativa culturalmente, de deportados o viajeros frecuentes; los cuales manejan un bagaje cultural particular, quienes se encuentran altamente marcados por ciertas costumbres norteamericanas, por ej.: prefieren el *football* americano, socializan en inglés primariamente. Y aunque ellos en sí, no sean un ejemplo a seguir, por decirlo de alguna manera, son miembros que se diferencian fácilmente de entre la comunidad de teleoperadores en general, pues poseen cierto estatus por haber vivido en el norte, y tienen entre los demás, una influencia significativa, ellos promocionan el *american way of life*.

Así mismo, y a su manera, los clientes ya sean norteamericanos nativos, o hispanos residentes en Estados Unidos, junto con los agentes del *CC* que les atienden, poseen entre ellos un grado de complementariedad que les ayuda a entenderse en primer lugar, y sobrepasando cualquier prejuicio social, al entenderse, comparten y mezclan actitudes, costumbres, palabras. Entre el inglés y el español, entre el latino y el gringo, el *CC* es un espacio, que sin querer, se convierte en una especie de concavidad social donde dos — a veces más— culturas interactúan y se afectan mutuamente, un nicho de hibridación cultural. En la medida en que estas

interacciones son diarias, constantes, se refuerzan los mecanismos de intercambio cultural, convirtiéndolo también en un catalizador en el proceso de aculturación.

### **9.3 Call Center como espacio transitorio de alto impacto**

Cuando se habló anteriormente de los inexistentes movimientos sindicales en el CC estudiado, se mencionó que la razón del *no* ser de tales movimientos, muy posiblemente se encontraba ubicado en el hecho de que el CC se percibiera como trabajo temporal.

Sin duda, a pesar de que estos centros poseen una alta concentración de estudiantes universitarios, la idea de permanecer ahí, por más tiempo de lo debido, de lo necesario, por ej.: *mientras me pago la u, mientras encuentro algo mejor*, no es popular entre los agentes. De las razones para tal actitud, se vio un poco en la parte del trabajo donde se comparó el CC y la maquila, inestabilidad laboral, sobreutilización de los agentes, entre otros. El dato más importante a recalcar en esta parte, es el estatus del CC mientras pasan por sus cubículos miles de diferentes personas. El CC es un espacio transitorio. No solo les brinda la oportunidad de una primera experiencia laboral a los jóvenes estudiantes, sino que también le abren las puertas a los deportados, muchos de ellos aún desorientados en este nuevo país que los vió nacer, pero no crecer. Algunos incluso sin poderse aun comunicar en español, encuentran en el centro de llamadas un ajuste balanceado entre los dos idiomas. El *mientras* también aplica para ellos, *mientras aprenden español*.

El *CC* se convierte en un espacio liminar, el umbral que les permite dar un primer paso hacia la sociedad adulta, o hacia una nueva sociedad en el caso de los deportados. Y en este sentido, aún permaneciendo en la mente de los teleoperadores como un trabajo transitorio, ya sea porque se espera salir pronto de ahí, no hacer una carrera de agente; o ya sea por que el espacio es un *para mientras* en la adaptación a una nueva vida. La convivencia que se genera dentro del centro, por ser una mezcla de lo extranjero y lo nacional, posee un alto impacto cultural, que deja su huella en la percepción y evolución del contexto socio-cultural local.

#### **9.4 *Call Center* como reflejo y promotor de la globalización**

Se puede decir entonces, que el *CC* como transnacional protagonista de la globalización se encuentra jugando un papel esencial en la construcción de nuevas formas de identificación a través del intercambio cultural que se genera dentro de ellos.

Si bien es cierto que ya existía un grado considerable de homogenización cultural cuando éstas entran a escena en nuestro país, su instalación y estadía ha desencadenado otros procesos colaterales en la dinámica social. Las interacciones entre la comunidad norteamericana de Estados Unidos y la comunidad salvadoreña le han conferido al *CC* un carácter de nicho de aculturación, donde se recibe un proceso que ya llevaba hecho su camino, pero que se refuerza dentro del centro y se expande hacia las esferas mas íntimas de acción de los sujetos, como son sus hogares, lugares de estudio, lugares de recreación.

Al respecto, me llamo la atención el artículo titulado: “*Inglés*”, “*Computación*”, *¿Es suficiente?*, de Julián González (2008) —Ver Anexo No.7— catedrático y coordinador de la facultad de filosofía de la UCA, publicado en El Faro.

De acuerdo con el autor la todavía vice presidenta la nación, Ana Vilma de Escobar, quien se estaba postulando en ese entonces como precandidata presidencial, exponía que en cuanto a sus principales inversiones, la educación tendría prioridad y, enfatizaba que la manera de hacerlo efectivo sería a través de *la enseñanza del idioma inglés y la computación*. A partir de esta declaración González realiza una pregunta clave: *¿Debe estar la educación al servicio de la sociedad y el mercado, o, las estructuras de la sociedad y el funcionamiento del mercado al servicio de la educación?*

Lamentablemente, como se ha visto a través del trabajo, la primera premisa parece subsistir. Si al inicio de la villa global, los hechos que llevaron a la creación de las primeras comunidades bilingües en nuestro país, coincidieron inevitablemente, aun así, se dieron de manera fortuita. Es decir, no se estaba planeando tener a una cierta cantidad de personas listas para adaptarse al CC.

Actualmente, sin embargo, se ejecuta toda una proposición de estándares de educación y nuevos esquemas laborales, que refuerzan la comunidad bilingüe actual y ensanchan sus filas. Tanto instituciones gubernamentales como privadas, así como los mismos CC, realzan la necesidad de aprender inglés, que mas allá de eso, significa la necesidad de encajar en las demandas del proceso globalizador. El CC, se

puede decir, agiliza la necesidad de encajar en cierto estereotipo laboral que le permita a los sujetos insertarse rápidamente en cualquiera de estos centros.

Por otro lado, tanto el manejo del tiempo acorde con los dictámenes de otro país, así como el uso de un lenguaje foráneo, pueden ser vistos también como instrumentos de poder, debido a que las tendencias locales deben ajustarse a las inclinaciones de su contratista. Aun así, de estos dos aspectos, deliberadamente insertados en la organización del CC, pueden surgir efectos con consecuencias culturales adicionales, que en un futuro puedan desarrollar nuevas costumbres que de a poco vayan desechando o mimetizando las nacionales, o mezclando de una manera más radical a las dos culturas en juego; pueden incluso llegar a procrear una nación bilingüe, donde los dos idiomas sean estrictamente necesarios para un desarrollo social adecuado. Si tomamos en cuenta a groso modo y generalizando un dato cuantitativo, se puede llegar a tener una visión del alcance de este tipo de empresa. El CC estudiado tiene una población de 800 teleoperadores trabajando en diferentes campañas. Aunado a esto, recordemos que anteriormente se citó que para el 2007 ya existían 10 empresas de este tipo. Si se asume que esas 10 empresas tendrán una media de 800 personas, diríamos que existe una población de 8,000 teleoperadores en nuestro país. Lo cual da una idea más clara sobre el alcance de su influencia, razón por la cual siempre se hace referencia a la sociedad salvadoreña como contexto puesto que se considera que esas 8,000 personas estarían interactuando por lo menos con dos personas o más fuera del CC, quienes también se vean indirectamente afectados.

Por el momento, solo me queda decir que lo queda reflejado a través de este trabajo, es que el *CC* representa, entre otras cosas, un claro ejemplo de cómo un sistema laboral puede insertarse hasta los niveles más íntimos de la vida personal, provocando a su vez cambios en la sociedad que los alberga. Incluso, aunque la cultura dentro del *CC* pudiera ser clasificada como sub-cultura, no se encuentra tan desconectada del contexto social contemporáneo que se le pueda clasificar como totalmente aislada, puesto que la comunidad posee una invitación permanente para nuevos miembros.

En síntesis los elementos presentados, describen como el sistema va creando factores de identificación y los refuerza a través de las transnacionales, los cuales dan un nuevo referente de modelo de vida para las cantidades de personas que trabajan en ellos, así como para las que quieren aplicar.

## CAPÍTULO V

### CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN *CALL CENTER*

#### 5.1 Introducción

Anteriormente se definió a la cultura organizacional como *el sistema de categorías y pensamientos a través de las cuales se articula la visión de la organización*. También se dijo que tal concepto consta de tres elementos interrelacionados, el sistema *socio-estructural*, *el sistema cultural* y *los empleados*. A través de la conexión entre estos elementos se generan las particularidades culturales de cada empresa. Con tal teoría estamos confirmando que las empresas u organizaciones corporativas son de hecho entes culturales particulares. Ahora, la cuestión principal del trabajo consiste en conocer los efectos socio-culturales que pudiera tener el *CC*. Sin embargo, no se ha llegado al punto de poder contestar tal cuestión aun; antes se desarrollara un poco mas el concepto de cultura organizacional dentro del *CC* estudiado. Se comenzara, dando un vistazo mas detallado a los primeros dos elementos — socioestructural y cultural — que la conforman utilizando la información obtenida a través de la investigación realizada

¿Porqué es importante esta parte del trabajo? Recordemos que anteriormente, al hacer el resumen de las comparaciones entre las teorías antropológicas y las teorías organizativas, se señaló más de una vez que el contexto organizacional, el cual va desde la estrategia gerencial, el clima organizacional hasta las cogniciones de los empleados, etc., crea en conjunto una *manera de concebir el mundo*, en este caso,

una manera en que los que ahí trabajan conciben el *CC* como su mundo laboral, su segunda casa, donde pasan sino la mayor parte de su tiempo — 9 horas al día en una jornada normal, y 4 ó 6 horas al día en un trabajo de medio tiempo— una buena parte de este, interactuando con sus lugares de estudio y convivencia íntima. La descripción del *CC* a partir de estos dos elementos es una invitación al lector para que pueda pasar a ver, digamos *virtualmente* las entrañas de uno de estos centros y los elementos que configuran su funcionamiento interno tanto de la empresa, como de los agentes mismos.

Se describirá a continuación pues, la percepción que se obtuvo tanto el sistema socioestructural como cultural del *CC* en donde se realizó la investigación

## **5.2 Sistema Socioestructural**

El Sistema Socioestructural de una empresa, lo comprende en resumen los procesos formales de la gerencia. Se incluyen aquí sus estructuras organizativas, estrategias, políticas.

### **5.2.1 Estructura General de la empresa - Organigrama**

Las estructuras de autoridad del *CC* están divididas de la siguiente manera:

- Gerente general responsable del funcionamiento global de la empresa, designado desde la compañía matriz. Vigila las operaciones de todas las campañas — o las partes de una campaña— dentro de la empresa, así como gestiones administrativas de todos los empleados del *CC*.

- Gerente de Recursos Humanos, realiza funciones administrativas de la empresa tales como contratación de personal, supervisión de ascensos, incapacidades y vacaciones de empleados, actividades varias de recreación y motivación general, etc.
- Gerente de operaciones, responsable de la o las campañas que la empresa alberga, coordina a los jefes de cada campaña, el tráfico de llamadas, las métricas y el desempeño general.
- Jefes de piso, que poseen las mismas funciones del gerente de operaciones pero de una manera micro, mientras el de operaciones se encarga de todas las campañas, el jefe de piso solo se encarga del óptimo desempeño de la campaña que tiene bajo su cargo.
- Gerentes de cuenta, encargados de la coordinación horaria de los agentes, — también conocidos como supervisores de tráfico— para un control mas eficiente de la cantidad de llamadas entrantes o salientes, así como disponibilidad de personal.
- Supervisores de calidad y Entrenadores, quienes mantienen relaciones directas con la matriz extranjera y vigilan que se cumplan las normas establecidas por ellos, entrenamientos para dar conocer el producto y actualización de la información cuando surgen innovaciones, establecimiento y seguimiento de guiones o *scripts* para las llamadas, etc.
- Supervisores de grupos de trabajo, quienes poseen bajo su cargo un numero determinado de personas, controlan el desarrollo en métricas de cada agente,

resultados de calidad, eficiencias de llamadas, satisfacción del cliente, motivación y retroalimentación de agentes, gestiones administrativas de agentes en conjunto con Recursos Humanos, como vacaciones anuales, incapacidades, etc.

- Agentes quienes reciben las llamadas, interactúan con los clientes y cuidan se cumplan sus métricas particulares y/o grupales

La descripción que se acaba de presentar se revela también, iconográficamente a través de lo que las empresas llaman organigrama. Tal representación grafica resume el esquema de la organización de una entidad. Su estructura generalmente vertical, define los niveles, no solo de autoridad sino también de poder, que definen los mecanismos de control de la empresa.

Al respecto, llama mi atención el esquema conceptual de cultura organizacional que presenta Allaire y Firsirotu (1992, p.:31) — ver anexo No. 3 — en donde se señala con un vinculo horizontal la relación entre el sistema cultural y el sistema socioestructural. El enlace entre los dos sistemas se presenta en forma un tanto dubitativa, los autores parecen preguntarse: ¿el sistema socioestructural sostiene al cultural? Y ¿el sistema cultural justifica el socioestructural?.

A mi manera de ver, ya que el sistema socioestructural esta compuesto por los procesos oficiales en la empresa, son la base legitima de la función de la institución, lo cual implica también que forman parte de un nivel mas rígido y burocrático, donde los cambios o decisiones se encuentran subyugados a posturas de los clientes, dueños

de las campañas o la matriz extranjera. Este sistema, sin duda debe sostenerse en el sistema cultural que puede limar asperezas institucionales. La creación de una ideología institucional, así como el nacimiento de mitos y la fundamentación de ciertos valores, ya sean generados desde el sistema socioestructural o creados por los mismos teleoperadores, reflejan ante todo la necesidad de enfocarse en ciertos aspectos más maleables de la empresa, sobre otros más rígidos, es decir que sirven como distractores a nivel emocional que pretenden suavizar las demandas que a nivel operativo se le exigen a los agentes.

El sistema cultural es la fuente que trata de generar las micromotivaciones, para que se conviertan en el macrocomportamiento esperado desde el sistema socioestructural.

### **5.2.2 Estructura General de un Piso**

Cada campaña posee un espacio físico también conocido como piso. El piso consiste en un espacio rectangular, con un pasillo principal que es la entrada a un determinado número de filas en las cuales encontramos los cubículos y sus dispositivos.

En una orilla, siempre adentro, pero apartados de los agentes por una división significativa, los agentes de calidad monitoreando a los teleoperadores. También encontramos aquí la oficina del jefe de piso. En una esquina, un cubículo que podría ser normal, a no ser por la elevada estación de trabajo soportada por una pequeña tarima, que le permite ver a todos los ahí — en el piso — puestos, el supervisor de tráfico designado, vigilando que no haya uno sin llamada.

En cada fila, un cubículo con la particularidad de tener el escritorio, solo el escritorio -no como el anterior que tiene una pequeña tarima- más arriba de lo normal y una silla mas alta, el supervisor pendiente de sus agentes.

La estructura de un piso varía dependiendo de la campaña y compañía, pero básicamente contiene la mayoría de los elementos ya presentados, como ejemplo se presenta un párrafo del diario de Seselovsky (2007), quien además de describirlo, anoto su percepción sobre el piso de un CC de Argentina de esta manera:

*Día 9*

*Miro el piso, una estética de lo seriado.*

*Los lugares se van transformando en lo que venden. Las carnicerías son frías y grasosas, un pedazo de cuadril encastrando el mármol. Los cines porno son sucios y oscuros, como nos enseñó el judeocristianismo que es el sexo. Los call center son tensos y susurrantes, una charla entre desconocidos.*

*Cuento: nueve filas dobles de PC. Hay casi unas cien máquinas. Todo dentro de una especie de arquitectura al paso: las cosas como apoyaditas. Los boxes, las oficinas de los jefes, todo es un kit de tablitas y tornillos listo para ser desarmado, en el caso en que hubiera que ponerse a desarmar, digamos. La única pared de verdad es la pared donde termina el edificio. Allí, de espaldas al revoque, sentados frente a sus máquinas, sobre una plataforma que los eleva medio metro del suelo, están los supervisores.*

*Desde su altura, mínima pero suficiente, ven al ras la fila de boxes que se extiende hasta el otro lado del piso.*

Si el organigrama es la representación iconográfica de la jerarquía en una empresa. En el CC, la estructura del piso es la constatación física de tal jerarquía.

Las plataformas elevadas, reservadas para supervisores de grupo o de tráfico, así como las oficinas aisladas para el jefe de piso y los agentes de calidad, son solo una muestra de cómo se definen los niveles de autoridad de una manera más tangible. Dejando trazos claros a través de divisiones físicas.

Irónicamente, el escenario de un piso, contradice a la ideología de *puertas abiertas* que este CC promociona entre sus empleados. De hecho, el problema en sí no es poder llegar hasta tu supervisor, jefe de piso, jefe de cuenta o gerente, hasta ahí las puertas sí están abiertas y se escucha lo que el agente, o los agentes tienen que decir. Sin embargo, el hecho de escuchar no implica una garantía de acción aplicada, no implica una solución, si no más bien, generalmente una válvula de escape.

