



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

“Cultura, calidad y poder en Ticketmaster”

Etnografía

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Seminario de Investigación e Investigación de Campo

y obtener el título de

LICENCIADA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

Leticia Chamorro Vázquez

Comité de Investigación

Director: Dr. Luis Reygadas Robles Gil

Asesores: Dr. Eduardo Nivón Bolán y Mtro. Leonardo Tyrtania

México, D.F. Diciembre, 2003.

Matrícula: 95217059

ÍNDICE

Introducción.....	3
Capítulo 1. Aspectos generales y procesos	
1.1 ¿Qué es Ticketmaster?.....	8
1.2 Así es la oficina	15
1.3 Proceso de trabajo.....	23
1.4 Evaluaciones: ¿cuánto voy a ganar?.....	28
Capítulo 2 Control + Flexibilidad = Calidad	
2.1 Que es el ISO 9000.....	39
2.2 “Nació el primogénito”.....	40
2.3 ¿El cliente es lo primero?.....	45
2.4 Cursos y Discursos.....	47
2.5 La flexibilidad en Ticketmaster.....	51
2.6 Entrega de boletos en taquilla.....	55
2.7 Entre los del proyecto y el jefe ausente.....	58
Capítulo 3 Estrategias y alianzas	
3.1 Integración para una mejor calidad.....	61
3.2 La culpa fue de.....	66
3.3 ¿Qué onda con los climas?.....	67
3.4 De los jefes y las fiestas.....	69
3.5 Estrategias y alianzas.....	72
3.6 Ascensos, descensos y aliados.....	75
Conclusiones.....	85

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Esta tesis tiene como punto de partida mi experiencia como empleada de Ticketmaster. Durante varios años trabajé en esa empresa como operadora y conocí desde adentro los procesos de mejoramiento de la calidad y sus contradicciones. Después decidí hacer mi tesis de licenciatura sobre este tema y la investigación de campo era todos los días que tenía que llegar a trabajar, se combinaban mis tareas académicas con mi empleo, tenía que estudiar y analizar mi propio contexto de trabajo. Este escrito es el resultado de esta experiencia antropológica con una mirada doble, como participante y como observadora de la cultura organizacional de Ticketmaster.

Contestar el teléfono diariamente por seis horas; encontrar las diferencias en cada llamada donde se repetían las mismas quejas, preguntas, aclaraciones; tenía que ser (y algunas ocasiones lo era) divertido .

La influencia del discurso de la calidad total, el cual menciona que tu deber como trabajador es estar disponible, ser leal y estar comprometido con el trabajo; las acciones de algunos compañeros que actuaban contrariamente a estos valores y la lucha constante de aquellos trabajadores por hacer divertida la pesadez de esas contradicciones; Los cursos de calidad con los que la empresa deseaba instaurar el cambio y la filosofía de la calidad total; no eran completamente efectivos, en ellos se repetía de una y otra forma que la actitud de servicio, la disponibilidad para el trabajo, ser “proactivos” y hacer las cosas con calidad; es un buen camino para alcanzar el éxito, incluso se aconsejaba ampliar la relación de cliente-proveedor al ámbito familiar, es decir, el hijo sería el cliente del padre, y como el cliente es lo primero, entonces la relación padre e hijo mejorarían y se podía llegar a tener una buena familia pero a pesar de estos “consejos” los cursos no eran completamente efectivos, los trabajadores seguían su propia lógica en el hacer y ver el trabajo, entender estas diferencias me llevó a realizar este trabajo; desde un lugar donde se presentaban privilegios y dificultades; lo primero lo vi reflejado en el acceso a la información y la experiencia compartida con estudiantes, mujeres casadas, madres solteras, padres de familia; todos con objetivos e intereses

distintos; compartiendo las mismas experiencias La dificultad se presentó al estar frente a la vasta información que debido a la cercanía, no daba importancia a algunos aspectos, pérdida en la cotidianidad no sabía en qué poner atención, el todo a veces se convierte en la nada. Es claro que no percibe lo mismo el que está dentro que el que está afuera.

