

El sector de *call centers*: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México

The Call Centers Sector: Structure and Trends. Notes about the Mexican Situation

Jordy MICHELI THIRIÓN

Profesor-investigador de la UAM-Azcapotzalco
Dirección electrónica: jordy.micheli@gmail.com

RESUMEN

Se propone una descripción general de los procesos relevantes en el sector de *call centers*, durante el siglo actual, mediante una visión de la estructura de esta industria de servicios, conformado por cinco ámbitos que interactúan entre sí, con diferentes grados de intensidad. Estos cinco ámbitos son la innovación en tecnología, el proceso de trabajo, el mercado, la tercerización (*outsourcing*) y la regulación. Se da una explicación de cada uno de estos ámbitos y se señalan los modos en que generan influencias en los otros. La parte final del artículo está dedicada a presentar las últimas tendencias del sector en México, bajo el marco analítico propuesto.

Palabras clave: 1. Call centers, 2. servicios, 3. tecnología, 4. trabajo, 5. México.

ABSTRACT

I propose a general description of the relevant processes of the call center sector, during 21st Century, through the lens of this services industry's structure formed through five elements that interact with each other at different levels of intensity. These five elements are technology innovation, work process, the market, outsourcing and regulation. An explanation of all five is given, as well as the influence these scopes have on other parts of the system. The final part of the article looks at the most recent trends in the Mexican industry, under the proposed analytical framework.

Keywords: 1. Call centers, 2. services, 3. technology, 4. labor, 5. Mexico.

Fecha de recepción: 28 de junio de 2011

Fecha de aceptación: 20 de septiembre de 2011

INTRODUCCIÓN

A partir de la década de 1960 comenzó a adquirir importancia el análisis de los servicios como motores del crecimiento de la economía, debido a la incorporación de procesos innovadores dentro de ellos y al uso inicial de tecnologías de automatización. Se empezó a constatar la separación entre un sector de servicios tradicional y otro en el cual la demanda era creciente y se sustentaba en procesos ligados a empresas dinámicas y tecnológicamente avanzadas, así como en el uso de información y conocimiento como factores de trabajo profesional (Drucker, 1993; Bell, 1999; Freeman y Louca, 2001).

Una interpretación pionera importante para enfocar cambios tecnológicos significativos en los servicios fue la de Barras (1986), quien postuló la idea de que determinados bienes bajo la forma de servicios podían volver a vivir su particular ciclo del producto siendo “reinventados” precisamente por el empleo de tecnologías informáticas en la fase de producción del servicio (*back office*) para aumentar la eficiencia, lo cual da lugar a aprendizajes que conducen a nuevos productos. A partir de esta idea de Barras, las tecnologías de información comenzaron a ser considerados vectores de innovación en los servicios, compitiendo con la visión inicial de tecnologías cuyo fin era exclusivamente el desplazamiento de trabajo humano. Así, después de décadas de estar en un segundo plano en el análisis macroeconómico, los servicios ocupan ya un sitio relevante en la literatura sobre el desarrollo, la competitividad, la innovación y en general en el ambiente de competencia de una nueva economía (OECD, 2000). En los países que conforman la OECD, durante este siglo el valor agregado que ha sido generado por el sector de servicios ha rebasado 70 por ciento de valor agregado total (Wölfl, 2005).

Una de las más socorridas interpretaciones sobre el significado del ensamble entre servicios avanzados, usos de tecnologías informacionales y trabajo basado en información y conocimiento es la de la sociedad de la información (Harvey, 1990; Lyon, 2002; Simioni, 2002). En ella, los sujetos laborales están imbuidos de competencias sociales para aprender y comunicar como parte sustantiva de su vida laboral (Castells, 1999; Carnoy, 2000), aunque ello, en medio de una economía de producción de servicios en masa, no signifique una revaluación laboral sino su opuesto, expresado en una menor presencia del papel del Estado para el bienestar social y económico (Esping-Andersen, 2000, lo explica desde el ángulo de la postindustrialización). La nueva economía articulada por el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) es fuerza de conectividad social y por tanto de reforzamiento de desarrollos regionales y urbanos (Ascher, 1995 y 2000).

Afirma Garza (2011:351) que “el análisis de los servicios es fundamental para comprender la evolución macroeconómica en las últimas décadas del siglo xx y en las primeras del siglo xxi, cuando la revolución terciaria determinará el futuro económico de las naciones y las peculiaridades de su estructura social, así como la configuración geográfica de sus actividades económicas”.

CALL CENTERS: *PRODUCCIÓN DE UN SERVICIO* *EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN*

Para la industria de servicios¹ que interesa analizar, la de los centros de llamadas y procesamiento de información o *call centers* (Burgess y Connel, 2006), es relevante el trabajo que se basa en conocimiento y manejo de información mediante las TIC. Los *call centers* (cc) y los servicios que producen constituye un fenómeno productivo emblemático de la economía de los servicios basados en TIC y su papel ha sido crear un nuevo campo de interacción entre las empresas y el consumidor, la cual es un factor intangible de competitividad para las primeras. Desde sus inicios, en la década de 1970, los cc aceleraron las transacciones del mercado mediante el concepto del *telemarketing*, y a partir de entonces los centros de llamadas y sus proveedores tecnológicos se han expandido hasta representar un sector económico global. En el siglo actual las innovaciones en las tecnologías digitales han permitido que los cc sean operadores de la relación de la empresa con sus clientes/usuarios mediante comunicación en más de un canal y que ésta a su vez genere información sobre los clientes/usuarios, convirtiendo así a los mercados de las empresas en relaciones dinámicas (Micheli, 2006 y 2008).

Los primeros cc de gran tamaño fueron el resultado de una reestructuración interna de organizaciones con una gran base de clientes, como bancos, compañías de seguros, de telecomunicaciones, informática, comercio, pero actualmente los grandes cc son también proveedores independientes y especializados que abarcan todos los servicios y países que requieren una plataforma de TIC (Burgess y Connel, 2006). Se habla de un sector económico amplio y heterogéneo en don-

¹El término industria se refiere a “grupo de establecimientos dedicados al mismo, o similar, tipo de actividad”, véase ONU (2003). En concordancia con ello, podemos leer la siguiente definición de industria de servicios (se respeta el idioma original): “An industry made up of companies that primarily earn revenue through providing intangible products and services. Service industry companies are involved in retail, transport, distribution, food services, as well as other service-dominated businesses. Also called service sector, tertiary sector of industry. See also primary industry, secondary industry”.

de conviven empresas de alcance global con empresas locales, prácticas laborales avanzadas con prácticas típicamente precarias y basadas en salarios bajos; también se evidencia que las diferencias entre tipos de mercados son importantes, bien sean estos mercados de masas tradicionales o mercados masivos pero también individualizados (Holman *et al.*, 2007).

Esta industria tiene un patrón de implantación geográfico dinámico y los CC son ya un objeto de estudio en la economía global debido a su expansión como empresas de *outsourcing* que se trasladan como multinacionales a cualquier parte del mundo, generando empleo y transformando cadenas de valor (Dunning y Lundan, 2008). En un estudio sobre la implantación de los CC en Gran Bretaña se advierte que los factores de localización son similares en la sociedad de la información y en la sociedad industrial: el trabajo de bajo costo, de alta calificación; la existencia de espacios adaptables para la instalación de los CC y una dotación de infraestructura necesaria para las telecomunicaciones y la movilidad de la mano de obra (Richardson y Belt, 2001). En un estudio sobre Francia, Moriset y Bonnet (2005) concluyen que el patrón de localización está concentrado en metrópolis, empezando por la capital, y que paulatinamente se expande hacia territorios menos urbanizados; los territorios que reciben a los CC entran a la sociedad de la información, de la globalización y una nueva fase del desarrollo urbano. Para países latinoamericanos, Del Bono (2006), en el caso argentino, y Arteaga y Micheli (2010), en el mexicano, muestran el importante papel que juega la flexibilización laboral en la deslocalización de los CC.