### **5.2.3 Procesos Operativos. El Call Center vrs. Maquila**

En el CC la meta principal consiste en desarrollar las llamadas acorde con los requisitos de la campaña, estos requisitos incluyen métricas de tiempo y calidad. Así cada pequeña acción realizada en el transcurso de esa llamada, ya sea que digite, se marque un teléfono o se recite el guion dado; cuenta para la productividad de la compañía. De la misma manera, se mide cada minuto que el agente vive en la compañía, descansos, idas al baño y almuerzos.

A partir de esta constante medición de las actividades estando, o no, en llamada, es que los agentes mismos empezaron a comparar al *CC* con la maquila. Acorde con los agentes más radicales el *CC* no pasa de ser más que una *maquila elegante*.

Se puede decir que el *CC* se encuentra clasificado dentro del sector terciario, indicando que su principal función económica se basa en brindar servicios. El principal medio de producción de este tipo de empresas esta basado en la fuerza trabajo de los obreros quienes se especializan en las habilidades que la compañía requiere para ejecutar sus operaciones.

Los procesos operativos son básicamente el conjunto de fases de una determinada actividad a través de las cuales los empleados ejecutan las tareas asignadas.

Generalmente en una maquila, los operarios tienen que generar cierta cantidad de producto en un tiempo específico bajo ciertos estándares de calidad; por poner un ejemplo: la costura de 100 cremalleras diarias. Tal actividad requerirá que los tiempos de los trabajadores estén bien marcados, tal cual como sucede en el *CC* en donde los agentes responden o efectúan cierta cantidad de llamadas, en un proceso que tiene una métrica determinada, respondiendo también a exigencias de calidad. Sin embargo, aunque en lo que respecta al proceso operativo del *CC* y una maquila encontramos similitudes, existen también diferencias bien marcadas entre los dos tipos de centros laborales. A continuación se presentará un cuadro comparativo de las características generales de las dos tipos de empresas; este cuadro está basado en el trabajo realizado por Norma Molina (2004: p.30-31) en donde se presentan las

características que conforman a la maquila nacional. Así mismo, para comparar la información de Molina, tenemos a Thirion (2007: p.49-55), quien brinda información del *CC* en general dentro del sector terciario. Lamentablemente no se ha podido encontrar información más específica sobre estas características de los *CC* en nuestro país, aun así gracias a los datos recopilados para esta investigación hay observaciones importantes a recalcar sobre varios puntos específicos del cuadro.

- **Punto 3**

En donde se hablan de los niveles de ingreso en contraposición con las habilidades de los operarios. La crítica principal de Thirion consiste en hacer notar que la industria del telemercadeo no ofrece oportunidades de crecimiento laboral para los agentes, y aunque esto es en general cierto, existen — por lo menos dentro del *CC* donde se realizó la investigación — cierto reconocimiento monetario por la adquisición de más conocimientos con respecto al producto que se maneja. Sin embargo, el reconocimiento se traduce a la oportunidad — no la seguridad— de ganar un porcentaje más alto de una bonificación, que en resumen es un porcentaje de dinero adicional, en base al sueldo fijo.

Tal bonificación es regida por los estándares que requiere la campaña y que determina su pago total, parcial o nulo. Un ejemplo hipotético explica mejor la situación.

**Cuadro No.1 Comparación de las funciones operacionales entre la Maquila y el Call Center**

Car No.	Lab.	Maquila	Call Center
1.		El empleo es mayoritariamente femenino. En promedio entre el 78 y 80% son mujeres	El empleo abarca mayoritariamente el sector joven de la población. En muchos países de América Latina, el sector de los servicios absorbe entre ocho y nueve de cada diez trabajadores jóvenes y el resto trabaja en el sector de las manufacturas o la construcción (Organización Internacional del Trabajo, 2004)
2.		El promedio de las trabajadoras tiene un nivel de escolaridad de 6º y 9º grado, aproximadamente el 26% tienen un nivel de bachillerato.	El mundo cognitivo de los estudiantes universitarios es la fuerza productiva fundamental de la industria del telemarketing: tanto la tecnología digital, como las habilidades comunicativas y la capacidad de comprensión del mercado al que se dirigen, además de la resistencia física y emocional con que cuentan, son aspectos de su trabajo que ya han sido previamente internalizados en su etapa estudiantil
3.		Los niveles de ingreso se vinculan a las destrezas y habilidades manuales y no a conocimientos o capacitación profesional de las y los operarios.	Un operador inicia su ciclo laboral con una fase de capacitación, pero las posibilidades de una trayectoria laboral son muy cortas y el incremento de habilidades no tiene una contraprestación. Los call center poseen estructuras muy planas, de modo que no se promueven trayectorias significativas
4.		No hay entrenamiento formal de la mano de obra. El adiestramiento para el uso de la maquinaria que se da una vez ingresen a la fábrica oscila entre una semana y quince días.	Generalmente se entrena a los sujetos para que puedan manejar las características del producto con el que van a trabajar y que pueden ser de muy diversas índoles dependiendo de la campaña en la que se encuentre, sin embargo, al respecto de esta característica Cousinn (en Thirion: p.53) realiza una acotación muy importante: <i>En un análisis sobre call centers franceses, se establecen las siguientes características que pueden ser aplicadas a un perfil general de estos trabajadores: los trabajadores del telemarketing no ejercen una profesión sino que ponen en acción competencias sociales tales como el control de sí mismos, saber hablar correctamente, saber afrontar situaciones de controversia o bien saber responder el teléfono.</i>
5.		Una práctica común es despedir a trabajadoras poco antes o al finalizar el año, la finalidad es reducir sus costos salariales correspondientes al pago por antigüedad. Asimismo, suelen despedir o contratar por temporada en función de la variación de la demanda de trabajo de los subcontratistas.	Ofrecen un medio masivo de empleo pero con la inseguridad propia de las exigencias de la competencia mediante salarios bajos. Además, no existe una legislación definida para este sector laboral que apenas está siendo "descubierto" por las instituciones del trabajo. En ese marco, se generan procesos de relocalización en los cuales no solamente interesan condiciones salariales menores sino también escapar de las normativas laborales

Un agente alcanza el nivel más alto de especialización dentro de la campaña donde ejerce, nivel 3 digamos. Esto implica que ha aprendido y ejecutado de una manera eficaz los niveles 1 y 2. Por poner un ejemplo más ilustrativo, digamos que la campaña posee como función principal asistir a los clientes con el manejo de las cámaras fotográficas digitales que la matriz norteamericana vende como producto principal. Un nivel 1 consistiría en explicar los pasos básicos de cómo encender o apagar una cámara no profesional y como descargar las fotos en la computadora. Luego un nivel 2 se encargaría de un proceso un tanto mas complejo a nivel de usuario que sería por ejemplo, problemas inusuales con la instalación del software de la cámara en la computadora debido a incompatibilidad con el sistema operativo o por la falta de requerimientos en la computadora que permita la descarga de fotos en tal maquina. Es muy importante fijarse que estos dos niveles trabajan con un tipo de cámaras mas sencillas, como se dijo anteriormente, cámaras no profesionales, que tienen una mayor cantidad de usuarios. El nivel 3 entonces, se especializa en aquella población menor de usuarios que requiere o mas bien exige ciertas características del producto, en este caso, las características de una cámara profesional que le permitan tener el mejor enfoque, resolución, alcance y rapidez en la toma de fotografías. Sin embargo, para comprender el funcionamiento de las cámaras profesionales hay que tener una base sólida en el funcionamiento de cámaras no profesionales, y aunado a esto se debe poseer un manejo efectivo de los procesos internos de la empresas en situaciones específicas, por ejemplo: *¿Qué hacer*

*cuando el producto esta defectuoso?*. Estos dos elementos en conjunto son la piedra angular que le va a permitir a un agente moverse hacia el nivel 3. Tal nivel requerirá sin duda de un entrenamiento adicional, puesto que el producto es más complejo así como los clientes a tratar son más exigentes.

La empresa en reconocimiento de su ascendente aprendizaje, de la sofisticación de la especialización donde ha llegado, otorga como reconocimiento oficial la oportunidad de ganar un porcentaje mas elevado de su bonificación usual, por ejemplo en un nivel 2 ganaba el 25 por ciento mas sobre su sueldo base, para nivel 3 se le ofrece el 50 por ciento mas sobre su sueldo base. Ahora, para ganarse esa bonificación el agente debe demostrar que puede manejar eficazmente las métricas nuevas acorde con su especialización, y eso se logra tomando sólo llamadas que pertenezcan al nivel 3. Sin embargo, ya que el nivel 3 es más sofisticado puede implicar también una población de clientes menor a la que manejan en nivel 1 y 2. Entonces, se le avisa ahora al agente que como por cierta cantidad de tiempo del día, el nivel 3 puede estar holgado, mientras que el nivel 1 y 2 están saturados, el agente deberá asistir las aplicaciones adicionales. O sea, tomará llamada de todas las aplicaciones, lo cual para el nivel de conocimiento del agente no implica en si ningún problema. Sin embargo, el inconveniente se presenta, cuando el agente debe manejar métricas para todas las aplicaciones. Significa que independientemente de que en su nivel 3 este cumpliendo la meta establecida, si las métricas del nivel 1 y 2 están bajo la meta, afecta en su bono general. Que en síntesis significa que no hay seguridad del

reconocimiento por la especialización adquirida, sino más bien una recarga de trabajo por una misma valorización monetaria.

La diversidad de funciones en un CC se encuentran resumidas en su conceptualización misma: centro de llamadas. Dado que esa es la función principal a groso modo, no existe un interés en acercarse y profundizar los niveles de complejidad de funciones laborales en los que se puede ver envuelto un agente. No hay un intento real en que se trate de reconocer de manera justa una sobrecarga de trabajo camuflajeada en una sola operación, la operación de recibir o generar llamadas.

- **Punto 5**

Aquí, se señala la poca regulación laboral así como los bajos salarios. A este punto debo decir que por lo menos en lo que respecta a la información obtenida a través de los agentes de los CC en San Salvador y sobre todo los bilingües, la mayoría de los salarios ofrecidos en un trabajo como estos, sobrepasan el mínimo que en nuestro país se estipula como oficial. Por supuesto, los salarios ofrecidos en estos países no son ni el asomo de lo que ganaría un estadounidense en su país por hacer el mismo trabajo.

Acorde con Ley de Normas Razonables de Trabajo (*Fair Labor Standards Act*, FLSA), el actual salario mínimo percibido en Estados Unidos consta de \$7.25 por hora. Mientras que en El Salvador el actual salario mínimo consta de \$5.80 por hora. Es decir que el trabajo más sencillo en Estados Unidos percibe

semanalmente \$290 y mensualmente \$1.160. Los sueldos de los CC se destacan en El Salvador por sobrepasar de manera significativa el salario mínimo de nuestro país. A partir de la investigación realizada y los diferentes contactos en varios CC, puedo decir que los sueldos de los agentes, oscilan entre \$400 y \$800 mensuales, incluyendo las bonificaciones. Aún así, tal sueldo no sobrepasa el mínimo que Estados Unidos ofrece, y aunque lamentablemente no se encontró información detallada, dudo que el *telemarketing* se incluya en la carta de salarios mínimos.

La poca regulación laboral ya se planteaba desde el punto 3, donde se acaban de exponer una sobreutilización de los agentes. Lo cual refleja huecos en la legislación que regula a este tipo de empresas.

Aun así, se debe tomar en cuenta, que a diferencia de una maquila, el CC esta conformado en su mayoría por estudiantes universitarios, lo cual ha significado, en este caso al menos, un nivel de reacción ante situaciones que los mismos agentes reconozcan como injustos. Ya alguna vez por lo menos, se han dejado oír en este CC los ecos de una memoria histórica que encuentra su símil en el presente: *huelga de headset caídos*, se ha proclamado mas de una vez, y sin embargo nunca se ha logrado mas allá de levantamientos ligeros o insinuaciones leves de grupos pequeños. La empresa ha sabido manejar a los agentes ofreciendo válvulas de escape, como *focus group* — literalmente traducido grupos de enfoque— en donde determinado grupo se reúne para discutir sus inquietudes y problemas, es decir que se les proporciona un espacio para expresarse, dando la impresión de que se considerarán las expresiones

emitidas, pero como se dijo antes, no necesariamente para solucionar el inconveniente. Es interesante notar, que a pesar de eso, y del potencial que presenta la población laboral de estos centros, no se ha llegado a establecer algo más formal como un sindicato, lo cual puede estar estrechamente relacionado con la perspectiva que se tiene sobre el empleo de teleoperador, un trabajo temporal. En las conclusiones se hablará más sobre este tema.

Para finalizar, solo me resta comentar la importancia de este último planteamiento desarrollado. Debo decir que el paso por este tema mas que necesario era obligatorio, en primer lugar por que los agentes han creado la metáfora del los CC como maquilas, y era justo — tanto para los agentes como para el CC mismo — verificar que tan cierta era su proposición, y aunque se toca someramente el tema, se da una base para trabajos futuros.

En segundo lugar por que esta parte del trabajo abarca un tema muy importante que tiene que ver con la responsabilidad social de la empresa, que como Thiri6n ya señala, tiene todavía muchos huecos en la legislación laboral; aunado a esta parte, es importante recalcar que los procesos operativos forman parte del sistema socioestructural de toda organizaci6n, ya que conforma una pieza importante en la interacci6n de la empresa-agente-sociedad. Nos deja ver tambi6n los efectos del neoliberalismo en nuestra sociedad.

### **5.3 Sistema Cultural**

Este sistema agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, los mitos, las ideologías y los valores. A continuación se presentarán algunos de esos elementos encontrados durante la investigación:

#### **5.3.1 Libertad de Estilos y Flexibilidad de Horarios. Ideología de un CC**

El CC posee una particularidad muy importante que reside en sus estrategias para atraer y mantener al personal y que forma parte de la ideología que algunos centros poseen. Generalmente los CC y sobre todo los bilingües, toman como requisito principal y más importante, el manejo fluido del idioma a través del cual va a funcionar la campaña, dejando de lado otros elementos que otros tipos de empresas consideran como *muy* importantes, por ejemplo: la presentación personal y la edad. De hecho, cuando recién se abrió uno de estos centros provenientes de Estados Unidos — el centro al cual se unió Ligia por primera vez— promulgaban una política de tolerancia total a estilos y preferencias particulares con tal de que se manejara el inglés al nivel requerido. Esto dio paso a la incursión significativa de una diversidad de personas en los centros, que muy posiblemente no hubieran sido aceptados en otros lados, no por lo menos sin limitaciones específicas. A saber, ciertos elementos que a veces son considerados incluso como tabú en la sociedad salvadoreña, tenemos, tatuajes, *piercings*, estilos de vestimenta con ideología marcada- ej.: rockeros, o estilos de vida- ej.: homosexualidad declarada.

A medida que se desarrolló la empresa, se introdujeron nuevas estrategias para mantener personal calificado, uno de los más importantes consiste en la *flexibilidad* horaria, en donde la empresa tiene diversos métodos para asignar y reasignar agentes en toda una gama de horarios existentes, tratando de corresponder a los intereses de los agentes, siempre y cuando le convenga a la campaña primero. Esta opción busca asegurar la estadia de la gran cantidad de estudiantes universitarios que conforman su población de empleados, quienes suelen participar en lo se conoce como medios tiempos o *part time*. Aun así, lamentablemente ya se han dado casos en que no pudiendo cumplir un horario especificado, los agentes tienen que ser despachados de la empresa.

La ideología oficial del *CC* parece proclamar *libertad* o por lo menos, más libertad que un trabajo normal de oficina, y sobre todo de servicio al cliente. En realidad, la libertad abanderada es mas bien condicional, les interesan las labores que el agente pueda realizar sin importarles como luzcan, lo cual trabajó a su favor como un factor de atracción, principalmente entre los adultos jóvenes. En cuanto la carta de horarios puede pasar de ser flexible a rígida y viceversa, esto depende en mayor manera de los requerimientos de la campaña, aunque la oferta primera que recibieran los agentes fuera diferente.

### **5.3.2 El Agente Sonriente como Mito Corporativo**

Uno de los iconos mas vendidos por la empresa, tanto interna como externamente es la del teleoperador feliz, el agente sonriente. Se encuentra en todas esas fotografías

en donde se muestra a una persona, generalmente muy bien parecida, usando *headsets* y con una sonrisa de oreja a oreja.

Las imágenes que las empresa muestra al público son adornadas con invitaciones comprometedoras del tipo: *será un placer servirle...*, y no toma en cuenta el ser humano al otro lado del *headset* que va a recibir una llamada particular, tal cual ha recibido las últimas diez del día, con una voz monótona y un tono robotizado.