En cuanto a mis opiniones, no me quedaba claro desde qué punto las pensaba, si por ser explotada o por ser la etnógrafa.

Debido a la globalización y a la demanda del mercado mundial, las empresas han buscado nuevas formas de organizar el trabajo, con la finalidad de ser más competitivas. El discurso de la filosofía de la calidad total es una herramienta que han adquirido como una nueva forma de organizar el trabajo; la cual tiene que ver con nuevos mecanismos de control. Dentro de este discurso, el trabajador juega un papel importante en la producción; ya que la empresa requiere que le dé una parte de sí mismo. Los discursos de calidad tienen que ver con la descentralización del poder, y con el deseo de la empresa de “vestir” al trabajador con su camiseta, de convertirlo en un sujeto disciplinado que se adhiera a sus objetivos tome sus metas como propias. Muchas veces escuchamos la frase “hay que ponerse la camiseta” la cual resume el deseo de la empresa, el de uniformar al trabajador, así como en un equipo de fútbol, donde los 11 integrantes comparten el mismo deseo de ganar. Tener un grupo homogéneo que piense y comparta lo mismo es el sueño empresarial.

El tema del trabajo ha sido estudiado por la sociología, la historia, la economía y la antropología. Los primeros estudios se enfocaron principalmente a los procesos de modernización e industrialización; analizaron más a los procesos productivos que al trabajador. La aportación de la antropología es ver que en el espacio laboral no sólo hay relaciones económicas y sujetos calculadores, sino también cuestiones simbólicas y personas incrustadas en contextos sociales y tradiciones culturales.

Históricamente la antropología se ha interesado por sociedades no occidentales y tradicionales; cuando las personas de estas culturas migran a centros urbanos o industriales, las sociedades complejas se convirtieron en un objeto de estudio de

la Antropología. (Nieto; 1997) Los estudios antropológicos ofrecen un análisis en el cual se toma en cuenta un aspecto que la psicología, sociología y administración han dejado fuera; *la cultura* y su relación con la producción.

Algunos estudios de la cultura obrera se interrogaban que elementos distinguían a la cultura obrera de la cultura global, esta discusión condujo al debate entre trabajo y sociedad, es decir, si las normas y valores obreros provenían del trabajo, lo que abrió paso para el análisis del trabajo y la cultura. Los estudios de cultura obrera tratan de ver cómo el trabajo determina la cultura mientras que las investigaciones de cultura corporativa abordan la influencia que la cultura tiene sobre el trabajo; entre estos se puede mencionar el estudio de Elton Mayo sobre Hawthorne para Western Electric Company, en el que se utilizó el método antropológico debido a la participación del antropólogo W. Lloy Warnes. Este estudio mostró cómo la cultura condicionaba la conducta, los valores y las actitudes de los trabajadores en la industria. La mirada antropológica encontró que no hay significado único del trabajo industrial en todas las sociedades. (Reygadas; 1998)

En esta investigación se utiliza la perspectiva antropológica para estudiar una empresa de servicios. El interés de este trabajo radica en saber ¿De qué manera influyen las relaciones de poder en los programas de calidad, desarrollo y crecimiento impuestos por la organización y, a su vez cómo afectan éstos las relaciones de poder?

Nuestra hipótesis es que al descentralizar el poder, para que la toma de decisiones pueda ser de la mayoría del personal, se ve amenazada y cuestionada la posición de poder en los niveles jerárquicos y esto genera conflicto, lo cual limita los alcances de la organización en sus programas de desarrollo y calidad.

En este trabajo analizaremos la cultura laboral de Ticketmaster, por cultura laboral entendemos el proceso de transformación de significados, valores, símbolos, y prácticas que se van gestando en el espacio laboral y productivo. Para explicar el caso que presentamos retomamos el concepto de control y poder de Richard Adams.