Este sector industrial de servicios representa diversas transformaciones de una economía polifacética: por su función en el mercado, por su estructura de innovación y trabajo masificado, por la expansión global de las empresas del sector y por las nuevas regulaciones que se desarrollan. El artículo explica el desarrollo de la industria basándose en un modelo descriptivo de cinco ámbitos de transformación del sector de CC, considerando que tales ámbitos interactúan entre sí, con mayor o menor fuerza según los casos, y todos ellos constituyen un sistema funcional que explica el dinamismo general del sector. La fundamentación metodológica de este corte analítico de la industria de CC se basa en la noción misma de industria como conjunto de empresas que producen bienes homogéneos entre sí y por ende concurren en un mismo mercado. La homogeneidad supone condiciones tecnológicas y laborales similares y la unicidad del mercado supone valores de uso y precios similares y una expansión de territorios en los cuales rigen esos mercados.

Los CC producen bienes homogéneos: comunicación e información de determinadas características, con un valor de uso determinado que es preservar o ampliar el mercado de las empresas. Estos bienes son el resultado específico de una combinación de tecnologías y uso de la fuerza de trabajo, bajo cierta organización, lo cual define a una organización productora de servicios que denominamos precisamente *call center*. La tecnología juega un papel determinante en la creación de nuevas formas de uso de la fuerza de trabajo y esta combinación es la clave de la producción de servicios nuevos de base comunicacional e informacional. Por ello el fundamento del análisis de la industria de CC es la combinación de tecnología y trabajo, como ocurre en el espacio productivo de los servicios de base cognitiva en la sociedad de la información.,

Los CC producen un servicio para mercados masificados y al mismo tiempo singularizados: esa combinación es la base de la competencia que emprenden las empresas con este servicio comunicacional ya que se logra captar al mayor mercado posible y con la mayor definición de necesidades posible. Por ello, los CC son instrumentos de competitividad para varios otros sectores del consumo en la economía: bancario-financiero, telecomunicaciones, comercio, etcétera. También producen servicios que son insumos en la economía de servicios, y ello explica que los mercados para este servicio se conviertan en fuerzas motrices del crecimiento de esta industria.

La homogeneidad del bien producido por los CC permite la estandarización del uso de tecnologías, fuerza de trabajo y organización, para ser explotados por mercados globales: por ello hay un sector de empresas que brindan el servicio como terceros o *outsourcing* de empresas que necesitan el servicio y este sector se expande nacional e internacionalmente creando puestos de trabajo en una industria de gran dinamismo en la escala territorial.

Las nuevas condiciones técnicas que se imponen en la industria de CC generan de modo evolutivo un control de los CC sobre aspectos de la vida social y económica, con los instrumentos cognitivos de la sociedad de la información, que a su vez concita reacciones regulatorias propias de mercados con cierto nivel de madurez. Estas regulaciones son una dimensión institucional de los mercados que en el caso de la industria de CC son de reciente creación pero desempeñarán un papel creciente en el futuro.

LOS CINCO ÁMBITOS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CALL CENTERS

A partir de la propuesta metodológica anterior, se puede profundizar un poco más en el análisis de los cinco ámbitos de la industria. Un CC produce dos tipos de bienes: uno es la interacción entre el teleoperador y el cliente-usuario, y otro es el registro digital de la interacción misma. El primero es un servicio que se consume en el acto de producirse y el segundo es información que se debe transformar en conocimiento, por lo que el carácter de ese bien es el típico activo intangible de la empresa. Las diversas tecnologías son las que brindan a la fuerza de trabajo el instrumento para cumplir este doble propósito, así que son éstas las que desempeñan el papel motriz de la capacidad de servicio y de cognición del ensamble socio-técnico que conforma el CC. La fuerza de trabajo se adapta de modo constante a la oleada de innovaciones generadas por proveedores de las TIC.

La gente en su calidad de clientes y usuarios es la gran fuente de información de los CC y la infraestructura técnica es cada vez más una gran memoria digital que impone tareas y ritmos a partir de su propia información en crecimiento, mediante una variedad de instrumentos y técnicas: marcador, predictivo, grabación de llamadas, pantallas, distribución automática de llamadas (ACD), respuesta de voz interactiva (IVR), *call blending*, *web call back* (SMS), *speech analytics*, reconocimiento de voz, texto a voz, *audio-mining* (CRM). Las habilidades del teleoperador son determinantes para construir un conocimiento compartido con el cliente en el marco de una intención comercial definida, bajo una norma de producción masificada con uso intensivo de la fuerza de trabajo con rutinas establecidas y una base técnica de automatización. Por ende, la expansión tecnológica es el primer ámbito para describir el desarrollo del sistema de la industria y sus momentos de cambio relevantes. Junto a ello, la fuerza de trabajo, en su organización y competencias conforma un segundo ámbito de descripción del sector industrial de los CC.

Los CC generan interacciones e información que tienen un valor de uso en mercados específicos, tales como el bancario, de telecomunicaciones, seguros, comercio, transportes, etcétera. La expansión internacional de los servicios ha permitido el consiguiente despliegue de la industria de CC y su ritmo de crecimiento está vinculado a la economía global de los servicios en sus diferentes mercados específicos. Las tecnologías de los CC permiten que la competencia en cada mercado se sustente en procesos de identificación de consumidores para adquirir ventajas dinámicas. Este es un fenómeno novedoso de la economía basada en consumo masivo que permite combatir un importante grado de incertidumbre, al

conseguir proteger los segmentos de mercado que posee la empresa. Masividad de la producción y singularización del consumo es una tendencia posible gracias a las nuevas plataformas tecnológicas y organizativas de los CC, en su función de información y conocimiento. Este es el tercer ámbito que define al sistema del sector de CC.

Las empresas en los distintos mercados iniciaron su incursión con centros de llamadas integrados a su propia estructura, adoptándolos como centros operativos nuevos; algunas prosiguieron haciendo evolucionar estos centros operativos, especializándolos; pero otras los transformaron en empresas abocadas a ofrecer el servicio a terceras empresas y un tercer grupo de CC apareció como *outsourcing* desde un inicio. En la actualidad es este último grupo el que marca el dinamismo internacional de la industria, conformando un sector multinacional que promueve inversiones, empleo y estándares en diversos países. La tercerización aparece fuertemente relacionada con el dinamismo del mercado y su segmentación/protección, puesto que se trata de mercados internacionales en gran medida y las empresas de la industria de CC los pueden abarcar mediante políticas de relocalización. Aquí se encuentra un cuarto ámbito de análisis del sector.