Ahora, ¿por qué un mito?, bueno, recordemos que el mito es una historia ficticia y generalmente su protagonista se le atribuyen cualidades o excelencias que no tiene, o bien una realidad de la que carecen, se dice también que los mitos generalmente *encarnan ideas populares acerca del mundo natural y de hechos históricos en una cultura determinada/.../ en algunas culturas son reforzados con recordatorios pictóricos o emblemáticos* (Barfield 2000, p.: 359)

De hecho el operador eternamente feliz no existe — no que nunca existió, sino que no se mantiene de esa manera— y por otro lado, el ícono se desmitifica en cada llamada real. Se venera el hecho de servir, y en la realidad la automatización vuelve frías, metódicas y despersonalizadas las interacciones con los clientes. Se encontró un ejemplo en el diario de campo:

*un grupo de compañeros bromeaban sobre nuestra pronta robotización. Sucede que todos tenemos guiones o scripts, para comenzar y terminar llamadas, luego de un tiempo repitiendo lo mismo sin parar, la monotonía vocal es evidente pues hubo una vez que habiendo hecho el opening, el*

*cliente le reclama al compañero diciéndole, pásame a un humano, porque no quiero hablar con una maquina. Aunado a esto, junto con los casilleros se esta haciendo una señalización de cada objeto en los cubículos, por ejemplo, a las sillas se les han puesto un numero que va en orden secuencial, por ejemplo en una fila de dos líneas hay en total 20 cubículos, así que empiezan en el primer cubículo de la izquierda con “01” e incluso se puede llegar a ser mas especifico agregando el numero de la zona, la campaña, el nombre del grupo, etc., digamos que cada silla tiene un papel que recita mas o menos así: Z1/CBB/GM/01— o sea, zona1/campaña bb/ grupo m/ silla 01— pues por estos códigos los compañeros decían que ya pronto no responderíamos con nuestros nombres sino con el código asignado, con una tonalidad robótica: “gracias por llamar, mi nombre es Z1/CBB/GM/01 ...”*

También Seselovsky (2007) nos cuenta acerca de la monotonía en la vida del agente.

*Día 18*

*Al cliente lo recibe mi grabadora. Okay, se agradece. Pero despedirlo, lo despido yo: “bien, manténgase por favor un momento a la espera, voy a transferir su llamada con el sector correspondiente, gracias”. Y ahí se va. Hoy empecé a contar cuántas veces decía “bien, manténgase por favor un momento a la espera, voy a transferir su llamada con el sector correspondiente, gracias”. Fui haciendo palitos en mi cuadernito oculto bajo el buzo hasta que llegué a 17 y medio me aburrí. Después empecé a hacer de*

*a cinco. Después cuando me acordaba. En total hice 43 palitos, y debo haber dejado de hacer unos 20. Así que unas sesenta veces al día, en un tiempo que no excede las cinco horas y media, durante cinco días a la semana, yo digo: “bien, manténgase por favor un momento a la espera, voy a transferir su llamada con el sector correspondiente, gracias”*

El icono del operador feliz se utiliza indistintamente entre clientes y agentes. A los primeros se les trata de infundir confianza en la compañía que les brinda X servicio, a través de la imagen de una persona que les brinde la ayuda necesaria. A los segundos, en teoría les sirve tanto de cómo aliciente y guía, de la mejor manera de ser de un agente.

### **5.3.3 Del Cuento Motivacional. Recompensas, Bonificaciones e Incentivos.**

Dentro de este sistema también podemos contar las conocidas como motivaciones monetarias o simbólicas. Comisiones por ventas, bonos por cumplimiento de métricas, rifas por adherencia a los horarios establecidos, recompensas especiales por alcance de objetivos específicos. Pretenden ser alicientes para el desarrollo de un buen trabajo y un alcance efectivo de las métricas. Una buena parte del salario de los trabajadores depende de estos incentivos, que realmente no son estables. No son parte del salario acordado en el contrato y por lo tanto la empresa establece reglas al respecto, número de ventas al mes, porcentaje de eficiencia en una llamada, tiempo aceptable de duración de una llamada, etc., esta parte tiene un sinfín de sub-

categorías que dependen en mucho del producto con el teleoperador trabaja y que pueden cambiar constantemente depende del objetivo de la campaña.

Otro de los constantes esfuerzos para la propagación de la identidad empresarial, las campañas suelen acompañar las ya conocidas recompensas con la distribución de bienes materiales con simbología de campaña u de la empresa matriz: una camisa, un lapicero o una gorra con el logo oficial, entre otras cosas, algunas de estas también son vendidas, y no solo eso, también son compradas. Otras cosas se dan cuando alguien tiene un logro particular, y se le quiere reconocer ante todos los empleados. Se trata de crear un apego simbólico a la campaña y a la empresa, al final, incluso aquellos agentes independientes que no sienten tanta veneración hacia la compañía, terminan tomando uno, igual significa que la compañía los identificó mas allá de su código empresarial, aunque sea por ese momento fugaz.

La concepción de cuento, es el adorno exagerado de algo que se hace o se dice. El cuento nos dice Barfield (2000, p.:360) que es un *relato simple y admonitorio*, y aunque el diccionario generaliza en cuanto a que las historias son para niños, la palabra cuento tiene también diferentes usos populares. La palabra cuento esta relacionada con *chisme, suceso falso o pura invención, hablilla vulgar, relación o noticia difícil de explicar, noticia o relación que se cree falsa o fabulosa*, entre otras.

Seselovsky (2007) nos presenta más claramente, y de una manera un tanto sarcástica, la propagación del cuento motivacional entre los agentes en el CC:

*Día 17*

*Si hacés las cosas bien te podés llevar regalos. Premios, vamos a llamarlos así. Por ejemplo, una cintita roja que dice Vodafone muchas veces y que te sirve, si querés, para colgarte algo del cuello: goso. Eso sí, te la tenés que ganar. Gordis Chayanne — **la entrenadora**— tenía una, creo que por unas métricas que le habían dado bien, ya saben, las métricas, la suma y la resta de tus tiempos atendiendo clientes y despachando. Gordis era un talento. Y por eso se alzaba con esa clase de medallas. Me dicen que también te dan remeras, pero ya tanto me hace sospechar: ¿Una remera? ¿Con lo que sale? Me gustaría saber cómo se produce la entrega de uno de estos chirimbolos. ¿Viene un supervisor, te da la cintita en la mano y ya? ¿Y vos le decís gracias? ¿Y el te dice gracias no, te lo merecés? ¿Y vos ponés cara de ay, no sé? ¿Y el te palmea la espalda? ¿Y vos sos feliz? **(la negrita es mía)***

Ante todo, la razón por la cual se denominaron estos elementos bajo la concepción de cuento, es por que poseen de hecho y como característica principal la admonición implícita, que aconseja, o exhorta, a que los procesos se hagan o sigan de cierta manera, la formula promocionada parece equivaler a *trabajar de X manera es igual a un premio*, o se puede reformular al revés, *si se quiere X premio, bono o recompensa, se trabaja de la misma manera que lo hizo fulanito quien ya se lo ganó*. La esencia del cuento en el CC es *pavloviana*.

### **5.3.4 Rito de Iniciación. La Despersonalización por la Codificación.**

Cuando uno es contratado por este tipo de empresas, lo primero por lo que se pasa, luego de ser aceptado, es un entrenamiento para conocer el producto que se va a manejar. A través del *training* los neófitos no sólo aprenden a manejar al producto y a interactuar con los clientes, sino que también se van familiarizando con el entorno de la empresa. Empieza a adquirir lo que se llamó antes competencia cultural, es decir, todas aquellas características que le permiten acoplarse a su nuevo ambiente. Luego de pasar esta etapa, la empresa proporciona al agente con una identidad, entonces ya no hay un Carlos o una María, ahora existen como el 508 ó 509. Pero hay mas, resulta que tienen varias identidades numéricas o alfa numéricas, una con la que te identifican para pagarte el salario, otra con la que se es alguien en el sistema operativo, otra —u otras— con la que se abren las herramientas de trabajo, otra con la que los clientes te califican, y los clientes conocen tu nombre, pero la empresa solo conoce tu código. Algo de esto se rescató en el diario de campo y se presentó ya en el tema anterior sobre el agente sonriente, donde los agentes bromeaban sobre su posible robotización, si lo percibían de esa manera, es porque de hecho ya están codificados para la empresa, solo falta que se le presente de esa manera al cliente.

*Día 8*

*Salgo de break: Me tengo que desloguear y loguearme y desloguear y loguearme otra vez... el logueo, en un call center, viene a ser el correlato de la existencia. Logueate, porque si no, nunca estuviste aquí. Podés trabajar*

*todo el día, hacer las cosas bien, hacer las cosas mal, correr desnudo por el pasillo o morir allí mismo, que si no te logueaste, flaco, no me jodas, vos no viniste. Puede suceder también que por error te loguées con la clave de otra persona y lo que trabajes ese día ¿adiviná quién lo va a cobrar? El control es control digital, no le pidas delicadezas.*

Aunque sarcástico, Seselovsky refleja la suma importancia del código sobre la persona. Situaciones como esas en las que por error un agente se *loguea* con otro código, sí se han dado en el CC estudiado, y aunque en efecto el control digital no admite delicadezas, el arreglo de cualquier error puede ser escalado a autoridades superiores que constaten la manera en como se dió el hecho, y si amerita, se aplica el cambio en el sistema que finalmente permita modificarlo. Pero, ante todo la importancia de la codificación de un agente, pienso que se alberga en la idea de que de esta manera es mas fácil valorar o valorar los resultados del trabajo realizado por el 508 ó 509, que por Carlos o María, y en la medida en que la empresa se involucra personalmente con los agentes, es más fácil descartar un numero de la lista que al final siempre puede utilizar, un Juan en vez de un Carlos o María.

### **5.3.5 Interacción Agentes-Empresa. El *Big Brother* y el Folklore Organizacional entre los Agentes como Contrapartida.**

El CC posee sistemas de seguridad en cada rincón de su estructura arquitectónica, tanto alarmas como cámaras de vigilancia han sido colocadas estratégicamente con el objetivo de asegurar la información de las campañas, mayor seguridad para su

personal tanto administrativo como operativo, así como para mayor control de las personas que transitan en el edificio.

Tal como el novela de George Orwell *1984*, todos los miembros de la *party* son vigilados y sus actividades reportadas al *Big Brother*, que en la novela es algo así como un dictador, pero con la característica del anonimato, todos conocen sus hazañas, o lo que les han enseñado sobre él, pero nadie jamás lo ha visto en persona. Acorde con el autor, el *Big Brother* no es más que un invento del poder en gestión, la *party*, ya que la gente se identifica más fácilmente con una persona que con una institución.

El *Big Brother* de Orwell adquirió mayor popularidad con los ya no tan recientes *reality shows*, donde una determinada cantidad de sujetos eran encerrados en una locación, compitiendo por *X* motivo mientras eran vigilados las 24 horas por un sistema de cámaras que transmitía internacionalmente. El meollo principal de la novela es acerca del control del Estado, generalizando, es acerca del control de un ente mayor a los individuos, la falta de privacidad

En un *CC* el control como tal no está en efecto representado en una persona, sino más bien posee una cualidad tecnológica, por decirlo así, son los sistemas que reconocen al individuo a través del código organizacional, los que realmente controlan las actividades dentro del centro. Seselovsky (2007) lo describe de esta manera:

*Día 14*

*En el call, la única comunicación posible es hacia las profundidades del box, en su justo centro, donde refulge la pantalla de la computadora, y allí el imperio Avaya, el soft que todo lo mide, cada movimiento de tu mouse, cada segundo de más en el break, cada duración de cada llamada. Avaya te está observando. Avaya te dice que atiendas (De verdad, la ventana que se abre dice: "el cliente te está escuchando, habla". Y el uso del imperativo no puede ser casual.) Avaya mide tus tiempos y tus tiempos no pueden ser cualquier tiempo. El promedio para resolver un reclamo es de 4'13''. Para rutear a un cliente (SIVA, lo que yo hago) 30 segundos.*

*Avaya sabe si lo hice en 31.*

*Avaya sabe si me fui de break más de quince minutos.*

*Avaya no sabe qué hago mientras.*

*Avaya no tiene interés en saberlo.*

*Avaya sabe que me deslogueé para break a las 5:07:15 y me volví a loguear a las 5:22:37.*

*Avaya sabe que hoy me pasé 22 segundos.*

*Es todo lo que Avaya necesita saber.*

*Avaya sabe que hay una llamada y yo no la estoy atendiendo*

*Avaya sabe que hay tres llamadas en cola y yo ni mu.*

*Avaya sabe que me tiene que enviar una orden cuando no activo el semáforo verde que pone al cliente en línea*

*Avaya me envía un pop que explota de golpe en mi pantalla y dice: ¡Conéctate!*

*Avaya después le cuenta todo al Force, el departamento que todo lo controla.*

*Y Force arma mis métricas, y capaz que me dice que estoy lento, que tengo que resolver mejor, y como también me grabaron pueden mandarme a la auditoría de calidad. Y que qué está pasando con mi sonrisa telefónica.*

*Día 16*

*...el sistema lo sabe: el sistema sabe que me logueé exactamente 4:23. Y vos sabés que el sistema lo sabe. Y ellos saben que vos sabés que el sistema lo sabe. Ese es el control.*

*Día 28*

*Vuelvo a mi sector. La Peque saca clientes, Chico TV parece que está de break. Seguimos sin supervisores. ¿Cómo es posible que los supervisores no vengan? ¿Cómo es posible que no haya control? La verdad, no tardo mucho en contestarme: el control está, porque los supervisores no son el control, sino, apenas, su coordinación necesaria. El control comienza cuando apretás el enter luego de meter tu clave. Y si no lo apretás, si estás fuera de control, entonces estás fuera de todo: entonces no estás*

Cada actividad de un agente dentro del *CC* esta siendo grabada. Existen tanto *records* visuales como auditivos de las acciones de los agentes dentro de la empresa. En una llamada, la grabación es importante para identificar los puntos débiles del agente. O en el mejor de los casos, para felicitarlo si es que se apegó al guion y las métricas. Sin embargo, en la elaboración de las métricas que rigen el patrón de las llamadas que reciben los agentes no parece tomarse en cuenta a la persona del otro lado del teléfono, el cliente que exige su servicio o que está cansado que lo llamen para ofrecerle el producto, quienes se toman el tiempo necesario para expresarse. Por otro lado, tampoco parece haberse tomado en cuenta que los sistemas operacionales de las computadoras no son infalibles, se cae un cable por algún lado de la red, y ahí está que la herramienta a través de la cual se asiste al cliente, de repente no esta, estuvo hace cinco segundos, pero ahora ya no, y entonces, el agente se queda *chiflando en la loma*, como dicen, mientras se saca de la manga su mejor truco para resolver la llamada de la manera mas eficiente y que se apegue lo mas posible a lo que la campaña exige. Aquí es donde entra el concepto de *folklore organizacional* que quiero presentar.

El folklore es el conjunto de costumbres de un pueblo. Una costumbre es un hábito o modo habitual de obrar o proceder establecido por la repetición de los mismos actos o la tradición. El folklore también se define como *conocimiento, valores, creencias y prácticas, que se derivan de las comunidades y al mismo tiempo funciona para constituir las* (Barfield 2000, p.:239). En este caso, el folklore en un *CC* consiste en desarrollar las habilidades que mantengan los agentes a flote con las métricas que la

campana requiere. Sobre todo, cuando las métricas exigidas no se corresponden con la actividad real o el transcurso real de las acciones en una llamada. Es así, que los agentes crean la costumbre de inventar, ¿inventar que?, de todo. Excusas para que el cliente no se enoje, fallas en el sistema para no meter notas y no aparezca que el cliente llamo varias veces, caídas de llamadas accidentales para no seguir la llamada, imposibilidad de contactar al cliente por si se cae la llamada y no generar una métrica de llamada saliente muy elevada, iniciar una grabación de llamada tardía para que no se oiga lo que realmente se ha hablado con los clientes etc., etc. Son mil y un artilugios que los agentes utilizan para sobrevivir en el CC y que operan como contrapartida de los sistemas de control, o de las exigencias de efectividad que los agentes consideran irreales.

Al respecto, se registró en el diario de campo, un comentario de un teleoperador sobresaliente, que había asistido a un evento como reconocimiento por su trabajo, comentaba entre sus compañeros.

*...nos pasaron a hablar a todos —entre risas— y a mi solo me daban ganas de decir que los que son de verdad legalized en esta empresa nunca les dan nada y que ahí solo estábamos los que nos hemos rebuscado...*

El agente dice *legalized* en sustitución de la palabra *correctos, legales*, refiriéndose a las personas que se apegan a los procesos tal y como lo dictan las normas de la campana. Luego dice, *los que nos hemos rebuscado* refiriéndose a lo que hemos

llamado *folklore organizacional*, o la manipulación del sistema a través de diversas mañas.

En otra parte del diario de campo se reflexiona sobre las actitudes grupales de defensa, la contrapartida que los agentes presentan ante el control que la empresa quiere ejercer.