“El control es una capacidad física y energética para reordenar los elementos de su medio ambiente tanto en términos de sus posiciones físicas como de las conversiones y transformaciones energéticas a otras formas espacio-temporales” (Adams; 1975: 22)

El poder es una relación sociopsicológica entre personas capaces de decidir por sí mismas el rumbo o acción más conveniente. El poder es una manera de controlar a los seres humanos y a través del recurso significativo para el otro, ejercer o imponer la propia voluntad (Adams; 1975)

A lo largo de la exposición describimos cómo se va acrecentando el control sobre el proceso y la fuerza de trabajo, con la finalidad de ofrecer un buen servicio, lo que garantiza y respalda la obtención del certificado ISO 9002. Esta certificación es un requisito para las empresas que deseen ser competitivas en el mercado. Con este excesivo control, el acceso al poder, va adquiriendo nuevas formas ya que el trabajador no es sólo una mano, como lo ve el esquema taylorista, o una mano y un corazón como lo consideraba el movimiento de las relaciones humanas, sino que es también una cabeza, capaz de calcular, manipular y elegir (Crozier: 1990; pag.38). De ello parecen olvidarse el discurso de la filosofía de la calidad total y el ISO 9000, que en cierto momento implican una mecanización en el trabajo y el deseo empresarial de que el trabajador acepte sin objetar su disciplina; de tal manera que además de generar servicios la empresa está interesada en la formación de actitudes. Ante estos modelos el trabajador manifiesta cierta resistencia y su aceptación no es tan sencilla como la empresa quisiera.

Según Ervin Goffman las expresiones pueden ser de dos tipos: la que se dan y la que se emana; la primera incluye símbolos verbales y la segunda comprende las acciones. Observamos que en Ticketmaster existen diferencias importantes entre lo que se dice (discurso oficial) y lo que se hace.

El caso que analizamos es una empresa de servicio dedicada a la venta de boletos para espectáculos. En el primer capítulo mencionamos los datos generales de la empresa ¿qué y cómo es? Hacemos énfasis en los cambios que ha tenido con relación a la calidad y a las relaciones de poder. Describimos los procesos de

trabajo en los que el control se incrementa con la finalidad de asegurar la calidad y cómo esto afecta los recursos de poder de los trabajadores y genera inseguridad e inestabilidad. En el segundo capítulo observamos que el control y la flexibilidad son aspectos indispensables para obtener y conservar el certificado ISO 9000 y cómo el discurso de la calidad total por un lado recentra al sujeto pero por otro lo nulifica al desear que entregue parte de sí al trabajo. En el tercer capítulo hablamos de las estrategias de la empresa para lograr una mayor integración y el papel que le da al trabajador para el logro de sus objetivos, así como las estrategias de los trabajadores para no perder totalmente sus recursos de poder que se ven cuestionado por el ISO 9000 y por el discurso moderno de la filosofía de la calidad total.

METODOLOGÍA

Utilizamos el método antropológico que se refiere a conocer al objeto de estudio desde adentro, es decir, la presencia directa que “es una valiosa ayuda no porque garantice un acceso neutro y una replica exacta de lo real, sino porque evita algunas mediaciones y ofrece al observador critico lo real en su complejidad” (Rosana Guber: 1991; 178)

Asistimos a los cursos de capacitación, a las actividades extra laborales que la empresa realizaba con la finalidad de lograr una mejor integración.

Revisamos la historia de la empresa para ver los cambios que tuvo prestando atención principalmente a las relaciones de poder y al discurso de la filosofía de la calidad

Realizamos entrevistas semi estructuradas en las cuales solicitamos al trabajador que hablara de su propia experiencia y diera su opinión acerca de los cambios que la empresa tuvo. Nuestros entrevistados tenían antigüedad de 2 a 5 años, en promedio. La descripción de los rituales, la jerga que usaban los trabajadores y las bromas fueron importantes para entender la cultura de laboral.

Tal vez la principal fuente de información de esta investigación haya sido la experiencia de trabajar en Ticketmaster durante varios años. Este escrito es también un intento de recuperación de lo que aprendí de manera cotidiana durante ese tiempo.