La creciente penetración de los servicios de los CC en la vida económica y social de los países conlleva la reacción de gobiernos y organizaciones de la sociedad. Ganancias y pérdidas de empleo, servicios públicos y también intromisiones incontroladas en la esfera privada, precariedad legal del trabajo y organización de trabajadores, creación de información sobre los individuos y manejo discrecional de la misma, son las facetas de esta penetración, y de esta suerte se generan incipientes regulaciones públicas que empiezan a influir sobre el desarrollo de la industria de CC y que constituyen nuestro quinto ámbito para el análisis del sistema.

Los cinco ámbitos recién mencionados son, entonces, tecnologías, trabajo, mercado y competencia, tercerización y regulación. Los diagramas 1 y 2 permiten distinguir las relaciones de mayor y de menor peso entre los cinco ámbitos del sistema. Las flechas indican el sentido de la influencia.²

²Un paso que será necesario emprender para una ocasión futura será el de darle un contenido más preciso al “mayor” y “menor” peso en las relaciones mencionadas. Ello implicará poder crear una geografía económica de la industria de los CC y dimensionar los procesos que esta industria emprende. En el nivel actual, esta propuesta de sistema de relaciones entre los cinco ámbitos es una estilización del fenómeno que sugiere ulteriores análisis cualitativos y cuantitativos para generar una explicación general del dinamismo global y local de este sector.

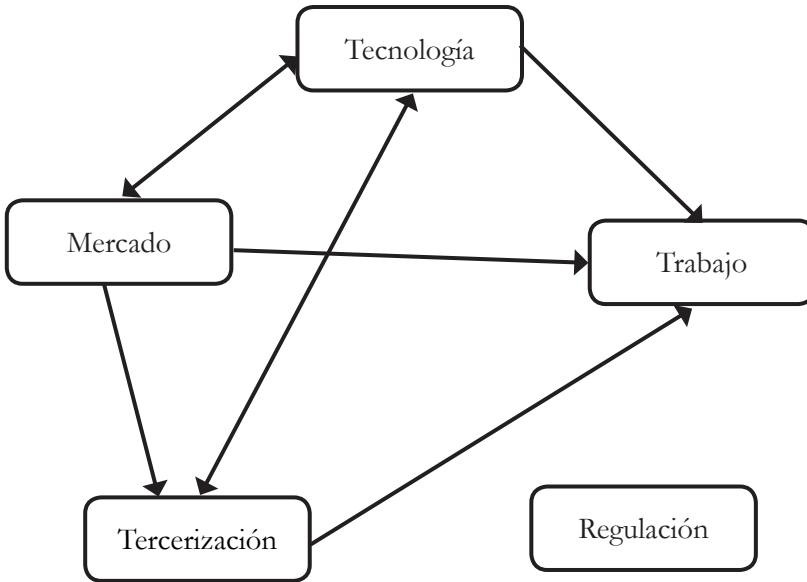


DIAGRAMA 1. *Las relaciones de mayor peso en el sector de CC*

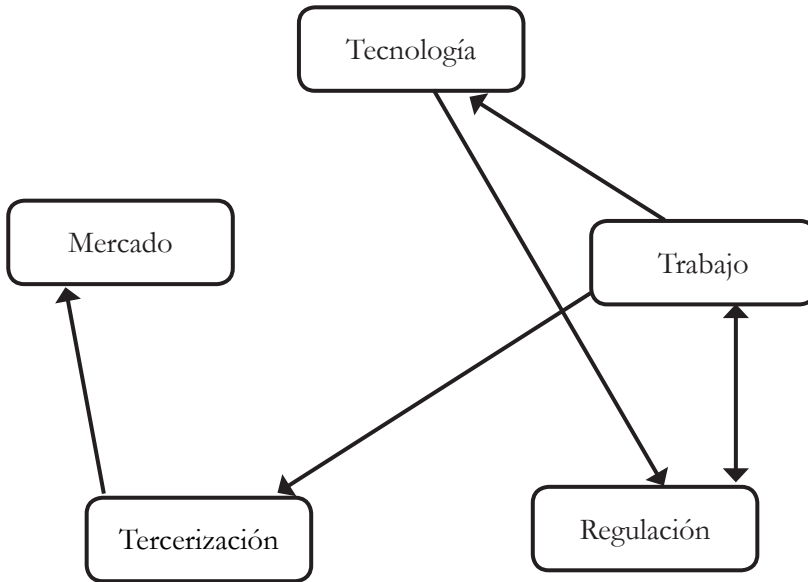


DIAGRAMA 2. *Las relaciones de menor peso en el sector de CC*

TECNOLOGÍA: MASIFICACIÓN, INFORMATIZACIÓN Y COMUNICACIÓN OMNÍMODA

La evolución tecnológica de los CC está marcada por tres momentos importantes. A principios de la década de 1980 se dio la creación de equipo para permitir la operación masiva de llamadas, tanto entrantes como salientes; a mediados de la década de 1990 tuvo lugar la convergencia entre equipos de información y de comunicación mediante tecnologías digitales, lo cual facilitó la ampliación de las funciones de los CC hacia aspectos informacionales; finalmente, desde mediados del primer decenio del siglo XXI, se ha llevado a cabo un proceso tanto de ampliación de los canales de interacción del CC con sus usuarios, como de abatimiento de costos de equipos digitales para los CC, constituyendo una tercera oleada tecnológica; se puede encontrar así tres grandes fases de desarrollo tecnológico de esta industria: masificación, desde inicios de la década de 1970 hasta mediados de la década de 1990; informatización, mediados de la década de 1990 hasta nuestros días, y multicanales, mediados del primer decenio del siglo XXI hasta nuestros días.

Distribuir llamadas entrantes hacia operadores disponibles y posteriormente mantenerlas en espera hasta que sean tomadas fue el inicio de la posibilidad de la masificación. Un paso siguiente fue la marcación predictiva. Las llamadas hacia el exterior son hechas de modo automático, antes de que el operador vaya a terminar la llamada que está realizando, y de este modo se minimiza el tiempo “muerto” de una parte del proceso. La conclusión de esta fase de masificación del trabajo fue la tecnología del *call blending*, es decir, la mezcla automática de llamadas de entrada y de salida para el teleoperador, de manera que puede actuar de modo polivalente en más de una campaña.³ Este conjunto de innovaciones puede ser denominado como una generación tecnológica que le da sustento a la masificación de las interacciones y la incursión en mercados de masas. Un paso más en esta dirección ha sido el registro de la voz realizado por la computadora, traduciendo así el lenguaje oral a escrito, de modo que los operadores tienen menos fallas al reproducir los datos del interlocutor y su tiempo de interacción es menor.

La generación tecnológica siguiente en los CC tiene como fuerza motriz la convergencia de información y comunicación por medios digitales, y su orientación es el manejo de información y su conversión a datos útiles para el proceso de la competencia. Esta innovación informacional permite un paso posterior en

³Cada mercado en particular es atendido mediante campañas que tienen objetivos definidos. La polivalencia del teleoperador está condicionada por la estructura tecnológica del CC.

el proceso de masificación de la economía: la singularización de los clientes. El concepto central de esta nueva fase tecnológica fue el del Customer Relationship Management (CRM) y a partir de entonces los diversos cambios que han vivido los centros de llamadas han tenido como objetivo dotar de mayor versatilidad al CRM. Se trata tanto de una nueva técnica como de una función que adopta la empresa que decide generar una nueva relación con clientes, que se podría llamar bidireccional: la empresa cubre las necesidades actuales y futuras de su cliente y éste le brinda la información de su ciclo de necesidades y posibilidades de desarrollo.