*Habiendo notado la importancia de ciertas métricas para la empresa en contraste con la realidad de los procesos que se realizan en una llamada en donde no sólo cuenta apearse al guion, sino que también las reacciones y actitudes del cliente...los agentes en general, sabiendo que ante todo son números y porcentajes de productividad en el sistema, crearon sus propias herramientas de defensa, el sistema casi siempre es manipulable si se le busca la manera, así que a partir del descubrimiento y la propagación de las medidas defensivas — o sea, los recursos maquiavélicamente desarrollados y perfeccionados día a día— contra la indiferencia del contratista, se creó una solidaridad grupal que mueve el barco a aguas seguras, aguas donde nadie se pueda ahogar o donde, por lo menos, el menor porcentaje de personas se vea afectado.*

Seselovsky (2007) también nos presenta un ejemplo mas claro sobre la manera de aplicar una de estas herramientas:

*Día 28*

*Al rato, lo escucho transferir a alguien al sector personalizado. Le pregunto:*

*-¿Sector personalizado? ¿Existe eso?*

*-No sé. Yo invento cosas para que la gente se ponga contenta.*

El folklore organizacional no sólo se origina desde control que ejerce el *big brother* y las irregularidades de los procesos, sino que está sin duda entrelazado directamente con la codificación de los agentes. Una buena cantidad de personas se ve forzada a reaccionar de la manera más creativa en aras de la supervivencia en el trabajo. Por supuesto, existe también otro monto de agentes que no participan en nada, o no participan del todo en tales actividades de sobrevivencia. Sin embargo, todos los agentes tienen en común, la alarma constante que les dice que ya sea participen o no en el folklore organizacional, la sanción puede venir, de cualquier lado. Ya sean atrapados in fraganti para los detractores, o por métricas fallidas constantes para los que no participan.

### **5.3.6 Interacciones Agentes-Clientes. El *Customer* como Leyenda en el *Call Center***

La leyenda es definida como una relación de sucesos que tiene más de maravillosos que de verdaderos. También se entiende como una opinión desfavorable y generalizada sobre alguien, o algo, generalmente infundada, lo cual se apega bastante a lo que el cliente significa para el agente en un *CC*.

Es un tanto extraño hacer la división de agente – cliente, dado que todos, absolutamente todos, somos clientes en múltiples momentos de nuestras vidas. Sin embargo, para quienes han trabajado en servicio al cliente, recibiendo

constantemente clientes y sus solicitudes o reclamos, se crea un abismo entre los dos conceptos. En efecto, quien es agente de servicio, se coloca en una posición superior a los clientes, una posición de control, ya que tiene las respuestas a las preguntas del cliente o las herramientas para solucionar el inconveniente o dar la más adecuada indicación. Desde este punto de vista, es que los clientes adquieren ese carácter legendariamente despectivo, no solo por que hay anécdotas que parecen inventadas, sino por que en general, y aunque como agentes se les deba el trabajo ya que ellos son los que pagan por el producto, los clientes no son vistos con buenos ojos. Las siguientes impresiones fueron registradas en el diario de campo:

*En una de esas actividades motivacionales que la empresa organiza se incluía un concurso de mimos y gestos. A un agente le daban una palabra para representar y el otro agente tenía que adivinar a que se refería. Pues resulta que la agente habiendo visto la palabra, con una mano represento un teléfono en su oreja, mientras que la otra se movía de una lado a otro, palma contraria a la mejía, una y otra vez hacia los lados, como quien dice: ¡dundo!, y sin pensarlo un minuto el otro agente exclamó con una sonrisa burlona: ¡customer! ”*

Acorde con los conceptos, lo que se acaba de citar refleja una opinión desfavorable, en síntesis, los agentes caracterizan a los clientes como tontos. Luego en este siguiente párrafo, la anécdota registrada, se relató en un tono de exclamación-admiración, ya que para los agentes, tal suceso se califica como increíble.

*Una compañera se quejaba de los clientes: no los entiendo...vas a creer que la señora me decía que no entiende ingles pero cuando yo le indicaba que reiniciara su computadora ella me decía, ¿vamos a rebotear la computadora?*

Otro ejemplo de tal percepción difundida internacionalmente sobre el cliente lo proporciona Seselovsky (2007):

*Día 13*

*El universo del call center va de a poco desarrollando su mitología fundacional. Hay una anécdota que da vueltas por los boxes de todo Buenos Aires: una señora, en su casa de Madrid, en su casa de Barcelona, según la versión que te toque, ve en las noticias de la tele que se está incendiando el edificio de su compañía de celulares. Rápido, marca el número de atención al cliente. La atiende alguien de este lado, podría haber sido yo mismo, y la señora, instinto de abuela, le dice: ¡Vete de allí, hijo! ¡Vete ahora mismo que te vas a prender fuego!*

Como se puede ver, Seselovsky define a este tipo de historias como mito parece contrastar con la relación de leyenda que le damos al cliente en esta investigación. Al comparar los dos conceptos, el de mito y leyenda, coinciden en efecto, en que además de ser narrativas ficticias tienen poca o alguna base en la realidad. Acorde con el diccionario de antropología (Barfield 2000, p.:360) la leyenda, las sagas, fabulas, cuentos y el mismo folklore, *son solo términos que sustituyen al mito, en la*

*época moderna, a fin de rebajar su supuesta validez mientras se mantienen dentro de la herencia de una identidad cultural que se va ampliando.* Lo que significa que estos dos elementos se envuelven dentro de la misma categoría conceptual. Lo que diferencia a los dos conceptos según lo que se ha visto, es que el mito del agente sonriente tiene raíces en el sistema socioestructural del CC, mientras que la leyenda del cliente, se generó entre los agentes.

Hasta aquí, hemos dado un recorrido a las diversas interacciones que se generan tanto del sistema socioestructural como cultural del CC. En el siguiente capítulo analizaremos la relación entre estos sistemas y los empleados, que son el tercer elemento que conforma la cultura organizacional.

## CAPÍTULO VI

### CONCIBIENDO AL *CALL CENTER* COMO ENTE CULTURAL

#### 6.1 Introducción

Anteriormente ya se explicó que la importancia de describir estos elementos nos da una visión mas detallada del contexto en donde se mueven los agentes y la concepción que éstos crean de su mundo laboral. A través de ellos, también vamos concibiendo los ingredientes que le conceden el puesto de ente cultural a la empresa, o sea un generador de cultura. Una comunidad con características particulares y modelos propios de sobrevivencia. La cultura organizacional visto desde la teoría de gerencias y organizaciones, trata de crear una simbología identificadora y empática entre los empleados y la empresa.

Pero dentro de esta investigación, se pretende dar una aplicación diferente al concepto de cultura organizacional. Se busca no sólo describir los sistemas socioestructural y cultura, sino también descubrir hasta donde llega el alcance de tales sistemas fuera del contexto laboral.

Es en esta parte donde surge aquella pregunta que se planteó en la introducción del trabajo, ¿Por qué el impacto que esta empresa pudiera generar es importante?, y en adición ¿No son los sistemas descritos, similares a los de cualquier otra compañía como la de un banco por ejemplo? A continuación, se profundizará en estas cuestiones para aclarar de nuevo el por que el *CC* posee un alto nivel de impacto cultural.

## 6.2 Relación entre el *Call Center* y la sociedad salvadoreña

Para comenzar, en cuanto a la primera pregunta planteada: *¿Por qué el impacto que esta empresa pudiera generar es importante?*, se puede decir que ya tenemos una respuesta generada a lo largo del trabajo.

Expresaba en la introducción que existían aspectos, no determinados en aquel momento en que surgió la idea, que me inclinaban a pensar que algunos elementos que reunieron a una comunidad bilingüe dentro de un *CC* ya venían reforzados desde la sociedad y, ya dentro del *CC* se reformulaban y volvían hacia esa sociedad que les dio albergue en primer lugar.

Como se pudo ver a través del marco referencial, lo que generó en gran medida una homogeneización cultural, fue la globalización. Este proceso que empieza con una tendencia a nivel económico, engrosa sus filas al irse incluyendo dentro del proceso otra diversidad de aspectos que fueron cayendo como producto de un efecto dominó.

Las consecuencias a nivel cultural sobre todo se dejaron sentir, a través de los nuevos medios de comunicación que además de ir alcanzando mayores niveles de sofisticación, de a poco se volvieron más accesibles a las grandes mayorías.

Las masas se volvieron sensibles a los productos culturales que se transmitían a través de estos medios, y absorbían nuevos patrones culturales.

Estados Unidos, se dijo, protagonizó en gran medida, muchos de estos cambios, pues promocionaba una nueva forma de vida. Lo que se conoce como el *american way of*

*life*, equivalente en grandes rasgos a la forma de entender en los Estados Unidos el sistema democrático, la sociedad de consumo y la economía de mercado. Esto, aunado a otros elementos, tales como la migración hacia ese país, provocó una necesidad por identificarse lo más posible con Estados Unidos. Tal identificación se genera de una manera bastante más tangible a través del aprendizaje del idioma inglés. A este punto, el CC ya tenía ganado un contexto social amigable, en donde ya se encontraba una simpatía patente por la cultura de Estados Unidos y su idioma oficial, del que se dice también, es el lenguaje estándar a nivel mundial.

Al respecto, los resultados del trabajo llamado: *Descapitalización humana en los institutos nacionales, como producto de las migraciones en El Salvador*, por Elsa Ramos (2006, p.:18), nos dejan mas claro este punto. En este trabajo, se encuestan a una cantidad de jóvenes tanto del área rural como urbana, para saber si tienen intenciones de emigrar. De tal encuesta los resultados obtenidos revelan que de un total de 76 alumnos del área urbana un 55.88% de ellos quiere migrar, al igual que de 60 alumnos encuestados para el área rural, se tiene un porcentaje 44.11% con deseos de migrar. Ramos concluye lo siguiente:

*Se puede acotar que tanto las muchachas como los muchachos de las zonas urbanas están más impulsados a emigrar, en relación a las muchachas y muchachos del área rural /.../ Es importante destacar, que los índices anteriores están señalando la tendencia de que en la actualidad, las personas de las zonas urbanas están más impelidas a emigrar que de las zonas rurales, tendencia que se ha venido señalando por algunos representantes de*

*organizaciones no gubernamentales que trabajan con migrantes, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otros, que ha su vez indican que la migración de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, es más urbana que rural, en comparación de los flujos migratorios que prevalecieron en la década de los 70, 80 del recién siglo pasado que era más que todo de origen rural y con escasa escolaridad, comparada con el actual flujo migratorio.*

Como nos dice la autora, en tal investigación también se reflejan las razones que impulsan la necesidad de migrar, entre los principales se encuentran la necesidad económica y el acercamiento a la familia que ya se encuentre en tal país. Pero además, se puede decir que refleja otro aspecto, en donde se constata un intercambio cultural activo que se abandera en el sueño americano, y, que tiene raíces más extensas, pues no solo es el hecho de mejorar económicamente o reencontrarse con sus parientes, sino es la motivación de tener una vida mejor, que se cree, solo se puede obtener estando allá.

Ahora, ya que el objetivo está trazado, la manera más efectiva de acercarse a él, es adquiriendo la competencia cultural que les permita acoplarse a su futuro. Aquí, entran otros aspectos de nivel académico, que interesa particularmente a este trabajo, la razón por la cual se quiere aprender el idioma inglés, el impulso principal de tomar clases nace por la intención de emigrar. Al respecto Ramos (op.cit.: p.37) presenta en el cuadro No. 14 de su investigación lo siguiente:

### ¿Estudió inglés para emigrar?

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
SI	65	<b>49.79</b>
NO	67	<b>49.26</b>
N/C	4	<b>2.94</b>
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	

Acorde con Ramos, el 49.79% de los encuestados si estudiaron ingles, con la consciencia de que eso les facilitara su adaptación en el nuevo país. Luego, el 49.26% no ha estudiado el idioma, y acorde con lo que dice la autora se tiene cierta percepción de que para migrar no se necesita tener conocimientos académicos adicionales. Al final, Ramos (op.cit.: p. 39-40) realiza una acotación que enriquece la actual exposición:

*Como comentario adicional, se podría agregar que el florecimiento de instituciones que enseñan inglés en el país no sólo se está generando porque mayor número de empleos y empresas les exigen a sus empleados saber inglés, sino también porque hay demanda de algunos sectores de la población que pretenden emigrar en un futuro cercano.*

El estudio que es bastante contemporáneo, refleja una situación de hoy en día, digamos, ya que es del 2006. Pero, recordemos que oficialmente el CC empieza negociaciones en el 2003 y algunas empresas entran a operaciones en el 2004 (Ver Anexos No.4 y 5). Lo que significa que ya había en el país una buena cantidad de

personas *americanizadas*, que en este trabajo se les llamo comunidades bilingües. Estas, son resultado de los *mecanismos de cambio cultural* que se generaron gracias al acercamiento con ese país, y que desarrolló un proceso de aculturación, aún en marcha, pues acorde con Ramos, aunque el interés se traslado del área rural a la urbana, aun se mantiene la motivación que genera la recepción y aprehensión de tales elementos.

Entonces, replanteamos la pregunta: *¿Por qué el impacto que esta empresa pudiera generar es importante?* En primer lugar, por que su instalación en nuestro país, es la constatación de una aculturación efectiva. Llegaron a nosotros y se quedaron. Se dice incluso (Escobar 1994, p.127) que la esencia del salvadoreño es ahora una mezcla, entre chicha, limonada y coca cola.

En segundo lugar, su importancia reside en el espacio cultural que genera esta organización, donde se contratan a miles de personas que poseen un mismo bagaje socio-cultural, y que como particularidad principal, interactúan ahora de manera constante y directa con la comunidad anglosajona, o con hispanos residentes en Estados Unidos, quienes son los protagonistas del sueño americano que algunos de los agentes también o aun comparten, o quienes les recuerdan un melancólico pasado entre los deportados que trabajan en el centro; y que influyen sin duda en la percepción de estilos de vida entre los agentes. Mas adelante, se desarrollarán unos ensayos que pretenden descubrir en detalle tales elementos culturales que se adquieren en el CC y lo trascienden. Por ahora, me interesa tocar un aspecto más,

que esta relacionado con el tercer elemento de la cultura organizacional, los empleados.

### **6.3 De los teleoperadores. Entre el *call center* y la sociedad salvadoreña**

Se retoma para esta parte la segunda pregunta planteada arriba: *¿No son los sistemas descritos, similares a los de cualquier otra compañía como la de un banco por ejemplo?*

Aunque antes se haya hecho una comparación entre el *CC* y la maquila, para ser mas precisa, se puede decir que el centro de llamadas es una combinación entre una maquila, por su sistema operacional y un banco, por la interacción con los clientes, aunque aquí también hay paralelos en ciertos elementos del sistema operativo. Y aun así, el *CC* no es completamente idéntico, ni a una, ni al otro. Sin embargo, los sistemas socioestructurales no son tan diferentes de los de cualquier organización empresarial. Y, dentro de ese aspecto, no hay mayor diferencia entre el *CC*, la maquila y un banco. En toda empresa existe una jerarquía de enlaces horizontales y verticales con diferentes funciones, así como una estructura física que respalda esa jerarquía.

Ahora, los sistemas culturales, sí pueden diferir en mayor manera entre las empresas. Por ejemplo, no vemos a los operarios de maquila, aprendiendo coreano o chino, solo por que los dueños de la empresa sean de tal nacionalidad. Tampoco, vemos a los empleados de los bancos haciendo énfasis a su mejor sonrisa de atención al cliente,

solo por que los cajeros o agentes de servicio al cliente, sí interactúan con los clientes cara a cara.

Los sistemas culturales internos, ante todo son los elementos que les ayudan a los trabajadores a sobrellevar la carga del sistema socioestructural. Y reflejan también, el acoplamiento entre la cultura interna que una empresa desea impregnar, y la interacción con la cultura nacional donde se instala tal organización.

Volvemos a los orígenes que le dieron cabida al concepto de cultura organizacional. Si se recuerda, Allaire y Firsirotu (1992) se valieron en primer lugar de la comparación entre las teorías sobre gerencias y organizaciones, y las teorías culturales que provenían de las escuelas antropológicas. Dos planteamientos principales fueron expuestos. La cultura como sistema de ideas y la cultura como sistemas socioculturales.