Capítulo 1 ASPECTOS GENERALES Y PROCESOS

1.1 ¿Qué es Ticketmaster?

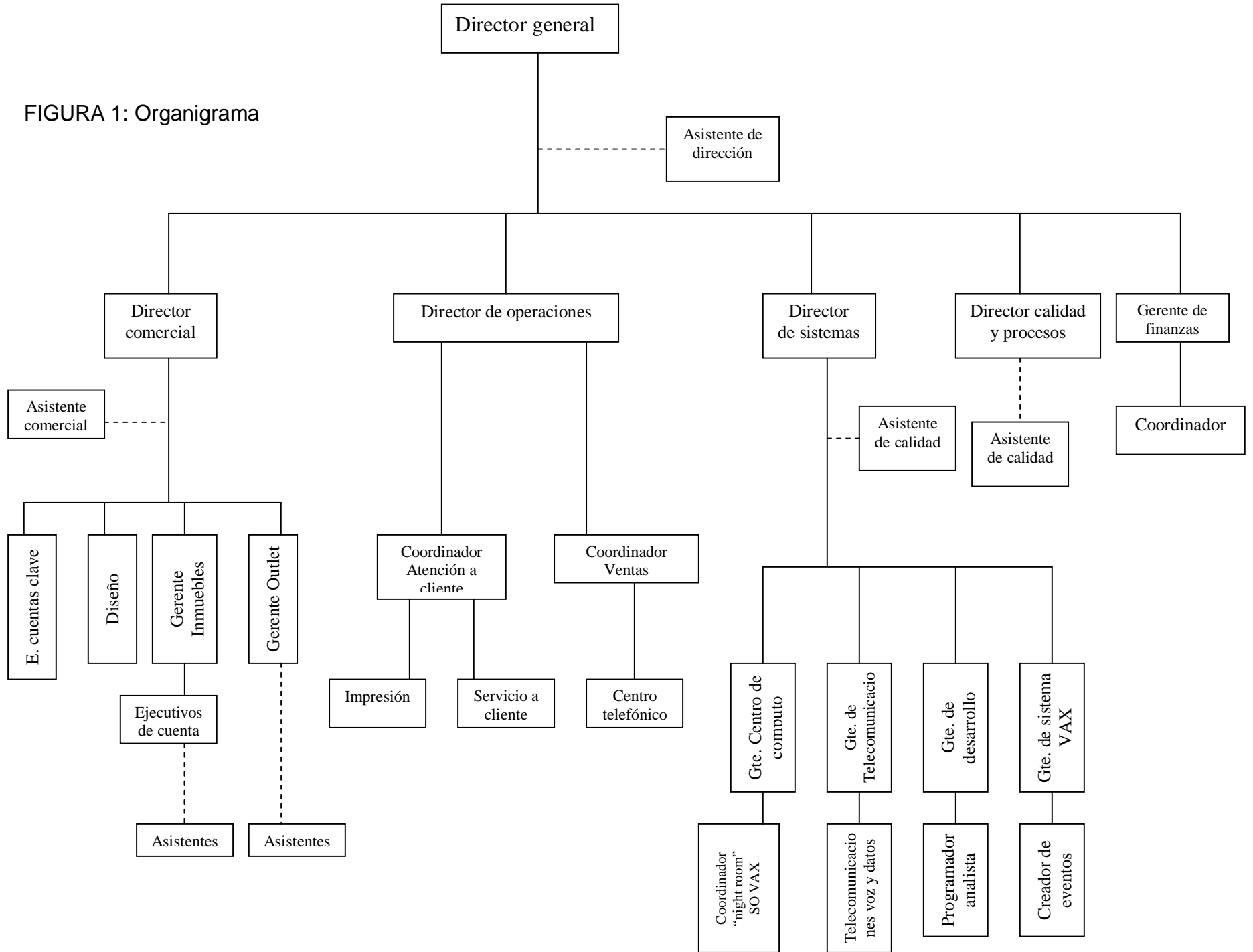
Ticketmaster forma parte de CIE (Corporación Interamericana de Entretenimiento), la cual se dedica a la industria del entretenimiento en vivo. Particularmente a la operación de centros de espectáculos, promoción de eventos, operación y administración de ferias y expositores, operación de parques de diversiones, comercialización de boletos de entrada a espectáculos públicos mediante equipos de cómputo, y a la comercialización de bienes y servicios utilizando sistemas de telemarketing, busca ofrecer eventos nacionales e internacionales para el público latinoamericano .