La tendencia anterior está sustentada en la innovación central de la tecnología originalmente denominada voz sobre el protocolo internet (Voice on Internet Protocol o VoIP), también llamada telefonía IP, que consiste en la transmisión de voz en la red de internet. Ésta encontró un campo de aplicación inmediato en los CC, básicamente por las nuevas capacidades de gestión que permite la tecnología digital integrada al conjunto de operaciones de la empresa: las operaciones son reportadas de modo centralizado, cada teleoperador es monitoreado de modo más eficiente y es posible una integración entre los procesos de trabajo y la administración de información, aspecto cuya importancia crece en la medida que la información es requerida para nutrir los datos de la estrategia de competencia. El refinamiento de esta tendencia ha dado lugar a la capacidad de los CC para actuar como operadores de *outsourcing* que gestionan una parte importante del proceso general de las empresas (Business Process Outsourcing o BPO).

La telefonía IP y la necesidad de mayor cobertura de interacciones abrieron la posibilidad de incorporar a los CC los canales que en internet se expandieron notablemente en los últimos años, tales como el *chat* y las redes sociales, de modo que un tercer ciclo de innovaciones tecnológicas ha aparecido y se desarrolla la tendencia a constituir no ya centros de llamadas sino centros de contacto (Contact Centers) que cubran la atención a un cliente-usuario con una diversidad de interacciones (más canales o más miembros de la empresa). Otra tendencia de la tecnología es posibilitar el trabajo en casa, lo cual es un proceso de difusión de los CC opuesto a la concentración de las actividades dentro de la organización. No se trata sin embargo aún de un proceso consolidado sino de ámbitos de posibilidad que serán explotados en algún momento; por lo pronto, existe una importante expectativa sobre el efecto de las redes sociales en las definiciones de consumo de los usuarios.

En el transcurso de este siglo avanzó la diversificación de la tecnología digital y la disminución de los costos asociados a su adquisición y uso, de modo que ello

permitió la extensión de plataformas destinadas al contacto con clientes y usuarios. La evolución del código *open source* permitió pasar de inversiones de entre 50 000 y 100 000 dólares para empezar a operar un CC, a montos de 3 000 dólares iniciales, favoreciendo así la heterogeneidad de empresas del sector y posibilitando la virtualización o trabajo en distintas locaciones, incluyendo casas de los trabajadores (Multisite Contact Centers).

Esta oleada de transformaciones tecnológicas se ubica en el *up stream* de la cadena de valor de la industria de CC y da lugar a una intensa competencia entre productores de *software* y de plataformas de comunicación que tienen como mercado principal a las empresas de tercerización. Este dinamismo de la oferta y del uso de tecnologías de mayor potencia en la gestión de información ha generado importantes reacciones de autoridades gubernamentales que deben abrir la regulación a nuevos campos de actividad, como es el de los CC.

En el cuadro 1 se muestra las relaciones de la tecnología con la estructura de la industria, a modo de resumen de lo explicado anteriormente.

CUADRO 1. *Relaciones de la tecnología con la estructura de la industria de CC*

	Trabajo	Mercado y competencia	Tercerización	Regulación
Tecnología	Organización del proceso productivo	Dinamización del mercado	Las empresas de desarrollo de tecnología tienen como mercado clave a las empresas de tercerización	La capacidad de intervención en la esfera privada por agentes usuarios de TIC obliga a reacciones de regulación
	Posibilidades del producto del CC <ul style="list-style-type: none"> • masividad • información • diversidad de interacción 	Masificación del mercado		
		Segmentación e identificación de consumo		

TRABAJO: TAYLORISMO Y HETEROGENEIDAD

El trabajo en el sector de CC es sin duda el aspecto que más ha llamado la atención y no sin razón, puesto que se trata de un sector económico que brinda un

empleo creciente y en cuyo proceso de trabajo existe una singular estructura de precariedad, altos ritmos de operación y también en muchas ocasiones una alta dosis de conocimiento, todo ello integrado a una tecnología informática avanzada que exige una adaptación muy cercana de hombre y máquina. Los trabajadores son también en mayoría jóvenes con formación profesional. Así, en los países y regiones en donde están implantados CC, éstos constituyen un importante acervo de empleo que permite una salida laboral para masas de jóvenes con formación universitaria, o incluso sin ella y el teleoperador se ha convertido en una figura representativa de la estructura laboral de la economía de servicios emergente.

El proceso de trabajo en un CC tiene dos fases: comunicación-negociación y gestión de información. La comunicación es la condición básica de la operación y el contenido de la comunicación es un proceso de telenegociación. La gestión de la información es cada vez más un componente importante del proceso de trabajo, a medida que las tecnologías permiten almacenar, ordenar y distribuir datos obtenidos del proceso de comunicación. La organización del trabajo descansa en el concepto de “campana”: ésta define el producto obtenido con el *input* trabajo, cuyo componente fundamental es el conocimiento específico que deberá ser puesto en juego en este espacio de negociación. La cantidad de trabajo requerido es un aspecto crítico de las definiciones técnicas en un CC, debido a la existencia de “horas pico” y, por tanto, la fluctuación del tráfico telefónico. La administración del trabajo en esta industria desarrolla técnicas predictivas cada vez más precisas para conocer las necesidades de cargas de trabajo humano.

El proceso y la organización del trabajo particulares de este sector industrial conforman un cuadro especial de condiciones de trabajo y modos de coordinación por parte de la empresa. Como en todo proceso técnico de producción en serie, el objetivo de la gerencia es la rutinización para lograr objetivos de cantidad y calidad. Esta taylorización puede estar condicionada por el tipo de campaña, pero a medida que esta industria adquiere madurez, las necesidades de la telenegociación se tornan menos susceptibles de rutinización. En este caso las competencias del trabajador se dirigen hacia los Contact Centers, dentro de los cuales los procesos de trabajo se fundamentan en sistemas de conocimiento distribuido y negociación individualizada. El tema de los costos predomina en cualquier definición técnica: por lo general el trabajo representa 60 por ciento y le sigue en importancia el costo del servicio telefónico.

La fase informacional de la industria de CC conlleva una mayor complejidad de las funciones de los teleoperadores y una mayor disposición hacia flexibilidad ge-

neral de los equipos de trabajo. Una campaña puede ponerse en marcha en menos de un día y el ritmo de la campaña se va marcando en función de la respuesta obtenida y de las necesidades del cliente.⁴ Mediante los sistemas de métrica actuales, cada fase de la campaña ofrece la oportunidad de controlar el desarrollo, analizar los beneficios, evidenciar errores y modificar la planificación para las siguientes fases.

El cuadro mundial del trabajo en el sector de CC muestra regiones con una importante base de empleo bajo condiciones estables y con cierta fortaleza de las instituciones del trabajo, como es el caso de Estados Unidos, Canadá y Europa occidental, en donde se concentra más de 70 por ciento del empleo mundial en esta industria, y regiones que tienen crecimientos elevados y constituyen polos de atracción para inversiones. India es sin duda el caso más significativo, con una industria de CC que aparentemente ya ha entrado a una fase de madurez y sus empresas realizan inversiones foráneas, hacia México y Argentina. Filipinas aparece como el nuevo polo de gran crecimiento en la actualidad,⁵ y en América Latina un país de gran dinamismo es El Salvador.⁶

Una tendencia similar a la de India es la que presentan países de economías en desarrollo como México, Argentina y Colombia, cuyos sectores de CC tienen en general la necesidad de pasar a una fase de mayor profesionalización de su fuerza de trabajo: bilingüismo, desarrollo local y promoción en el extranjero, para poder asimilar las tendencias de mayor complejidad de mercados masivos y especializados.