El primer concepto, cultura como sistema de ideas, indicaba que el dominio social y cultural, son diferentes pero se integran coherentemente. Mientras que en el sistema socioestructural, la cultura es un componente del sistema social. Para concretar la relación entre las teorías, Allaire y Firsirotu (op.cit.:p.28) se realizan la siguiente pregunta:

*¿La cultura como sistema de ideación se sitúa en la mente de los portadores de la cultura o en los productos de la mente comunes a los miembros de una colectividad?*

Los autores responden tal pregunta, partiendo de las teorías expuestas en la cultura como sistema de ideas. Ellos nos dicen que los diversos autores pertenecientes a tal sistema, difieren en la respuesta que dan a la pregunta planteada. Exponen que Lévi-Strauss resuelve responder a esta pregunta afirmando que los seres humanos poseen propiedades comunes y universales escondidas en su inconsciente, tales universales son inconscientes colectivos. Luego, nos cuentan que Wallace se contenta con sugerir una aptitud para la predicción recíproca del comportamiento en un medio social. Goodenough por otro lado, presta la noción lingüística, conocida como competencia, para explicar que tanto la cultura como el lenguaje dependen de una competencia sobre el plano de las estructuras cognoscitivas; individualmente, dice, reviste formas múltiples y variadas, o sea, las hazañas públicas que forman un sistema de significados colectivos. Estas tres escuelas sitúan la cultura en la mente de los portadores de cultura. Por otro lado, la última escuela de este sistema, la escuela simbólica difiere de las otras, situando la cultura en los productos de la mente, productos que son sociales, públicos y colectivos. Acorde con la escuela simbólica — según los autores — el concepto de cultura sugiere y permite varios modos de integración y de interacción entre la cultura organizacional y la manera particular como un individuo interpreta y emplea los esquemas colectivos de significados. Apoyándose en esta idea, explican que entre los empleados hay 3 niveles de integración:

- 1) El empleado que se integra completamente al sistema de símbolos y significados de la empresa, hasta el punto en que queda poco para la elección personal o variación del comportamiento organizacional.
- 2) El empleado que reproduce parcialmente, es decir, donde el conjunto de símbolos organizacionales públicos se reproduce de manera imperfecta en las cogniciones individuales. Los símbolos colectivos han sido modificados, deformados por las particularidades propias del carácter del individuo y por su experiencia en la organización.
- 3) El empleado que maneja una relación metacultural. Aquí, el individuo comprende el sistema de símbolos públicos y se sirve de ellos para predecir el comportamiento de los demás miembros de la organización, sin dejarse socializar por ella.

Al respecto, me llamaba la atención un artículo sobre el trabajo de Malinowski (Kuper, 1973: p.32) y lo que él llamo los *imponderables de la vida diaria*, a los cuales les dedicaba especial atención dentro de su recopilación de datos ya que constituían *condiciones peculiares de la acción social*. Condiciones que acorde con lo que explica el autor, reflejan el verdadero comportamiento de los individuos ante las reglas por las que se ve regida su comunidad. Tales situaciones *reflejan una percepción de la divergencia sistemática entre lo que la gente dice, sobre lo que la gente hace, lo que realmente hace y lo que realmente piensa. Las costumbres se adaptan alrededor de las actividades; pero los individuos manipulan las normas a su provecho cuando pueden /.../ la comprensión de la regla y de la acción debe*

*colocarse en el contexto de la forma de pensar característica de la cultura (op.cit.: p.32)*

La compañía como macro contexto en donde los agentes interactúan, no sólo es un medio de sobrevivencia, sino que también un lugar de interconexiones entre los múltiples protagonistas de la institución, incluso los que no están físicamente ahí, como los clientes que se atiende por teléfono, influyen en la generación interna de cultura organizacional del CC.

En este caso, se pudo observar que ante lo que la compañía quiere establecer o impregnar entre sus agentes, como por ejemplo, el mito del agente sonriente como una actitud deseada. Existen, tal cual lo describen Allaire y Firsirotu (1992) diversos niveles de integración, por parte de los agentes. Sin embargo, no dudo en admitir que la tendencia más fuerte entre la mayoría de los agentes, es la reproducción parcial, puesto que incluso los agentes que tratan de seguir las reglas, y asociarse con los elementos simbólicos en la empresa, se despegan a la mínima desafinación entre los sistemas socioestructurales y culturales, situación que se da bastante por las diferentes contingencias de las que depende el CC. Un mínimo grupo, tal vez el mas astuto, se sirve de una relación metacultural, estas personas, que pueden no solo distinguir, sino que sobrellevar las diferencias entre los dos sistemas, generalmente asciende a estatus superiores de mando, aquí están los supervisores, agentes de calidad, personal de recursos humanos.

Allaire y Firsirotu (1992, p.32) conceptualizan al empleado como tercer elemento dentro del concepto de cultura organizacional, de la siguiente manera.

*Todos los empleados, cualquiera sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. El tipo de relación con el sistema cultural y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, puede variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia. Sin embargo, como todos los empleados construyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, un grado considerable de compartimiento de significados se desarrolla inevitablemente entre los que permanecen por largo tiempo en un mismo medio social.*

En este caso, mas allá del *big brother* y el folklore organizacional, el CC se convierte inconscientemente en un espacio donde un deportado puede seguir comunicándose en ingles, mientras aprende lo necesario del español, donde un ingeniero y una licenciada encuentran una opción de sobrevivencia económica; donde un estudiante universitario puede acoplarse a un horario que se ajuste a sus necesidades académicas, donde el saber hablar ingles, pesa mas que la edad o apariencia. Aquí reside a mi parecer, el verdadero impacto del CC que trasciende hacia la sociedad, elementos que asumidos tácitamente en la labor diaria, son constantes entre los empleados de tal compañía, son de uso común o incluso automático, se internalizan, y de a poco se van transfiriendo hacia otras esferas en la vida de los empleados, a

sus contextos íntimos donde son re-asimilados acorde con la utilidad que se les pueda dar, hablamos de elementos como tiempo y lenguaje que se analizaran mas adelante.

Encontramos aquí el efecto real de la cultura organizacional de un *CC*, que no consiste tanto en si se porta una camisa con un *slogan* o símbolo determinado — eso es mas bien para identificarte el espacio físico donde se están desarrollando las labores del agente— sino en la competencia cultural, el desarrollo de habilidades y la adquisición de la experiencia que se puede aprehender en un *CC* ya se trate de los procesos formales, como del folklore organizacional. La existencia de un flujo de personal mas o menos constante entre un *CC* y otro diferente, es la prueba mas solida de la adquisición de la esencia *callcenteriana*

Una de las maneras de verlo más detalladamente es examinando las vivencias diarias del empleado en el centro, y sobre todo esas experiencias que son constantes en el actual entorno. A través de tal análisis respondemos finalmente a las dos preguntas planteadas en el prólogo de este trabajo. Estas son:

*¿Existen aspectos socioculturales que se internalicen en el centro de contacto y que resulten influyentes en el proceso de aculturación?* Ahora, se puede responder positivamente, y se señalan dos elementos, el tiempo y el lenguaje.

La segunda pregunta dice: *¿Existe una exteriorización de estos elementos socioculturales a través de los trabajadores del call center a sus contextos íntimos, por ejemplo lugar de estudio o residencia?* A lo cual también se responde

positivamente, y es lo que se pasará a ver en los siguientes capítulos, pero antes, una transcripción del diario de campo que recoge una crónica de un medio día en el CC

#### **6.4 Interludio al *Call Center*...**

Sonó el despertador. . . ¿las 3:45 am?. . . ¿es hora de despertarme ya?. . . ¡si no he dormido nada!. . . solo cinco minutos mas. . .

¡Otra vez el despertador! . . . ¡¡las 4:30 am!! . . .pero, ¿Qué le paso al despertador?, ¿no tuvo que haberme despertado antes? . . .!voy a llegar tarde;. . .

Un salto para bajarme de la cama. Seguro que no es recomendable despertar de golpe. No voltees atrás, ahí en la cama quedan tus deseos de seguir durmiendo y te siguen. . .pero es tarde, no hay que llegar tarde, ¡el sistema no lo permita!, pero ¿Qué estoy diciendo?. . .enciende la luz, con cuidado, no quiero quedar ciega. . . ¿o sí?. . .la toalla, el baño. . .el agua helada. . .al fin despierta. La ropa, el perfume, a lavarse los dientes. . .¿la comida?. . . no, no queda tiempo y voy tarde, las llaves, la cartera, el dinero del pasaje, ¡el reloj!, ¡la hora!, una salida apresurada, se trota todas las mañanas, la meta es la parada de buses. . . el tiempo se detiene. Un bus, otros bus, un micro bus, pero ninguno de la ruta que aboradas, una eternidad y al fin llega. El tumulto de la gente para abordar, casi una desesperación comunal. . .la *cora* del pasaje. Una parada, otra parada, y la siguiente, y otra mas...mi parada. El semáforo rojo, tengo suerte el bus ya no para donde paraba antes, pero mientras el semáforo lo detenga puedo bajar y cruzarme la calle. Voy justo a la hora de entrada, saco el gafete por mi seguridad y así evito que el guardia me llame la atención. . .entro, subo,

¡uf! ¿Por qué tanta grada? Y eso que voy a la segunda planta. . .llego, atravieso el pasillo, una mirada inquisidora en la otra esquina. . .mi supervisor supervisando mi entrada. . .5, 4, 3, 2, 1. . . *log in*, estoy dentro del sistema. . .un minuto antes de mi hora de entrada. Las 6:00 am.

Ya estoy *available* para una primera llamada, aunque en realidad no estoy lista para recibirla, mis herramientas no están listas. . . igual, no hay momento para relajarse, usuario, contraseña, menú de inicio, herramientas de registro, todo debe ser lo mas rápido posible. . .y mientras tanto mi supervisor sigue supervisando, sin embargo, por el momento lo distraen los tardistas renuentes. . .!rápido por favor!. . .con un tono exhortativo. . .¿que fecha es hoy? . . .a si. . .hablando de intercambios culturales. . . el formato para colocar las fechas es uno de los primeros elementos en que se repara. Al *notepad* donde escribo las cosas importantes del día le queda bien tanto el “formato americano” —como le decimos a los clientes— que se ordena, por mes, día y año. Así como el formato “español” (¿?), que es por día, mes y año, ¿se le puede denominar así? es mas incluso el primer concepto es de dudosa procedencia, dado que siendo yo también americana no se porque deba diferenciar entre americano y español o en todo caso latinoamericano, aunque en la vida real, todo lo que proviene del norte del continente se denomina en general como “americano” aunque geográficamente, no importando estemos mas al centro o al sur, también seamos americanos por aquí . . . sin embargo, en la vida real, insisto, se reconoce como “americano” todo lo que provenga del norte del continente. Ahora, ¿Por qué una gran calamidad sobre el tema? Por que mientras digitaba la fecha de mi nota dudaba entre

escribir, 040808 ó 080408, ¿trivial?. . .me hace recordar que cuando estudie ingles el profesor nos decía, “un día van a tener un sueño bilingüe, donde estén hablando ingles con otras personas” y yo pensaba ¿Cómo así?, pero entiendo que el se refería a una absorción mas profunda del idioma, en donde se disminuye al máximo el proceso de traducción mental, es la internalización de un idioma ajeno, así como la fecha de mi nota, la internalización de un sistema cultural ajeno...¿ajeno?..., ante un musulmán soy tan occidental como cualquier gringo...en fin, marco mi nota y ¡tuu! . . .suenan las advertencias en mi oído. . .la primera llamada. . . *thank you for calling to...* (¡a esta hora de la mañana!) *my name is x. . .how can I help you today?* (¡a esta hora de la mañana!)”. . . ahí se fueron los primeros 30 minutos de la mañana. . .increíble pero cierto, al principio, cuando entre a trabajar, el tiempo pasaba rápido porque las llamadas no cesaban y uno no se ubicaba en la hora, incluso recuerdo el día en que me pasé de mi hora de salida y seguía contestando llamadas como loca. . .no me había dado cuenta que ya le había regalado 30 minutos demás a la empresa. . .¿horas extras?. . .no, mas bien se burlaron por no haber salido a mi hora. En aquel momento fue gracioso, ser nuevo en una empresa como esta, donde a primera vista el trabajo parece cómodo y fácil, te pagan por estar sentado hablando con la gente. . .pero con el tiempo se toma mas consciencia, las llamadas nunca cesan y el tiempo se mueve lento.

¡Tu! Una segunda llamada: *Im from first level, i'm going to transfer you a second level customer*, y yo: “aja dame el numero de cuenta”. Y el agente comienza de nuevo: *he didn't give me a number, said didn't understand my spanish or my english,*

y luego le digo: “pero ¿como se llama?”, y el otro agente: *he didn't tell me . . .* y cuando le dije que me la pasara, el agente me dice: *he hanged up, hanged up . . .* y yo le dije *ok*. Luego esta misma persona que trato de transferirme la llamada llegó a mi grupo y le comento el inconveniente a mi supervisor, y mi supervisor sin haber oído toda la conversación me decía, “y ¿por que no llama al cliente?” Y yo le digo: “si es que no le dio ni el numero”, y el tipo estaba así como: *he didn't give me anything and said didn't understand me*, entonces otro compañero se le acerca y le dice, y “¿como van tus clases de español?”, y entonces le responde con su acento de español a lo caribeño: “ya las dejé”

Si, hablamos con la gente y la gente nos grita y a veces nos insulta. . .no hay que tomarlo personal, es la recomendación de los supervisores, claro nunca es personal pero para los clientes no existe una diferencia entre el personal que contrata la empresa para representarla y la empresa misma. La empresa somos todos. . .pero no hay que tomarlo personal. . .¿somos la empresa o no?

¡Ah, si! Pasamos sentados. . .entre pesando unas. . .110 libras. . . ahora peso. . .127 libras. . .digamos que el estar apresurados no es sinónimo de estar ejercitados. Igual, caminar hacia la pizzería o la hamburguesería mas cercana no es tan saludable como deseáramos, pero ¿Qué mejor que la comida rápida cuando hay que comer rápido?

Una hora y cuarenta cinco minutos después, se empieza a salir oficialmente a los *breaks* o descansos. Generalmente los *breaks* están espaciados de tal manera que los agentes no coincidan a la misma hora, esto en teoría evita la acumulación innecesaria

de llamadas cuando no hay personal, pero, no se contó con que las mismas llamadas no dejan salir a la hora en que se requiere, y si se sale a la hora en que puedo salir y no en la que se debió salir, las coincidencias con otros agentes no son casuales, y la acumulación de llamadas en espera es uno de los resultados. En fin, siempre hay maneras para tratar de que no baje el nivel de servicio, así que las llamadas que son para servicio al cliente, se pasa a reparaciones, y las llamadas que son para residencias se pasan para negocios, y así se rescata la situación por unos momentos.

Luego, cuando el momento de los descansos ha terminado, la mañana continua incesante de llamadas, rebosante de preguntas y respuestas, alborotada por momentos, tranquila... a veces sí, a veces no... uno de los problemas más grandes de estas empresas es el pronostico de la cantidad de llamadas a recibir en un día, se programan mas y se reciben menos, se programan menos y se reciben mas... depende de muchas cosas, del clima en E.U., del humor de los clientes, de la cábala y el horóscopo...de muchas cosas que están fuera de nuestro control. Sin embargo, en algunas campañas, cuando hay momentos de paz se tiene la oportunidad de conversar con los compañeros. Alguien me pregunta, “¿y como vas con tu trabajo de graduación?”, yo le digo: “¡bien!”, y sigue: “¿Cuánto tiempo mas pensás quedarte aquí?...” y yo ingenuamente respondo: “un año mas...el otro busco otro trabajo”. Una compañera que se licenció el año pasado en idiomas, salta y me dice: “así dije yo y mira. . .sigo aquí...”, entonces reflexiono y le digo: “pues sí, pero mientras tenga necesidad, tengo que seguir aquí” mi compañera asintió...también tiene necesidad, aunque no familia que mantener. El compañero que inició con la pregunta

solo se queda callado mirándonos, es soltero también, recién graduado de ingeniero en informática. Alguien más salta y dice, “¿saben cuanto ganan los agentes de primer nivel en la India?”...y todos con cara de expectación, así que explica mas: “mi profesor en la institución es de la India, por eso el sabe...dice que ganan \$1000...” y todos nos sentimos indignados, nuestro nivel en la campaña llega a un nivel 3 y alcanzamos a ganar apenas \$50 mas que los de nivel uno — quienes no ganan mil dólares— Y luego alguien más dice, “es que lo pasa es que dicen que lo que la empresa matriz paga por cada agente, no es lo mismo que nos están dando...esta compañía se queda con una parte de lo que nos corresponde”...y todos asienten, parece que es un una verdad aceptada...y alguien mas dice “pero el gobierno tampoco dejan que suba el sueldo porque afectaría a otras áreas de la empresa pública y privada...”, “sí”, dice otro mas...”lo que pasa es que los profesionales se quejan por que como alguien que no sabe nada llega a tener este salario arriba del promedio, mientras ellos que se han quemado las pestañas estudiando apenas alcanzan este sueldo...yo digo que se vengán para acá” termina bromeando...todos nos reímos...y salta mi compañera licenciada en idiomas...”mírame a mi pues...y a él” y señala al otro compañero ingeniero en informática “Aja” dice él, con un desinterés mal fingido.