⁴A modo de ejemplo vale la pena recordar que el CC de la organización de la Copa Mundial de Fútbol de Sudáfrica empezó recibiendo cerca de 1 000 llamadas por semana, pero en plena competencia las 300 000 personas que llegaron generaron aproximadamente 10 000 contactos semanales. Para cubrir este notable incremento de la demanda, el CC cuadruplicó su *staff*, extendió el servicio que brindaba en inglés a un esquema 7 x 24, y además incrementó el servicio multilingüe de 9 a 21 horas: en español, alemán, holandés, francés, italiano y portugués. El canal social se basó en twitter, una página en facebook y un canal en youtube (Frias, 2010).

⁵Desde 2006, la industria de CC en Filipinas viene creciendo 46 por ciento anualmente en promedio y la crisis de 2009 no fue un freno para su expansión. Ese año el PIB del país creció tan sólo uno por ciento pero la industria de CC aumentó en 25 por ciento. Eso hace que por su monto de producción económica la industria represente 12 por ciento del PIB de Filipinas, y sea el tercer país internacional en el campo de los BPO, después de India y Canadá (philippinecallcenter.org, 2011).

⁶En El Salvador operan 45 empresas de tercerización en la industria de CC, de las cuales 12 son multinacionales. Estas empresas han generado, en 2010, 10 500 puestos de trabajo, con una tasa de crecimiento anual desde el inicio de las implantaciones en 1991, de 25 a 35 por ciento anual. En 2007, existían nueve centros de llamadas de capital foráneo, con una inversión de 26 millones de dólares; y seis empresas de capital local, con un monto similar de inversión. El empleo generado era de 6 000 plazas de trabajo (Hernández, 2010)

En el cuadro 2 se muestra las relaciones intraindustria en que interviene el trabajo, a modo de resumen de lo explicado.

CUADRO 2. *Relaciones del trabajo con la estructura de la industria de CC*

	Tecnología	Mercado-competencia	Tercerización	Regulación
Trabajo	La fuerza de trabajo experimenta un proceso de resistencia y adaptación a los marcos de desempeño que exige la tecnología.	Las tendencias del mercado generan nuevas demandas de especialización para los trabajadores.	Las empresas de tercerización generan las mayores demandas de puestos trabajo en su proceso de expansión internacional.	La organización de trabajadores de CC conduce a nuevas regulaciones contrarias a la precarización.

MERCADO, SEGMENTACIÓN Y DINAMISMO DE EMPRESAS DE TERCERIZACIÓN

El sector de CC genera un servicio para el sector material o inmaterial de la economía. El servicio que genera son las interacciones personales entre clientes o usuarios y las empresas u organizaciones. Por tanto, el producto de esta industria de servicios es un componente del mercado para dichas empresas u organizaciones y su nivel de actividad (ganancia, inversiones y empleo) está íntimamente ligado con las características del mercado en que ofrecen sus servicios específicos.

Las tecnologías y modos de operación han permitido la introducción de un modelo de competencia en los mercados de servicios que consiste en la singularización de los clientes/usuarios de consumos masificados. Así, los mercados que son atendidos por los CC son de tres tipos: el servicio masificado, el servicio masificado individualizado y el profesional (Batt *et al.*, 2009). Cada uno de estos modelos de servicio corresponde a un tipo de segmentación del mercado y reportan distintos niveles de ingresos a la organización. Estos modelos definen de manera clave las características esenciales de las relaciones laborales y su conceptualización relativamente reciente constituye un avance en los estudios sociales y económicos sobre los mercados de trabajo en los CC, pues relacionan con bastante precisión los procesos y la organización del trabajo, y consecuentemente las competencias del teleoperador, con el tipo de producto que genera.

Los mercados del primer tipo están asociados al nivel más bajo de salarios, la mayor precariedad, menor autonomía del trabajador y mayor grado de estandarización, así como la mayor juventud de los teleoperadores. En el extremo opuesto, los mercados profesionales tienen que ver con clientes de mayor exigencia y de alto valor para la empresa, y por ello la escala salarial más elevada, el trabajador cuenta con la mayor autonomía, las interacciones exigen un alto grado de conocimiento y se trata de trabajadores cercanos o mayores a los 30 años (Álvarez-Galván, 2010).

En el cuadro 3 se muestra de qué manera impactan las tendencias del mercado y la competencia mediante singularización del consumo a los demás ámbitos de la estructura del sector de CC.

CUADRO 3. *Relaciones de mercado y competencia con la estructura de la industria de CC*

	Tecnología	Trabajo	Tercerización	Regulación
Mercado-competencia	La diversificación del mercado, así como sus cambios de nivel, obligan a tecnologías de mayor alcance y precisión.	La diversificación y el nivel de los mercados generan nuevas campañas y usos de la fuerza de trabajo (procesos y organización del trabajo).	La globalización de los mercados genera una relocalización de las empresas de tercerización.	Las nuevas necesidades de manejo de información así como de ampliación del mercado generan reacciones de las autoridades para limitar o regular el uso indebido de información y canales de interacción con los individuos.
	Los mercados de la sociedad de información son una fuente de dinamismo para nuevas tecnologías para los CC.			

En la industria de CC la aparición de empresas de tercerización ocurrió de modo rápido al constituir una solución de costos para los aprendizajes tecnológicos y organizacionales de las empresas que requerían el servicio de interacción telefónica con sus clientes. Se ha extendido un sector multinacional de CC que ofrecen sus servicios de *outsourcing* y son realmente los actores de una globalización del sector, con un mercado específico que es el conjunto de empresas que necesitan servicios de interacción y organización de información en sus mercados particulares. Las empresas de tercerización ofrecen diversos servicios a

sus empresas clientes: desde la posibilidad del reclutamiento y junto con ello la gestión de la fuerza de trabajo, hasta el uso de instalaciones, o bien el servicio de la tecnología. Se trata de un sector en constante proceso de innovación y adaptación a necesidades de los clientes, o bien que crea mercados para los clientes, con soluciones innovadoras. Su relación con el sector productor de tecnología es muy fuerte y constituye posiblemente el lazo más importante de interacción en la estructura de la industria mostrada en la figura 1.

Las trayectorias de las empresas de tercerización son diversas y constituyen una fuente interesante para la comprensión del modo de desarrollo de un sector multinacional de los servicios que conjuga innovación tecnológica con trabajo masificado. Estas empresas nacen desde pequeños centros de *outsourcing* hasta desprendimientos de empresas que desarrollaron para sí mismas estructuras de CC, y crecen nacionalmente y posteriormente de modo internacional. Por ello no es raro encontrar en la competencia mundial empresas de *outsourcing* de países desarrollados y también de naciones como India, México o Filipinas.

Las relaciones de este sector de empresas con el resto de los ámbitos de la industria se muestran en el cuadro 4.

CUADRO 4. *Relaciones de la tercerización con la estructura de la industria de CC*

	Tecnología	Trabajo	Mercado-competencia	Regulación
Tercerización	La constitución de operaciones globales genera una importante oferta de plataformas y de soluciones tecnológicas.	Las relocalizaciones de las empresas de CC son una fuente de dinamismo del empleo.	Las empresas de tercerización generan nuevos espacios y formas de desarrollo del mercado y la competencia.	Las crecientes críticas sobre la baja calidad del empleo en empresas de tercerización generan procesos de regulación.

REGULACIONES: UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA INCIPIENTE

El gran poder que han adquirido estas empresas de CC en su manejo de situaciones y control de los usuarios/clientes ha dado pie a la reacción regulatoria de algunos gobiernos. Las regulaciones son el conjunto de intervenciones mediante leyes, normas, reglamentos, etcétera, que las entidades de gobierno llevan a cabo sobre el comportamiento de los CC, a fin de orientar sus acciones en beneficio de

los usuarios y/o de los trabajadores de los centros. En el extremo opuesto, hay gobiernos que impulsan la creación de CC en sus países, como medida de creación de empleo, y en ese caso las regulaciones restrictivas son inexistentes.

El ámbito de las regulaciones en el sector de CC es el que tiene lazos más débiles con el resto de procesos en la industria y eso se debe a que las leyes y normas constituyen una tendencia incipiente. Las implantaciones de algún cuerpo regulatorio siempre van asociadas a un cuestionamiento por parte de los organismos patronales que representan a la industria, los cuales, como en el caso mexicano, prefieren la idea de autorregulación. El argumento básico que emplean estos organismos es el tradicional ante cualquier intento de regulación económica: se puede detener la inversión y la creación de empleos y habrá un éxodo hacia países con mayor libertad de acción.

Los antecedentes más importantes son los de Estados Unidos y Brasil. En el primero, en 2007 se creó una legislación que limitaba a la hasta entonces incontrolable penetración de los telemercaderes en la vida cotidiana de las personas. Esta ley tuvo su origen en la actividad de organismos como el Center for Democracy & Technology, que impulsó el movimiento Do Not Call. El rechazo a la intrusión informática de los telemercaderes se está instrumentando mediante una lista que los propios interesados hacen crecer, anotándose para evitar que en un lapso de cinco años los teléfonos que éstos consignen sean objeto de llamadas de *telemarketing*. Las medidas de este tipo se encuentran ya en otros países: Australia, Reino Unido, Canadá, México (Registro Público de Consumidores) y Argentina (Registro No Llame, para la ciudad de Buenos Aires).

En Brasil, la *Ley de atención al cliente* (bnamericas, 2008), que data de 2008, tiene como aspectos básicos que regula el tiempo máximo de espera de un cliente, la obligación de los teleoperadores de atender cualquier asunto planteado por el consumidor y no transferir la llamada y la obligación de que en el menú de opciones siempre sea la primera el contacto directo con un operador. De igual sentido es la iniciativa española en el anteproyecto de *Ley de servicios de atención al cliente* (izo, 2011), de 2011, con la cual se plantean tiempos máximos de espera de un cliente (no más de un minuto en 90 por ciento de los casos), formas de gestión directa de las quejas y atención a usuarios, plazos máximos de atención a quejas. Por el lado de la regulación laboral, en Argentina (Urien, 2011) se discute una ley dirigida al trabajo en los CC, en que se fijen jornadas máximas de trabajo, salarios mínimos y atención médica obligatoria, entre otros puntos.

En suma, se trata de un ámbito reciente en la estructura de este sector, que gozó durante prácticamente todo su desarrollo en los años del siglo xx de una

falta de intervención regulatoria por parte de los gobiernos, y además muy pocas implicaciones de su fuerza de trabajo para organizar estructuras sindicales o regular el espacio productivo. Es probable que en el futuro la regulación muestre mayores impactos en los actores de la industria de CC, a medida que se amplíen los usos de la telefonía en la vida social⁷ y que se entienda con mayor claridad el poder de quienes obtienen y manejan las bases de datos conseguidas por los CC.⁸

LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE CC EN MÉXICO

La apertura de la economía mexicana a las corrientes de la globalización a partir del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, en 1994, permite la definición de grandes sectores económicos que serán expuestos a la competencia internacional y, sobre todo, a la inversión foránea. El proceso de apertura se dio a lo largo de ciclos de un importante debilitamiento de la economía: elevación de la tasa de interés, de la inflación, caída del poder de compra de la población y crisis de las empresas. Así, las grandes empresas tanto las nacionales como las que se incorporaban a la economía nacional, especialmente en el sector de servicios, debieron hacer un uso muy rápido de los CC para competir en sus respectivos mercados. Por ejemplo, bancos, para ofrecer masivamente tarjetas de crédito, compañías aseguradoras, para la oferta de seguros, o la competencia entre empresas telefónicas y posteriormente servicios de internet. Ello originó una fase de rápido crecimiento con débiles bases profesionales en la gestión de los CC.⁹ Fue una etapa en la que

⁷Un ejemplo de estas formas novedosas está reflejado en la noticia siguiente: “Según la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) de Estados Unidos, 70 por ciento de las llamadas al número de emergencias 911 proviene de teléfonos móviles y en algunas situaciones (como un intruso en casa) la víctima no puede realizar sin peligro la comunicación. Por este motivo, el gobierno estadounidense intenta actualizar este servicio permitiendo la comunicación desde celulares. La propuesta Next Generation 911 permitirá a los centros de llamadas de emergencia, que comenzaron a operar en 1968, recibir mensajes de texto y usar las fotos y los videos de dispositivos móviles para obtener información sobre la situación en progreso. Además, la FCC también quiere introducir reportes automáticos generados por dispositivos médicos, dispositivos en vehículos y cámaras de seguridad” (lowcostcallcenter.es, 2010).

⁸Quizá la parte más oculta de este sector sean las bases de datos, y ésta es la fortaleza sustancial de cualquier empresa de telemarketing. En este aspecto la economía y la regulación tienen aún pocas oportunidades para entender la lógica del poder de esta industria: ¿cómo se forma el precio de la información y bajo qué regla se modifica su valor a medida que se tienen datos más precisos sobre las personas?

⁹Álvarez-Galván (2010) muestra que en las prácticas de tercerización en la década de 1990, las empresas clientes tenían una gran injerencia en la operación general, restando eficiencia económica y organizativa a las empresas de tercerización y en general creando un telemarketing de baja calidad.

las capacidades productivas del sector se concentraron en la ciudad de México y en segundo lugar en Monterrey (Micheli, 2007a y 2007b).

Ya en el siglo actual, el sector fue abarcando nuevos mercados, aumentando el número de CC y desarrollando nuevas competencias profesionales. Con ello adquirió cada vez más importancia la relocalización dentro del territorio nacional y la competencia por el mercado en lengua inglesa. Entonces comienza a plantearse la calidad de una gestión profesional como un aspecto importante en el desarrollo de la industria.¹⁰

El más reciente estudio anual en México sobre empresas de *outsourcing* en el sector de CC (Instituto Mexicano del Telemarketing, 2010) muestra algunas características relevantes de la misma y dimensiona el proceso de transformación de la industria. El estudio abarca 75 empresas de tercerización que agrupan a 219 CC en diversas partes del país, con 72 618 estaciones de trabajo y 92 265 empleados. Esta es una dimensión de la industria que puede ser considerada como bastante cercana al universo existente de empresas de tercerización, y quedan fuera las que son CC pertenecientes a empresas de otro tipo, que pueden representar una cantidad mayor de puestos laborales.