De repente, en cuestión de minutos. . .uno deja el grupo, oye el típico “tuuu” que anuncia una llamada, “!puro culo!”- expresa un compañero enojado, otra se ríe y dice en tono sarcástico “¿Qué no te pagan para recibir llamadas vos?” y el cliente esperando ser atendido, de repente varios otros se retiran, empezó la hora pico,

“niños hay cola. . .” grita el supervisor de trafico, “*!!fulanito, available!!*” “*!!menganito, available!!!*”, si se pierden las llamadas en espera la empresa debe pagarle cierta cantidad de dinero a la compañía que los contrató, bajo *service level* es igual a deuda de la empresa. “Hay una baja de servicio...” grita un agente, las bajas de servicio inesperadamente afectan a cantidades de personas y provoca las llamadas en masa, 5 ó 10 ó mas llamadas esperando, “*!!availables, availables!!*” “no se queden escribiendo sus notas después de la llamada...háganlas durante la llamada...” suspiros de hastío...el sistema esta lento, las herramientas no abren, la computadora se quedo trabada, miles de cosas pasan en esos momentos de tensión, y los agentes suspiran, reclaman, exclaman, proclaman, “*¿si el sistema no colabora como nos apuramos para atender las otras llamadas?*” para ser justos, digamos que generalmente funciona, a su ritmo. Cada agente en su cubículo tiene su propia lucha campal. Luego, vuelve la calma...y se tienen llamadas cada 3 – 5 minutos *availables*, deja tiempo suficiente para alguna que otra situación desestresante, un chiste, te bajan la silla, o te mueven el respaldo de la silla de manera que se estrelle sobre tu espalda, se maquillan, se pone mute para seguir otras conversaciones, se pone *hold* para ir al baño o para hacer alguna otra tarea de la llamada, así también como para preguntarle al supervisor, de repente llega tu calidad, la persona que monitorea las llamadas con el objetivo de que se cumplan las reglas de la empresa, “graben las llamadas...” es el primer aviso de que esta ahí, todas las llamadas deben grabarse con objeto de controlar la calidad de las mismas, de evitar los abusos de los agentes a los clientes, de que se recite el guión que la empresa les da a los agentes, “acuérdense de

decirles esto, o aquello...” Nos recuerda también el calidad, la falta de algunos elementos en las llamadas provocan bajas notas de calificación interna, lo que a su vez impacta en el bono y si se reincide también puede ser baja del trabajo. Así se pasa una mañana hasta que llega la hora de lunch, de nuevo en parejas, no se pueden ir muchos a un mismo tiempo porque dejan huecos en la recepción de llamadas...así que generalmente sale una pareja cada media hora por lo menos. A partir de las 10 AM entran también los del turno vespertino. Cuando los dos grupos se encuentran en la tarde (turno matutino y vespertino) el flujo de llamadas es más espaciado, pero depende de muchas cosas...a veces es así, y a veces no.

## CAPÍTULO VII

### *TIME IS MONEY*

#### ESTRUCTURAS DE TIEMPO EN EL CALL CENTER

##### 7.1 Introducción

En los CC se trabaja 365 días al año, generalmente con disponibilidad de 24 horas, en programaciones rotativas que pueden moverse entre diurno y nocturno dependiendo de las exigencias de la empresas; se atienden un determinado número de llamadas al día, con períodos de descanso intermedio... ¿Cómo se componen las estructuras de tiempo en el CC? y, ¿Cómo están afectando sobre la vida de los agentes?

Al hablar sobre el tiempo es inevitable cuestionarse sobre el concepto mismo del tiempo; entender si nuestra percepción sobre éste tiene de hecho algún tipo de base natural o es cultural. Como Cetina (2007) nos explica, el tiempo como experiencia cotidiana, tiene raíces netamente culturales, y la manera en que se entiende el concepto varía según los grupos sociales, somos entonces los productores del tiempo y aun así, siempre existe la sensación de que éste se escapa de nuestro control.

Bajo este contexto, entender la expresión *Time is Money* queda un tanto más clara; la frase refleja las relaciones existentes entre las estructuras de tiempo y las ganancias o los costos. Las estructuras del tiempo que en la sociedad nos imponemos de acuerdo con el rol que estemos jugando dentro de ella.

La esencia de la frase se ejemplifica mas vívidamente a través de las estructuras de tiempo en las industrias, estas generalmente requieren de una alta productividad obtenida por el mejor aprovechamiento del tiempo en el proceso, resultados que se obtienen generalmente a través de la intensificación y automatización del trabajo.

El CC como industria, posee también un proceso técnico de producción en serie, y el principal objetivo de la gerencia es la rutinización para lograr resultados en cantidad y calidad (Thirion, 2007), situación por la cual estas empresas las relacionan constantemente con los procesos *tayloristas*, que pretenden obtener a través del ahorro del tiempo una mejor organización laboral y una mayor efectividad productiva.

El sistema de operación de los CC requiere de una disponibilidad prolongada. La mayoría de estas empresas necesita que sus labores se extiendan las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para atender a la mayor cantidad de clientes posibles, esto depende sobre todo del tipo de campaña, porque hay algunas que requieren a su personal hasta cierta hora de la noche ya que el flujo de llamadas entrantes no es significativo. Para poder cubrir estos horarios los agentes deben distribuirse por turnos que se traslapan y se relevan. Los horarios pueden ser flexibles o rígidos, los puede determinar la empresa o los puede elegir el agente, esto depende una vez más de las necesidades de la campaña.

El punto importante en esta cuestión es la estructura del tiempo tanto dentro de un CC, así como la relación de esa estructura y el entorno social del agente. A diferencia

de otros trabajos, éste requiere de ciertas adaptaciones y tiene también ciertas particularidades, en primer lugar los *CC* se rigen por horarios extranjeros, en segundo lugar, el cumplimiento de métricas de tiempo internas que rigen todas y cada una de las acciones del agente, desde una llamada hasta una ida al baño; tercero la supresión de los asuetos y festividades nacionales debido a la disposición de agentes en las campañas, la empresa prefiere pagar el doble al *no availability* o no disponibilidad de agentes. Y cuarta, la multiespacialidad que se vive dentro de la empresa gracias a la interacción con personas en otros países a través de sistemas avanzados de telecomunicaciones.

Pero, ¿Qué diferencia a las actividades laborales de un *CC* a las de otro trabajo? Se podría decir incluso que la mayoría de oficios tienen un horario rígido (horarios de oficina) impuesto por la empresa y ya que esta actividad es la que mantiene su forma de vida, deben organizarse en torno a su trabajo. Entonces, ¿Cuál es la diferencia en el ritmo del tiempo que ofrece un trabajo cualquiera al de un *CC*? Retomaré los puntos anteriormente mencionados para explicar esta cuestión:

## **7.2 Adaptación a horarios extranjeros**

Esto significa que los trabajadores de un *CC* se mueven según los usos horarios de otro país, en este caso, Estados Unidos. Es uno de los puntos de atención de muchos *CC*. Es así, que si luego de un estudio la empresa determina que un flujo significativo de llamadas comienza a las 8:00 am en norteamérica, deben hacer empatar los relojes para que en el centro de contacto se tenga disponibilidad de agentes a las 8:00 am de

Estados Unidos, que aquí serían las 6:00 am ó 7:00 am (dependiendo de la época del año) ¿Qué implica para un agente entrar a las 6:00 am a trabajar? Significa que como mínimo, y dependiendo de la lejanía entre la casa del agente y el centro de labores, tendrá una hora y media por lo menos para levantarse, bañarse, cambiarse, desayunar y llegar a su trabajo antes de la hora estimada para encontrarse listos con todas sus herramientas preparadas para atender la primera llamada. El día real para muchos empieza entonces a las 4:00 ó 4:30 am, dependiendo también de si viaja en bus o en carro. Siguiendo con este mismo ejemplo, digamos que una ventaja se presenta a la hora de salida, ya que si se entra a las 6:00 am y se hacen 8 horas laborales (9 mas la hora del almuerzo), las labores terminan a las 3:00 pm, lo que compensaría un tiempo para otras actividades. Sin embargo, aquí nos encontramos con otra disyuntiva, la hora de salida no es exacta, el trabajo termina hasta que se termina la llamada.

Un agente debe estar disponible o *available* hasta las 3:00 pm, pero ¿Qué sucede si se recibe una llamada de un cliente 5 minutos antes de las 3:00 pm? Por supuesto, la llamada debe de responderse, desarrollarse y finalizarse; el agente por ningún motivo tiene el derecho de transferir, colgar o no responder esa llamada solamente porque ya es su hora de salida. Debe desarrollarla de acuerdo con los estándares que se han establecido para la llamada, independientemente que esto provoque su estadía obligada y prolongada en el recinto laboral, tiempo que no es retribuido ni tomado en cuenta como extra, ya que se incluye dentro de la obligación del agente de permanecer *available* hasta cierta hora. Digamos y sin exagerar que el agente termina

la llamada media hora después de la hora de salida, ¿qué sigue? , esto depende mucho del estatus social del agente. Digamos que es un estudiante y soltero. Puede que luego del trabajo, vaya a la universidad y luego a su casa. La universidad podría tomar como mínimo de 3 a 4 horas mas, de 4:00 pm a 7:00 pm, ó de 5:00 pm a 8:00 pm, llegara a su casa entre las 8:00 pm ó 9:00 pm, respectivamente de los horarios presentados, cenará, descansará si acaso y realizara tareas universitarias, digamos que como no tiene otra oportunidad deberá desvelarse hasta las 11:00 pm; le quedan como 5 horas y media para descansar antes de volver al trabajo el siguiente día. Pudiera ser esto un estándar de muchos que laboran en estos centros, porque la mayoría son universitarios sin obligaciones familiares serias. Pero ¿que pasa cuando el agente tiene otro estatus social?, por ejemplo: casado con responsabilidades hogareñas y estudiante, o incluso, soltero, no estudiante pero con responsabilidades económicas. Estas personas deben también hacer tiempo para pagar deudas, ir al supermercado, asistir a clases, realizar tareas universitarias, atender a la familia. Y finalmente descansar para empezar de nuevo la jornada del día siguiente. Pero la pregunta sigue en pie, ¿Cuál es la diferencia entre el ritmo de tiempo de un *CC* y cualquier otro trabajo? Si se alega que todos los trabajadores por igual deben organizarse en torno a sus horarios de trabajo, y por igual sus actividades adicionales requieren siempre de un orden que es programado por cada persona según sus necesidades y prioridades, y que por igual son importantes, pero tal vez en un nivel menor con respecto a la actividad que les permite sobrevivir, siempre se puede contratar a una niñera o asistir a una guardería, sacar copias para el examen, pedir un

favor para que alguien más se encargue de las cuentas o el supermercado, se faltará a clases para descansar y se harán tareas en vez de descansar, y esto independientemente de que se trabaje en un *CC* o no.

Entonces una vez más, ¿Qué diferencia la estructura del tiempo de los *CC* en relación con otros trabajos? y ¿Por qué es significativo en el cambio del ritmo de vida? La respuesta radica en el hecho de que en la organización laboral de un *CC* no hay constancia o estabilidad en los horarios de trabajo.

Un *CC* con clientes norteamericanos moverá sus horarios al menos dos veces al año por los husos horarios de los Estados Unidos – digamos 6 meses se entrara a las 6:00 am y los siguientes 6 meses a las 7:00 am- se reorganizarán todas las actividades diarias en torno a este cambio. Algo más, hasta el momento se ha hecho referencia a un sólo tipo de horario, y recordemos que estos son propuestos, y a veces impuestos, de acuerdo con las necesidades de la empresa, así que si en determinado momento se necesite gente en ciertos horarios, un grupo de personas tendrán que trasladarse a ese horario.

Además, existen también los *CC* que tratando de evitar la monotonía horaria, hacen parte de su plan de motivaciones la adquisición de horarios de acuerdo con las métricas, quien cumpla el *target* o métricas aceptables tiene derecho a elegir sus horarios, quienes no, se quedarán con los horarios sobrantes, incluso existen situaciones en que se rifan los horarios. Quienes simplemente no tengan suerte, se adaptaran a lo que se les dé o se ganen y mientras se necesite sobrevivir las demás actividades quedaran relegadas o serán remendadas. Recuerdo el caso de un agente

que trabaja en un CC con horarios rotativos, siempre me comentaba del inconveniente que le presentaban las programaciones con respecto al cuidado de su hija. Primeramente como deportada, aunque tenía cierta familia en la ciudad, la lejanía había causado desapego y por lo tanto no tenía la confianza para solicitar que le hicieran el favor de cuidar de su hija, por el lado del esposo no tenían igual muchas oportunidades porque su suegra también trabajaba, así que tenían que recurrir a las guarderías que resolvían momentáneamente la situación, aun así estando en una guardería el segundo problema a enfrentar se encontraba en *¿quién iría recoger a la niña? ¿quién estaría disponible para poder recoger a la niña a la guardería?*, digamos que a esto último todavía podía recurrir a su propio esposo con otro tipo de trabajo, aunque no siempre disponible, y finalmente si no quedaba otra opción a pedir de favor a uno de sus familiares lejanos-cercanos que fueran a traerla. Y aunque lograban salvar por un momento el barco, debían siempre replantearlo todo cuando a ella le tocaba otra vez cambiar de horarios, que era mas o menos cada dos meses.

Estamos hablando entonces que en primer lugar, los husos horarios de otro país en un CC se traducen a una no constancia horaria, y su vez es igual a un replanteamiento de las actividades de los agentes cada cierto tiempo.

### **7.3 Métricas de tiempo internas en el Call Center**

Pasamos a ver ahora el agente en relación con el tiempo interno de la institución. Como anteriormente se expuso, todas las campañas poseen reglamentos internos

sobre el tiempo, donde cuentan cada una de las acciones que se realizan, hora de entrada, duración de una llamada, duración de un descanso o *break*, duración de una ida al baño o *personal* que es diferente a la de un *break*, duración del almuerzo, etc.

Se sabe de hecho que la mayoría de centros laborales controlan por lo menos 3 actividades básicas de sus trabajadores, la hora de entrada, el almuerzo y la hora de salida. Existen diversos tipos de control de tiempo, marcado de tarjeta, reconocimiento de huellas digitales. La diferencia, entre el control de tiempo entre otros tipos de trabajo y los CC en este punto es un poco mas clara, consiste en el hecho del control del tiempo sobre actividades adicionales a las básicas.

De la investigación realizada puedo comentar que en una de las campañas observadas contaban con dos *breaks* al día, de 10 minutos cada uno, y un *personal* de 5 minutos, este ultimo se puede utilizar para cualquier otra actividad del agente aunque generalmente esta asociado con las idas al baño. Sin embargo, y siguiendo con la lógica de la empresa, si se tienen 10 minutos de descanso, pero en el sistema el agente no debe de tener un registro de mas de 10 minutos para cada descanso, los agentes deben estar listos de nuevo para una llamada exactamente a las 9:59.

Desglosemos un *break*:

**Min. y Seg. / Actividad**

0:00 Salir del sistema

0:01- 0:30 Salir del piso

0:30 - 2:00 Llegar al destino de descanso (cafetería, azotea, afueras del edificio)

2:00- 6:00 Descansar, comer, fumar, etc.

6:00- 7:30 Empezar el regreso

7:30- 8:00 Entrar a piso

8:00-9:59 Entrar al sistema, preparar herramientas, estar listo para la siguiente llamada.

Lo anterior es una visión a groso modo, pero refleja muy bien la situación real de un *break*, de hecho y acorde con lo anterior el tiempo real del descanso consta de 4 minutos, mientras que los 6 minutos restantes se gastan en el ir y el venir al descanso, con este ejemplo no hace falta imaginar el tiempo real de un personal que consta de 5 minutos. Seselovsky (2007) nos cuenta su impresión del tiempo:

*Día 3*

*Salgo de break: quince minutos que no deben convertirse en ninguna otra cosa: no quince minutos y diez segundos, por ejemplo.*

Pero mas allá de que estos descansos o tiempos del agente puedan ser por demás limitados o injustos, enfoquémonos en el hecho que queremos observar dentro de este punto, el manejo del tiempo dentro de un *CC*.

Recordemos que el tiempo es un factor importante para este tipo de empresas ya que existen generalmente una cantidad de llamadas en espera, la fila o el *queue*. Por lo tanto la empresa espera del agente que entre temprano, antes de las hora estipulada para que se encuentre listo para la primera llamada del día, que cumpla sus horarios de *breaks* y *lunch* según lo estipulado, la empresa de hecho calcula el número de agentes que pueden estar no disponibles a determinada hora y por lo tanto exigen que

antes de que se termine su descanso o personal se encuentre listos para tomar la siguiente llamada en la cola o *queue*.

Por otro lado, también se mide el tiempo en cada llamada y se tiene un rango estipulado de lo que se considera el promedio adecuado para la ejecución de la misma, esto se conoce como el *AHT* o *average handle time*. Aunque en general para todo se tiene un *target* que se entiende como meta u objetivo, y que determinan que tan exitosa la llamada se puede considerar. Por ejemplo, una llamada puede tener un *target* o métrica estipulada de 17 minutos — depende del tipo de campaña — el agente debe de tratar de cumplir ese tiempo para que el cuadro de sus métricas no se vea afectado, así como tampoco la bonificación que se basa en tales métricas. Existen también otros *CC* que tienen como meta el 0% de *availability*, significa que mientras el agente se encuentre en su cubículo de trabajo debe tratar de no tener tiempo libre, o sea siempre debe estar en llamada y la duración entre lo que cuelga una y responde otra debe tener un rango mínimo, sino es que nulo.