Del total de empresas del estudio, 55 por ciento fue creado antes del 2000, y 45 por ciento después de ese año. Las estaciones de los CC dedicadas al mercado externo (*offshore*) eran de 8 631 en 2007 y de 18 701 en 2010, es decir, crecieron 116 por ciento. Las estaciones dedicadas al mercado externo son 26 por ciento del total y aproximadamente la mitad de las empresas dedica parte de su actividad a dicho mercado.¹¹ Los principales mercados externos son: 31 por ciento de las estaciones para Estados Unidos y Canadá, 28 por ciento América del Sur y 20 por ciento Europa. Estos datos hablan de una importante especialización hacia mercados fuera del territorio nacional y conlleva una dimensión de profesionalización de la industria, tanto tecnológica como laboral.

Por cuanto hace a los tipos de mercado hacia los cuales se dirigen las empresas, éstas se concentran en mercado financiero, con 71 por ciento del total de empresas; de telecomunicaciones, con 67 por ciento; comercio, con 61 por ciento;

¹⁰Los estudios iniciales sobre esta industria se orientan hacia la faceta de las relaciones laborales, focalizando las características del trabajo juvenil y precario (Micheli, 2007a; Da Cruz y Fouquet, 2010; Arteaga y Micheli, 2010; Hualde *et al.*, 2011).

¹¹A modo de comparación, en Argentina, en 2007 aproximadamente 40 por ciento de la producción estaba dirigida al mercado externo, situación que decayó hasta 20 por ciento en 2010 (Vinacour, 2010). Lo anterior nos habla de los diferentes ciclos por los cuales pasan las economías de la industria de los CC. Los estudios sobre esta industria aún no generan las interpretaciones de esta evolución.

seguros, 45 por ciento; tecnología digital, 40 por ciento, y automotriz, con 40 por ciento también. Es previsible que cuando se dinamicen nuevos mercados, como el de entretenimiento o el farmacéutico, amén de la actividad del sector público, crezca el nivel de desarrollo del sector.

Los datos de concentración geográfica muestran que en el Distrito Federal y su zona conurbada del Estado de México se localiza 27 por ciento del total de CC nacionales, pero 44 por ciento del total de estaciones. Le siguen Nuevo León con 13 por ciento del total de CC y 20 por ciento de las estaciones; Jalisco con seis y siete por ciento, respectivamente, y Baja California con cinco y seis por ciento. Estas entidades concentran así 77 por ciento de la capacidad productiva (estaciones) de esta industria.

Las tendencias recientes muestran empresas específicas que reorientan su capacidad de interacción e información mediante instalaciones productivas de gran intensidad tecnológica y con uso masivo de fuerza de trabajo, buscando de modo claro cercanía con instituciones educativas para la rápida contratación de trabajadores con la precalificación necesaria. Ese es el caso del Tecnoparque en el Distrito Federal, que da ocupación a aproximadamente 4 000 personas y fue inaugurado en 2004, estando en las cercanías de instituciones de educación superior, como la Universidad Autónoma Metropolitana e Instituto Politécnico Nacional. La primera empresa en esa instalación de 140 000 m² es el banco hsbc, y le siguieron American Express y Nextel (tecnoparque, 2008). En la ciudad de Querétaro se inauguró en 2008 el CC del banco español Santander, con capacidad para 6 000 empleados (milenio, 2009), y en la ciudad de Monterrey se inaugurará en 2012 el nuevo centro de Banorte, de 12 000 m² y con capacidad de contratación de 2 000 personas, igualmente cercano a la Universidad Autónoma de Nuevo León (Jasso, 2010). Se trata de tres ejemplos que muestran la estrecha relación entre el desarrollo del mercado, el desarrollo urbano y la concentración tecnológica y de fuerza de trabajo en nuevos CC en México. Una tendencia similar es la que representa el Green IT Park (IJALTI, s/f), de Ciudad Guzmán, en Jalisco, el cual con cerca de 11 000 m² está habilitado para atender los servicios de CC para las empresas del clúster de Jalisco en materia de tecnologías de información.

CONCLUSIONES

En este artículo he propuesto un análisis de la evolución del sector de CC, basándome en un modelo de interacciones entre cinco elementos o ámbitos constitutivos

de la estructura de esta industria de servicios: la tecnología, el trabajo, el mercado, la tercerización y las regulaciones. He mostrado las interacciones de mayor peso y sugerido las que no son definitivas en la actualidad pero que lo pueden ser en un futuro. Indudablemente al modelo de estructura industrial propuesto le harán falta ajustes y contrastación con procesos concretos para ampliar su valor analítico. Sin embargo, a este nivel se han mostrado datos básicos e interpretaciones de la evolución de cada uno de los cinco ámbitos.

Se trata de una industria de servicios que tiene un conjunto de transformaciones constantes, con algunos procesos particulares de carácter decisivo que se encuentran en el ámbito de la tecnología y que impactan al trabajo y a las empresas de tercerización. En la actualidad se puede definir el siguiente cuadro: la industria de CC experimenta cambios por una tercera oleada tecnológica basada en una diversificación de canales comunicacionales, una mayor integración de las TIC al funcionamiento general de las empresas y también una caída de los costos de infraestructura tecnológica. Las empresas de tercerización se expanden y generan nuevas inversiones y oferta laboral en diversos países, la fuerza de trabajo se diversifica en sus competencias para atender nuevas formas del mercado, en donde la masificación individualizada adquiere un papel importante, y, finalmente, aparecen los primeros rasgos de un proceso de regulación que puede tener influencia en el futuro en desarrollo general de la industria.

Los datos recientes sobre la situación de la industria de CC en México apuntan a un escenario de crecimiento, tanto en empleos como en la diversificación de mercados y en expansión territorial. Resalta una nueva tendencia hacia la construcción de centros de producción de gran capacidad y con alta densidad tecnológica, como síntesis de una transformación tecnológica, especialización laboral, ampliación de mercados y expansión territorial de las empresas de CC.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Galván, José Luis, 2010, "Service Work and Subcontracting in the new Economy: The Visible Hand of Client Firms in Subcontracted Call Centres", working paper, Outsourcing/Offshoring of Services Conference para *British Journal of Industrial Relations*, documento de trabajo.
- Ascher, François, 1995, *Métapolis ou l'avenir des villes*, Paris, Odile Jacob.