Yo diría que dentro de este punto podemos señalar dos aspectos importantes, en primer lugar la auto-programación, con la cual nos referimos a la manera en que el agente se predispone para realizar ciertas acciones en una cantidad de tiempo determinado, y dentro de ese, tratar de cumplir, entra el segundo aspecto que vendría a ser el ritmo acelerado de lo que se esta haciendo, en este caso de las actividades dentro del centro en el menor tiempo posible, pero ¿esto realmente nos afecta en nuestra vida diaria? Tal vez quede mas claramente explicado a través del siguiente ejemplo, extraído del diario de campo:

*Un agente que finalmente dejaba el CC para trabajar en una empresa que le pagaría por trabajar para lo que había estudiado, contabilidad, comentaba que estando en el nuevo trabajo ciertas costumbres del call center aun sobrevivían sin que él estuviera consciente. Primero la auto-programación de no ir al baño si no era realmente necesario, y segundo, el hecho de que cada vez que iba lo hacia en el menor tiempo posible, el ex -agente cayó en la cuenta de la costumbre prolongada, cuando finalmente un colega curioso de la actitud apresurada le llamo la atención al respecto*

Lo que se trata de decir es que, si tuviéramos que comparar digamos a través de un pentagrama musical a un trabajo “normal” — como suelen bromear los agentes — con un CC, diríamos que mientras otras labores caminan a un ritmo de 4x4, un CC siempre estará en el compas de un 2x2 si no es que llegue a un tactus.

#### **7.4 Suspensión de asuetos o fiestas nacionales**

Este punto tiene mucho que ver con el primero, nos remitimos al hecho de que se trabaja acorde a los horarios del país donde residen los clientes. Lo que significa en todo caso que nos encontramos en un punto ciego ya que como servicio al cliente en general las personas tienen necesidad de los servicios siempre, y la empresa requiere que los clientes no se queden sin servicio porque eso significaría menos ganancia. Así por ejemplo, si aquí se estipula que la primera semana de agosto son las fiestas patronales, y nuestra ley de hecho, demanda asueto incluso para la empresa privada, sin embargo donde se encuentran los *customers* o clientes, que pagan los sueldos, no

existe tal paro de actividades y el *show* continua, por lo tanto no se puede definitivamente otorgar vacaciones para ningún tipo de asueto nacional porque no aplica para el país donde reside el cliente, y aunque aplicara, por ejemplo un asueto internacional como puede ser navidad o año nuevo, igual ellos están en sus casa usando el producto y generando preguntas sobre el mismo, así que por igual el asueto internacional no aplica para el personal localmente. El cliente siempre tiene necesidad de, y el cliente paga por los servicios adquiridos, así que el *CC* debe servirle. Clasificados dentro del sector terciario es casi imposible que se paren las labores pues esto significaría a la vez, pérdidas monetarias.

Ahora, ¿en que medida afecta esto a los agentes?, este último aspecto tal vez toca más que todo el ámbito familiar. Mientras la mayoría de instituciones privadas se circunscriben dentro de la ley nacional y cierran sus puertas en las fechas estipuladas, y los miembros de la familia se encuentran libres para convivir, aun en los limitados días de asueto que la empresa privada tiene, se pueden ocupar siquiera para que almuercen todos juntos. Si no se puede acudir por causas laborales presenciamos una convivencia quebrada. Ahora, ¿qué pasa con la vacación del agente? Aunque las tiene anuales, generalmente no concuerdan con los asuetos nacionales debido a que para esas fechas existe una cantidad de ausentismo significativa: muchos agentes no llegan a trabajar aunque la empresa no dé asueto —los teleoperadores se amparan en la ley nacional que les da el derecho, y la empresa luego se amparará en sus reglas internas para aplicar amonestaciones— lo cual implica que siempre necesitan más gente para esos períodos. Así que mientras un teleoperador esté de vacaciones, sus

familiares estarán trabajando o estudiando, lo que es igual a decir que la convivencia sigue siendo casi la misma a cuando estaba trabajando.

Pero si estamos hablando del sector servicios, ¿no son parte de esta realidad los que laboran para el mismo sector?, por supuesto que si, policías, enfermeras, doctores, asistentes de cabina y pasajeros en los aeropuertos, meseros, personas que trabajan en hoteles, etc., se enfrentan con la misma situación, no existe de hecho diferencia entre los horarios de los trabajos mencionados y los CC, no por lo menos en la cuestión que nos atañe. Lo importante a recalcar aquí es ver como la esencia de la frase titular, *time is money*, se traslada también a la esfera social íntima de las personas. Si retomamos el hecho de que estamos hablando del tiempo en general, entonces debemos saber que nos referimos a todos los tiempos en el transcurso del día, ya sea que se encuentre en el trabajo o fuera de este. La relación entre el tiempo y el dinero no solo se limita a las ganancias o tiempo productivo, sino también a los costos que se traduce el tiempo en que no estamos produciendo o laborando pero, sí consumiendo la ganancia del tiempo productivo. No que las personas en general tengan una formula como tal en la cabeza, pero sí que inconscientemente se aplique a sus actividades, acelerando el paso de cada una de sus acciones en su tiempo libre, que también depende del tiempo laboral. Al respecto, Horst Kurnitzky (1987) nos cuenta:

*Investigaciones realizadas en naciones industriales de Occidente muestran que, en promedio, el individuo no puede seguir por más de 3.5 minutos un texto hablado, transmitido por el radio. La división de los tiempos laborales*

*ha fraccionado también la conciencia y la capacidad de concentración; la ha integrado en la circulación y su necesaria aceleración: el tiempo es dinero... El slogan no dice otra cosa, sino que el tiempo cuesta dinero, lo mismo en la producción que en su caricatura, el tiempo libre: que todo tiempo tiene su precio... La fórmula “tiempo es dinero” pone de manifiesto algo más que la simple relación de intercambio entre el tiempo de trabajo y dinero como clave de los costos de producción. Puesto en relación con el dinero, todo tiempo medible es tiempo de trabajo: jornada, temporada, tiempo de una vida.*

El CC como tal se presenta como un claro ejemplo de cómo las estructuras del tiempo de una industria también replantean las situaciones de la vida diaria. En la medida en que la necesidad ata a los trabajadores a las disposiciones de la empresa, la prioridad es el tiempo en el trabajo, sobre el tiempo fuera del trabajo. El tiempo dentro de la empresa significa más dinero, pero a la vez significa menos tiempo familiar, personal, académico. Si el tiempo es dinero, y el dinero es poder, el tiempo también es poder.

### **7.5 Multiespacialidad. Los agentes y sus espacios virtuales.**

Gabriela V. Cetina (2007), nos presenta el concepto de multiespacialidad, en su artículo: *Tiempo y poder: la antropología del tiempo*. Básicamente la multiespacialidad se refiere a la posibilidad de estar en varios lugares en forma simultánea gracias a la tecnología actual.

Tal cual como en la película *Vantage Point* (Pete Travis; 2008) Forest Whitaker es un turista norteamericano que se encuentra filmando en España un suceso político que involucra a varias naciones y que esta siendo transmitido a nivel internacional; éste se convierte casualmente en testigo de un atentado terrorista, y en seguida se recupera del *shock*, se comunica con su ex esposa a través del celular, esta se encuentra en Estados Unidos y este le dice algo así como: “seguro que ya te enteraste a través de las noticias...” El personaje asume el conocimiento del hecho por parte de su ex esposa, aunque esta se encuentre en otro país, en otro continente. Cetina (2007: p.60) nos explica:

*David Harvey (1989) ha acuñado el concepto de “comprensión espacio-temporal” para dar cuenta de las nuevas maneras en las que el espacio se ha ido acortando en términos temporales. Quizás las experiencias más sorprendentes que alguien pueda tener con respecto a la temporalidad y al sentido de simultaneidad son por medio del teléfono y los programas de chateo de internet, en los que dos personas en lugares tan lejanos del planeta como, por ejemplo, Alemania y México, pueden conversar de tal manera que la comunicación es directa e instantánea.*

Una situación similar viven los agentes que colocados físicamente en la hora nacional, deben realizar su trabajo situándose virtualmente en el tiempo extranjero. Este último es un factor determinante para la información que le proporcionan a los clientes y en las acciones que realizan para que los usuarios tengan sus servicios. Pero así como los agentes deben jugar con los tiempos locales y extranjeros, así

mismo pueden congelar el tiempo del cliente mientras ellos trabajan en otros procesos, entre sus herramientas cuentan con una conocida como *mute* que literalmente se traduce como mudo o silencio, y que les sirve para aislarse de la llamada con el cliente por unos segundos, es como tener la capacidad de salir de la escena por unos momentos sin que el cliente se dé cuenta.

Entre otras cosas, esta herramienta no solo se utiliza con motivos laborales, sino también sirve como canalizador de sentimientos, esto sucede en el momento en que un agente estresado por la interacción que lleva con el cliente y sin poder expresarse libremente, presiona *mute* y se desahoga con sus compañeros o incluso él o ella sola en su cubículo, como el *mute* es una interrupción de segundos casi imperceptible, los agentes alcanzan a tomar un suspiro profundo para enseguida volver a la llamada y responder con un tono amable y paciente al cliente con el que se encuentra hablando. El siguiente ejemplo se expone en el diario de campo:

*...aquí entran las mañas del agente para agilizar la situación o en el peor de los casos para canalizar la frustración, existe entre nuestras herramientas una conocida como mute que nos sirve para aislarnos de la llamada con el cliente por unos segundos, es como tener la capacidad de salirte de la escena por unos momentos, sin que tu coprotagonista se dé cuenta. Los mutes contienen también las más variadas expresiones de desesperación que un agente puede expresar, desde suspiros desesperanzados hasta reclamos con la voz un poco mas alzada, y como el mute es un switch de segundos, en un*

*momento uno escucha: “a la puchica señor ponga cara de vivo” y en el siguiente instante, “así es señor, hay que darle un click a la opción de start”*

Seselovsky también nos ilustra:

*Entonces mientras escucho, entro y salgo del hold, a ver si puedo charlar con mi compañero de box, se acuerdan, les conté, de día trabaja en Farmacity. A las cinco y cuarto de la mañana, sin dejar de atender clientes, tenemos la siguiente conversación:*

*-Che, hoy hay descuento con tarjeta de débito en Farmacity- Vodafone buenos días ¿en qué puedo ayudarle?- pueden aprovechar.*

*-¿Descuento de qué?- Vodafone buenos día mi nombre es Alejandro en qué puedo ayudarle- ¿de cualquier producto?*

*-Por favor indíqueme el número de su móvil- no, pañales*

*-Ah, mirá.- Por favor indíqueme cuándo realizó la última carga de su cupón- ¿y de cuánto es el descuento?*

*-No sé, no me acuerdo bien- manténgase un momento a la espera- pero me parece que te hacen el diez por ciento- gracias por llamar a Vodafone- y para todos los tamaños.*

*-Qué bueno yo justo tengo que comprar -me repite por favor el número de su móvil- son buenos los pañales Farmacity y son un poco más baratos- manténgase por favor un momento a la espera- pero buenos en serio, son.*

Lo importante en todo caso es conocer un detalle mas de cómo se vive el tiempo dentro del CC. Mientras viven bajo su propio tiempo nacional, deben tomar en primer lugar el tiempo extranjero para ejecutar sus procesos. La curiosidad siempre patente de los clientes que de cuando en cuando preguntan: *¿y ustedes donde están ubicados?*, le recuerda al teleoperador que se encuentra virtualmente por lo menos, en dos lugares al mismo tiempo.

## CAPÍTULO VIII

### *THANK YOU FOR CALLING*

#### EL CALL CENTER A TRAVÉS DEL BILINGÜISMO

##### 8.1 Introducción

Entre otra de las características mas notables del *CC* tenemos la utilización de un segundo idioma. Anteriormente se definió que para esta tesis se entendería por bilingüismo la utilización del ingles-español ya que por el momento la mayoría de los *CC* con sedes extranjeras, están manejando el ingles como su herramienta principal de trabajo. Aun más, por que el *CC* donde se realizo la investigación presenta la interacción ingles-español como la actividad lingüística principal.

Los empleados del *CC* de hecho viven del ingles, pues ha sido para ellos la rampa que les permitió zambullirse a este tipo de trabajo. El uso de este idioma no solo es hablado, sino que también es leído y escrito; por lo tanto se puede decir que un agente de turno completo, pasa ocho horas diarias —si contamos el *lunch* son nueve. Una hora donde también se interactúa en *spanglish* por lo menos— cinco días a la semana, pensando en ingles.

*Thank you for calling...* es parte de las frases mas comunes que utiliza un operador, y que no sólo representa una actitud de servicio, sino que también, una continua codificación y decodificación lingüística. A continuación se desarrollan tres elementos que se acercan al tema de la relación entre lenguaje, cultura y pensamiento, así como también se hará una descripción de la comunidad que habita

dentro del *CC* y el *code switching* o cambio de código, como una de sus posibles consecuencias.

## 8.2 Lenguaje, pensamiento y cultura

El lenguaje, nos dice Hannerz (1996, p.:21), se encuentra íntimamente relacionado con los límites culturales, y coincide con la idea que manejamos sobre nuestra nación, incluyendo activamente también otros modos simbólicos. Diríamos pues que mucho de lo que percibimos como nacional se encuentra configurado por el lenguaje, y que la utilización rutinaria de un segundo idioma puede tener diferentes implicaciones para la visualización de nuestro entorno. Respecto a esto, no podemos dejar pasar el hecho de que diferentes e importantes teorías se han manejado sobre esta polémica relación entre pensamiento y lenguaje. Entre las mas famosas es la de Sapir-Whorf que en resumen nos dice que el lenguaje determina las percepciones — Hannerz parece estar concordando con esta idea — La teoría posee dos elementos, el de **la relatividad lingüística** nos dice que la cultura es conformada por el lenguaje; y **el determinismo lingüístico** que es el proceso por el cual las funciones de la mente son determinadas por el lenguaje que uno habla. Es decir, los pensamientos que construimos están basados en el lenguaje que hablamos y en las palabras que usamos (Harris 1996: p.101).

Por otro lado también encontramos a los que consideran que el pensamiento predomina sobre el lenguaje, exponiendo que como seres humanos ya nacemos con predisposición a aprender una lengua —no importa cual sea— y que son estructuras

mentales complejas lo que realmente determina el habla. Estas ideas son postuladas y avaladas principalmente por Noam Chomsky (en op.cit.: p.94), quien también se apoya en el hecho de la traducción entre diferentes idiomas como muestra de la validez de su teoría. Gracias a que todos los seres humanos poseemos una misma gramática mental y un sentido innato del lenguaje es que puede realizarse la inteligibilidad entre las diferentes lenguas.

Kottak (1997: p.72) plantea que la cultura es el generador de cambios sobre el lenguaje y el pensamiento.

*Lenguaje, pensamiento y cultura están interrelacionados. Sin embargo, sería más correcto decir que los cambios en la cultura producen cambios en la lengua y en el pensamiento que a la inversa. Tomemos las diferencias entre los norteamericanos de sexo masculinos y femenino con referencia a los términos de colores que utilizan (Lakoff, 1975). Las distinciones implicadas por términos como salmón, óxido, melocotón, beige, verdeazulado, malva, rojo arándano y ocre, no suelen encontrarse en los vocabularios de la mayoría de varones norteamericanos. Sin embargo, muchos de ellos ni siquiera estaban en los vocabularios de las mujeres hace cincuenta años. Estos cambios reflejan otros que se han producido en la sociedad, la cultura y la economía norteamericana. Los términos y las distinciones referidos al color han aumentado con el desarrollo de las industrias de la moda y los cosméticos.*

En la presente investigación no se pretende discutir la polémica de las teorías, sino más bien son presentadas como herramientas para poder reflexionar sobre la influencia de los CC en nuestro medio, así como para enfocar el hecho de la cercana relación existente entre el lenguaje, pensamiento y cultura.

Sin embargo, si se debe hacer hincapié en alguna, podemos decir que acorde con la línea de exposición que llevamos, la idea de Kottak se aplicaría mas a lo que hemos visto.

Repasando, se dijo anteriormente que la globalización provocó una expansión de ciertas tendencias culturales, tendencias en las cuales Estados Unidos fue uno de los principales protagonistas, transmitiendo así diversas percepciones culturales, gustos o lineamientos de gustos. Esta divulgación del *americanismo* provoco también un mayor interés sobre otros aspectos de la cultura del norte, incluyendo el uso del idioma ingles. Parfraseando a Kottak, los cambios que actualmente se reflejan en la adquisición, desarrollo o practica del idioma ingles, fueron precedidos por otros cambios que ocurrieron en el contexto económico y socio-cultural de El Salvador. El acercamiento con Estados Unidos provocó, no solo un gusto, sino más bien una necesidad por aprender el ingles.