- Ascher, François, 2000, *Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs. Essai sur la société contemporaine*, Paris, Editions de l'Aube.
- Arteaga, Arnulfo y Jordy Micheli, 2010, "Trabajador@s en *call centers*: ¿flexibilidad vs. ciudadanía?", en Arnulfo Arteaga, coord., *Trabajo y ciudadanía. Una reflexión necesaria para el siglo XXI*, México, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, pp. 177-218.
- Barras, Richard, 1986, "Towards a Theory of Innovation in Services", *Research Policy*, vol. 15, núm. 4, Nort Holland, Elsevier Science Publishers, pp. 161-173.
- Batt, Rosemary, David Holman y Ursula Holtgrewe, 2009, "The Globalization of Service Work: Comparative Institutional Perspectives on Call Centers: Introduction to a Special Issue of ILRR", en *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 62, núm. 4, en <http://works.bepress.com/rosemary_batt/35>, consultado 15 de agosto de 2011.
- Bell, Daniel, 1999, *The Coming of Post-Industrial Society*, Nueva York, Basic Books.
- Bnamericas, 2008, en <http://www.bnamericas.com/news/telecomunicaciones/Ley_de_call_center_entrara_en_vigor_el_1_de_diciembre>, consultado el 3 de septiembre de 2011.
- Burgess, John y Julia Connel, 2006, *Developments in the Call Centre Industry*, Nueva York, Routledge Taylor/Francis Group.
- Businessdictionary, en <<http://www.com/definicion/service-industry.html>>, consultado el 3 de septiembre de 2011
- Castells, Manuel, 1999, *La era de la información. La sociedad red*, vol. 1, México, Siglo XXI Editores.
- Carnoy, Martin, 2000, *El trabajo flexible en la era de la información*, Madrid, Alianza Editorial.
- Cousin, Olivier, 2002, "Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appel", *Sociologie du travail*, Elsevier, pp. 499-520.
- Da Cruz, Michael y Anne Fouquet, 2010, "La figura del operador mundializado: jóvenes trabajadores en los *call centers* de Monterrey", en Lylia Palacios, edit., *La globalización. Permanencias y cambio en el área metropolitana de Monterrey*, Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León, pp. 433-456.
- Del Bono, Andrea, 2006, "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios: Sentidos y transformaciones del trabajo", Buenos Aires, CEIL_PIETTE/Conicet, en <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/libros/argentina/ceil/delbono06.pdf>>, consultado 13 de agosto de 2011.
- Dunning, John H. y Sariana M. Lundan, 2008, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

- Drucker, Peter, 1993, *Postcapitalist Society*, Nueva York, Harper Collins.
- Esping-Andersen, Gosta, 2000, *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*, Barcelona, Ariel.
- Freeman, Christopher y Francisco Louca, 2001, *As Times Goes By. From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford, Oxford University Press.
- Frías, Joaquín, 2010, Call Center Sur, en <<https://mail.google.com/mail/?shva=1#search/junio/129411d1e65954eb>>, consultado el 10 de noviembre de 2010.
- Garza, Gustavo, 2011, “La revolución macroeconómica del sector servicios: estados Unidos, Nuevo León y Guanajuato”, en Adriana Martínez, Daniel Villavicencio y Pedro Luis López de Alba, coords., *Estrategias para la competitividad*, México, Plaza y Valdés.
- Harvey, David, 1990, *The Conditions of Postmodernity*, Oxford, Blackwell.
- Hernández, Guadalupe, 2010, “En el país operan más de 45 call centers”, en <http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=6374&idArt=5433612&utm_medium=Email&utm_source=Newsmaker&utm_campaign=Newsmaker%20-%20ccsur-316%20-%2029-12-2010&utm_content=http%253A%252F%252Fwww.elsalvador.com%252Fmwedh%252Fnota%252Fnota_completa.asp%253FidCat%253D6374%2526idArt%253D5433612>, consultado el 2 de diciembre de 2010.
- Holman, David; Rosemary Batt y Ursula Holtgrewe, 2007, *The Global Call Centre Report: International Perspectives on Management and Employment*, Report of the Global Call Centre Network, en <<http://www.globalcallcenter.org>>, consultado el 12 de mayo de 2010
- Hualde, Alfredo; Redi Gomis, Mario Jurado y Hedald Tolentino [ponencia], 2011, “Contratos y salarios en los operadores de call center: análisis de la precariedad y la heterogeneidad en tres ciudades mexicanas”, Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, Mérida, Yucatán.
- IJALTI, s/f, en <http://www.ijalti.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=58>, consultado el 2 de septiembre de 2011
- Instituto Mexicano del Telemarketing, 2010, *Contact Forum*, México, núm. 37, septiembre-octubre, pp. 52-61.
- izo, 2011, en <<http://www.izo.es/web/blog/2011/03/16/nueva-ley-de-servicios-de-atencion-al-cliente>>, consultado el 3 de septiembre de 2011
- Jasso, Margarita, 2010, “Inaugura Grupo Financiero Bancomer su call center”, en *Crónica*, en <http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=542139>, consultado el 2 de septiembre de 2011.

- Lyon, David, 2002, "Cyberspace: Beyond the Information Society?", en John Armitage y Joanne Roberts, edits., *Living with Cyberspace: Technology and Society in the 21 st Century*, Londres y Nueva York, Continuum, pp. 21-33.
- Micheli, Jordy, 2006, "El trabajo en la sociedad de la información. El caso ilustrativo del telemercado", en *Estudios Sociológicos*, México, El Colegio de México, vol. xxiv, núm. 70, pp. 197-220.
- Micheli, Jordy, 2007a, "Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI", *Confines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, Monterrey, N. L., ITESM, año 3, número 5, pp. 49-58.
- Micheli, Jordy, 2007b, "Centros de atención telefónica y telemercado: paradigma de la economía de masas basada en las tecnologías de información y conocimiento", *Comercio Exterior*, México, vol. 57, núm. 3, pp. 218-231.
- Micheli, Jordy, 2008, "La empresa informacional emergente: telemercado y call centers", en Jordy Micheli, Enrique Medellín, Antonio Hidalgo, Javier Jasso, coords., *Conocimiento e innovación. Retos de la gestión empresarial*, México, UAM Azcapotzalco/UNAM/Plaza y Valdés.
- Milenio, 2009, en <<http://impreso.milenio.com/node/8611462>>, consultado el 2 de septiembre de 2011
- Moriset, Bruno y Nicolas Bonnet, 2005, "La géographie des centres d'appels en France", *Annales de géographie*, París, Armand Colin, núm. 641, pp. 49-72.
- Moss, Philip; Harold Salzman y Chris Tilly, 2008, "Under Construction: the Continuing Evolution of Job Structures in Call Centers", *Industrial Relations: A Journal on Economy and Society*, Wiley-Blackwell, vol. 47, núm. 2, pp. 173-208.
- Organización de las Naciones Unidas, 2003, System of National Account (SNA), en <<http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008.pdf>>, consultado 14 de julio de 2011.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), 2000, *The Service Economy*, París.
- Philippinecallcenter, 2011, The who is who of Philippine Call Center Providers", en <<http://www.philippinecallcenter.org>>, consultado el 12 de diciembre de 2010.
- Richardson, Randal y Vicki Belt, 2001, "Saved by the Bell?, Call Centres and Economic Development in les Favoured Regions", *Economic and Industrial Democracy*, Sage, vol. 22, pp. 67-98.
- Romson, Edgard y Sergio Rodsevich, 2005, *Call Center Management. Paradigmas convergentes*, Buenos Aires, Alcatel.

- Simioni, Olivier, 2002, “Un nouvel esprit pour le capitalisme: la société de l’information?”, *Revue européenne des sciences sociales*, en <<http://ress.revues.org/616>>, consultado el 18 de agosto de 2011.
- Tecnoparque , 2008, en <<http://www.tecnoparque.com>>, consultado el 2 de septiembre de 2011
- Urien, Paula , “Una regulación para call centers”, *La Nación* , 10 de julio de 2011, en <<http://www.lanacion.com.ar/1388323-una-regulacion-para-call-centers>>, consultado el 3 de septiembre de 2011.
- Vinacour, Ezequiel , 2010, “Sector de call centres en Argentina atraviesa periodo de transformación”, en <<http://infosurhoy.com/cocoon/saii/xhtml/es/features/saii/features/economy/2010/10/12/feature-02>>, consultado 15 de junio de 2011.
- Wölfl, Anita, 2005, “The Service Economy in OECD Countries”, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, París, OECD, 2005/3.