### **8.3 Dinámica interna de la comunidad bilingüe en el *Call Center***

El Salvador se anuncia con especial relevancia en el sitio web de PROESA como contenedor de un *universo importante de recurso humano bilingüe*. Este recurso, así expuesto, se esta utilizando como gancho para atraer a las empresas extranjeras que

pretenden situar sus *CC* en el lugar que les ofrezca el mejor postor en Latinoamérica. Como vimos anteriormente, hasta el 2007 ya encontramos un total de 10 empresas de este sector funcionando en nuestro país, y aunque existen *CC* con clientela de habla hispana, existe una tendencia significativa en la instalación de la industria con clientes anglosajones, convirtiendo a los *CC* en uno de los aleros principales en el crecimiento de la comunidad bilingüe. Existe una importante contribución en el desarrollo de grupos bilingües desde los sistemas internos de la empresa, por lo cual se presentan las particularidades que corresponden a la comunidad bilingüe que convive dentro del *CC*.

Durante la investigación se pudieron reconocer por lo menos tres grupos bien definidos:

- A) Personas que obtuvieron su certificación ya sea durante su educación básica en centros bilingües o en instituciones particulares.
- B) Personas que aprendieron inglés porque pasaron varios años de su vida en países de habla anglosajona. Dentro de este grupo existe una división:

***B1***-Migrantes que vivieron en Estados Unidos u otros países anglosajones, algunos son deportados y otros son residentes temporales o viajeros frecuentes porque tienen familia y autorización legal en “x” país.

***B2***-Hijos de migrantes. Usualmente son personas que dejaron El Salvador a muy temprana edad y por lo tanto cultivan el idioma inglés

como su idioma nativo, manejando poco o nada del español, muchos de ellos deportados.

C) Autodidactas. El grupo está conformado por personas que han aprendido el nivel básico del idioma a través de la educación elemental, de cursos universitarios o de instituciones particulares, vale decir para este último caso la característica principal es que tales cursos no fueron completados y aun así gracias a lo aprendido y ciertas actividades diarias como: escuchar música, ver películas subtituladas, Internet, jugar videojuegos, etc., han logrado alcanzar un nivel intermedio del idioma que los hace elegibles para trabajar en los CC.

Dependiendo de la campaña a representar, existen niveles de requisición de inglés, podemos decir que existen dos tipos de campañas. La primera con clientela netamente anglosajona, aquí se necesita inglés leído, escrito y hablado fluidamente en un cien por ciento, lo que se conoce como *full bilingual*. El segundo tipo de campaña atiende a hispanos residentes en Estados Unidos que generalmente manejan el *spanGLISH*, que es definido como: *el uso de frases en castellano y en inglés en una misma palabra, nace de la formación bilingüe y permite al hablante variar de manera inconsciente entre la lengua inglesa y castellana a la misma vez de forma dinámica* (Colorado, 2006: p.55)

Recordemos de paso que cada campaña basa su trabajo en un sistema informático que le permite dejar registro de sus interacciones con los clientes, que también es el

sistema a través del cual los agentes son entrenados para familiarizarse con el entorno laboral. Independientemente de que se atiendan clientes en español, mientras el dueño de la campaña — es decir el creador del producto para el cual se da servicio— tenga base en un país anglosajón, las interacciones deberán registrarse en inglés.

Generalmente los primeros dos grupos de comunidades bilingües (**A** y **B**) residen en su mayoría en el primer tipo de campaña, cabe decir también que este grupo generalmente percibe remuneraciones mas altas. El grupo **C** lo encontramos definitivamente en el segundo tipo de campaña. Los tres grupos son siempre candidatos potenciales para los dos tipos de campaña; y la única dificultad que existe para moverse entre diferentes campañas reside en aquellos miembros que no manejen mucho el español o el inglés, por lo tanto su capacidad para enmarcarse en una campaña con clientes de habla hispana o anglosajona es más difícil. Sin embargo, el traslado se consigue si se ejercita el idioma — ya sea inglés o español— lo suficiente como para demostrar, independientemente de que se tenga título o no, que ya son *full bilingual*.

La interacción dentro de la empresa, y sobre todo de las campañas que a veces comparten un mismo espacio físico, ayuda a los tres grupos a una consolidación y/o desarrollo de la fluidez de los idiomas. Para los grupos **A** y **B**, constituye una constante práctica de lo que ya manejan, evitando que se atrofie el uso del inglés. Para el grupo **C** y **B2** se transforma en una experiencia de constante aprendizaje y consolidación del idioma inglés o español. Aunque el flujo de personal generalmente

busca enmarcarse en campañas *full bilingual* por la compensación económica, se dan los dos tipos de contrataciones.

Debido a las comunidades que el *CC* alberga, se ha creado dentro de este — sobre todo en aquellos que requieren mas y mas personal del grupo **A** — cursos de perfeccionamiento del idioma, son gratuitos para quienes ya trabajan ahí, y en algunos lugares, tienen un cargo monetario — a veces reembolsable si llegan a ser contratados— para los postulantes externos. También existen empresas que se asocian con instituciones privadas, reconocidas en la enseñanza del idioma ingles y ofrecen planes de descuento o promociones para los interesados, esto contribuye a la expansión del personal disponible.

El *CC* aumenta la valía del idioma ingles, ya que es la herramienta principal de este tipo de trabajo. Me atrevería incluso a decir que no ha sido sino hasta ahora con los *CC*, que el ingles se utiliza más, no solo en su forma caliche o a través de anglicismos, sino que en su forma considerada como gramatical y fonéticamente correcta. Podría decirse incluso, que ni las razones primigenias que empezaron a inclinar a la población a utilizar el ingles lograron que se dejara de llamar *cora* al que originalmente es *quarter*. Sin embargo, aunque luego del *CC*, la *cora* es mas popular, se está generando un contexto que motiva a pensar que en un futuro el *quarter* tenga muchas posibilidades de preferencia, por lo menos a un nivel de requisición laboral, sin descartar por otro lado, una nueva jerga, un nuevo *spanGLISH* a lo salvatrucho. A este punto, la comunidad **C**, representa una posición ejemplar. Si bien estos grupos tenían las bases del idioma extranjero, por diversas razones que

pueden ir desde falta de dinero para terminar un curso completo, así como falta de voluntad incluso, no pudieron alcanzar el perfeccionamiento del idioma, aun así, continuaron aprendiendo — involuntariamente — a través del entorno que ya tenía una gran influencia norteamericana, estas comunidades estaban ahí, patentes, esperando su momento. Cuando entra en escena la industria de teleoperaciones, su inclusión en el proyecto fue en ascenso, si bien existen casos que un principio realmente no llegaban a tener un nivel aceptable para las campañas *full* o parcialmente bilingües. La oportunidad de encontrarse en un *CC* aun en una campaña en español, les dio la llave para empezar a entrenarse para la campaña a la que realmente aspiraban, ya que la convivencia en la empresa, independientemente de la campaña, tiene un alto porcentaje de interacciones en inglés y *spanGLISH*. Luego, ya que el grupo *C* se ve situado en una campaña parcialmente bilingüe comienza un aprendizaje más acelerado del idioma, la misma necesidad de cumplir los requisitos del trabajo obligan a los agentes a mejorar sus capacidades lingüísticas. Es un hecho que si el grupo *C* llegó con un nivel aceptable a su nueva posición, consecuentemente mejora hasta tener un nivel intermedio o avanzado.

#### **8.4 Code switching o alternancia de códigos. Una costumbre cada vez más arraigada**

La relación que tiene el *CC* y el impulso al bilingüismo, se ven íntimamente entrelazadas. En un primer momento, que ya se está dando, existe una alternancia de códigos más popularmente utilizada.

En una definición abreviada, se debe decir que el concepto de la alternancia de códigos o *code switching* (Herzfeld, 2004: p.202) se entiende como el recurso lingüístico que se utiliza en comunidades bilingües o multilingües para mantener una comunicación continuada sin importar el idioma que se este utilizando. La citada autora expone el concepto en su intento por descubrir la sobrevivencia de un dialecto utilizado en Costa Rica llamado Criollo Limonense, el cual describe como un criollo basado en el ingles (op.cit.: p.204):

*La lengua de los afro-limonenses es el criollo limonense (CL), que proviene del criollo jamaicano, idioma que sus primeros hablantes trajeron consigo como lengua materna. El criollo limonense es conocido como /meka(y)telyuw/. Esta designación proviene del jamaicano “Make I tell you something” o en ingles estándar “Let me tell you (something)” /.../ La mayoría de los hablantes del /meka(y)telyuw/, son hoy en día ciudadanos costarricenses y hablan tanto el español como el criollo y, como se verá, también el ingles estándar*

Herzfeld expone que existe en la comunidad afro-limonense una alternancia de códigos asimétrica, donde el idioma socialmente prestigioso va eliminando gradualmente los ámbitos lingüísticos de la lengua de la minoría. Esto significa para los hablantes del Criollo Limonense que hoy en día se encuentran reestructurando sus reglas, incorporando un mayor número de elementos del idioma de más prestigio en su gramática, lo cual, aunque difícil de predecir, puede significar un cambio pragmático gradual hacia la lengua superordinada o socialmente dominante, de mas

prestigio, en este caso el español, que incluso puede provocar la muerte de la lengua subordinada, es decir el criollo limonense.

Ahora, en cuanto al tema que nos atañe, la exposición de Herzfeld es clave para esta investigación, no tanto por que se este proponiendo la subordinación del español ante el ingles, si no mas bien su expansión mas generalizada, ya que presenta conceptos determinantes que se aplican al uso de varios idiomas en una comunidad. La comunidad bilingüe con la cual se ha trabajado presenta ya una alternancia de códigos bastante acentuada, que lleva a suponer la aceptación del ingles como un segundo idioma oficial del país en un futuro.

Este idioma ha llegado a convertirse en un lenguaje rutinario que se utiliza fuera de la esfera laboral. Colorado (2006: p.56) ya observaba en su tesis, que los hijos de los migrantes que residían desde muy pequeños en Estados Unidos o que habían nacido ahí, solían intercalar en sus conversaciones, de una manera aleatoria, frases o palabras en ingles y en español, sin haber notado algún patrón particular en esa utilización. Sin embargo observa que el acento del castellano utilizado por un migrante de segunda generación posee muchas expresiones y muletillas (*Wow!, Yeah!, Sure!*).

Algo similar sucede con las personas que trabajan en el CC, en efecto el uso prolongado del segundo idioma, por la necesidad de sobrevivir en el contexto laboral los obliga a utilizar más el ingles, pero llega un momento en que esta utilización ya se da automáticamente, casi por *default* o predeterminadamente. La utilización del

segundo idioma se va impregnando cada vez mas en el vocabulario normal de cada día, llegándose a utilizar en situaciones donde realmente no es obligatorio, como lo es en el trabajo. Varios ejemplos se rescatan del diario de campo:

### ***Ejemplo 1***

*Viajando en el bus de la ruta 7, dos pasajeras tras mío hacían comentarios sobre una tercera persona que no se encontraba en ese momento, repentinamente la pasajera 1 expreso: – “Ella es muy bonita, pero. . .she doesnt have a big breast” – a tal comentario, la pasajera 2 solo responde con un desinteresado: “aja, si es cierto”.*

### ***Ejemplo 2***

*Fuimos al circo con mi familia. Nos encontrábamos haciendo fila para entrar en la función cuando la niña justo enfrente de mi comienza a hablarle a su mamá, empezó su oración de esta manera: “mom you know what’s stupid?. . .”, y mientras le comentaba una historia sobre uno de los caballos en exhibición, yo observaba. Dos niñas y dos mujeres, de estatura baja, regordetas las 4, morenitas y de vestuario sencillo, de hecho andaban en shorts, blusa y sandalias. Nada llamativo. El acento de la niña, como de unos 10 años, era perfecto. No le oí decir nada en español, pero a la mamá que le contestaba en general con un “aja”, tampoco le oí decir nada en ingles, de hecho la mamá de la niña tuvo una conversación corta con la otra señora*

*que las acompañaba y fue completamente en español. Luego la otra hija, menor de edad, también dijo algo con español agringado.*

### ***Ejemplo 3***

*Un compañero nos comentaba que ahora que ha estado yendo al seguro social, le introdujeron automáticamente a un control que pretende evitar enfermedades futuras, como diabetes, colesterol etc. Según él, le mencionaba el doctor que estaba sobrepasado de su peso, calculado según su estatura y edad. En palabras del mismo compañero, se había pasado del “target” en el que debiera estar.*

### ***Ejemplo 4***

*Comentándole a una compañera sobre el desarrollo del tema del bilingüismo para este trabajo de tesis, sonreía y me comentaba: “y yo que ya les he dicho a mis compañeros de la U que tengo un gran issue y pensándolo bien no sé si me entienden”*

Se está utilizando el inglés en el bus, con la amiga, para cubrir un comentario que en español parecería tal vez muy osado. Una niña que prefiere hablar en inglés con sus familiares, ¿porqué les parece estar entrando en un nivel más íntimo? ¿Dónde solo los que saben el idioma los pueden entender? En algunos otros casos por pura práctica o adaptación grupal, muchos incluso casualmente por que es lo primero que se les viene al momento de hablar, dicho popularmente lo que se tiene en la punta de la lengua, etc. Y todo esto, indiferentemente del hecho de que la gente en su entorno

entienda o no, lo acepte o no. Sin embargo, el contexto social se encuentra tan “agringado” — o alienado dirían algunos— que el entendimiento es casi inconsciente, prueba de ello continúan siendo los miembros del grupo C, algunos autodidactas puros, con un mínimo porcentaje de adquisición del inglés a través de la educación básica o formal.

Al respecto de la generación de esta alternancia de códigos, Herzfeld (op.cit.: p.205-217) también nos cuenta que existe en las comunidades un criterio lingüístico que determina cuando y como se deben alternar los idiomas. Generalmente es una conjugación entre una lengua matriz *LM* y una lengua insertada *LI*, esta última generalmente adaptada a los requisitos estructurales de la lengua matriz, que no necesariamente es la lengua más prestigiosa, sino la que prima en términos de uso más frecuente. La importancia en la identificación del criterio lingüístico le ayuda a la autora a determinar si realmente el Criollo Limonense se encuentra en una relación asimétrica con vías a su extinción. Para poder responder a su pregunta, Herzfeld clasifica los grupos estudiados por edad, sexo, educación, red comunicativa de los hablantes —relaciones en el lugar de trabajo, contacto con amigos, actividades durante el tiempo libre, etc.,— y toma varios ejemplos de conversaciones espontáneas. A través de estos confirma que *los jóvenes son la fuente de mayores innovaciones de la lengua en general, ya que no solo aprenden el español en la escuela sino que lo hablan a diario, prácticamente en todos los ámbitos lingüísticos /.../ la mayoría de los hablantes que alternan con más frecuencia los idiomas en contacto han asistido a la escuela secundaria, ya que eso significa que además de*

*hablar el español mas años, han estado expuestos a mas cursos de enseñanza formal del español.*

Como ya se ha visto a través de la actual investigación, los paralelos entre lo que se acaba de exponer, con lo que se está desarrollando son grandes, sin duda, donde se encuentre un interés oficial por la adquisición de un elemento, hay un soporte educacional que generalmente afecta a los más jóvenes, en nuestra nación una mayoría significativa e influyente.

Pero, ¿Por qué ha de importarnos el criterio lingüístico? Es interesante ver la clasificación de alternancias de código que la autora expone:

*Las alternancias se subclasificaron de acuerdo con un criterio funcional —ya sea que fuera 1) elementos del análisis del discurso (por ejemplo, partículas marcadoras de cambio de tema); 2) socio-psicológicas (por ejemplo, alternancias marcadoras de ajuste interpersonal); 3) psicolingüísticas (por ejemplo, alternancias marcadoras de interrupciones por falta de competencia en un idioma)*

Y aplicarlo a los ejemplos que anteriormente se citaron del diario de campo. Yo diría que tanto en el ejemplo 1 y 2 encontramos una alternancia socio-psicológica, ya que se ajusta un comentario un tanto osado para decirse en español. O bien en el segundo ejemplo, es simplemente por utilizar un código preferido, sin duda la perfecta dicción de la niña provenía de una interiorización mas profunda le da confianza en expresarse en el lenguaje con el que se siente mas cómoda. Luego, los últimos dos

ejemplos a mi parecer son de carácter enfático, que se clasifica dentro de la primera categoría, análisis del discurso. Con la introducción de *target* en vez de *promedio*, e *issue* en lugar de *problema* los hablantes tratan de hacer un señalamiento mas profundo en su relato.

Se puede decir entonces que el *CC* se perfila como un catalizador efectivo para el uso mas generalizado del idioma ingles. Así como la promoción de tal idioma entre los que todavía no lo manejan.