CIE contempla tres divisiones de negocios: a) División enfocada a la operación, contratación, promoción y producción de eventos masivos de entretenimiento en vivo. b) División comercial; dirigida a la contratación de patrocinios y a la comercialización y señalización de imágenes publicitarias y c) División de servicios de telemarketing y de telecomunicaciones de valor agregado En esta división se encuentra Ticketmaster

Para la organización del trabajo dividimos la historia de la empresa en dos etapas: antes y después del certificado ISO 9002. La primera va desde que inició en 1991 hasta 1997, en este período existía una especialización en las tareas, no había tanto control en el proceso de trabajo y la idea de calidad no estaba completamente desarrollada y enfatizada. La segunda abarca desde 1998 hasta la actualidad; en la que hubo un despido masivo y la empresa obtuvo el certificado ISO 9002, además de otros aspectos importantes que provocaron cambios relevantes. Ticketmaster opera en las ciudades de Monterrey, Guadalajara y México de la hablaremos será de Ticketmaster México es la más grande y la única que cuenta con el certificado ISO 9002. Se encuentra ubicada en el palacio de los deportes. Cuenta con 220 empleados distribuidos en las siguientes áreas

figura 1: Organigrama

FIGURA 1: Organigrama



El centro telefónico (ventas) es el área que cuenta con mayor número de personal, por ser la que recibe todas las llamadas para la venta de boletos. Comparte las siguientes características con las otras dos áreas operativas: servicio al cliente e impresión.

Actividades realizadas en las áreas operativas de Ticketmaster

Área	Actividad	Horario	Sueldo
Centro Telefónico	Contestar llamadas para vender Sométicos a esquema de evaluación	Jornada de 6 horas: 8-14hrs 14-20hrs 9-15hrs 15-21hrs 10-16hrs 16-22hrs Jornada de 7 horas: 8-15 hrs 15-22 hrs.	Mínimo + Compensación por productividad
Servicio al cliente	Contestar llamadas de quejas y otras funciones que describimos más adelante Sométicos a esquema de evaluación	8-14hrs 14-20hrs 9-15hrs 15-21hrs 10-16hrs 16-22hrs	Mínimo + Compensación por productividad
Impresión	Imprimir boletos y enviarlos Sométicos a esquema de evaluación	8-14hrs 14-20hrs 9-15hrs 15-21hrs 10-16hrs 16-22hrs	Mínimo + Compensación por productividad

El personal que labora en estas áreas son: jóvenes, entre ellos estudiantes, otros que dejaron de serlo para incorporarse al mundo del trabajo, mujeres casadas y en su minoría hombres casados; esto porque el salario que reciben¹ no es suficiente para mantener a una familia, rol que en nuestra sociedad lo desempeña en muchos casos el varón; sin embargo puede ser útil para apoyar la manutención familiar; papel que desempeñan muchas veces estas mujeres. Sin embargo, cada vez son más las mujeres que tienen que mantener solas una familia, pese a que se ocupan en empleos con bajas remuneraciones.

En el turno matutino la mayoría son mujeres casadas, este horario es conveniente para ellas ya que les permite realizar las actividades del hogar y cuidar a sus hijos. En el turno vespertino en mayor cantidad estudiantes; no hay género que prevalezca, hay hombres y mujeres casi en la misma cantidad. Estas características son importantes y no era sencillo homogenizar a estos turnos como la empresa lo deseaba; en la mañana y en la tarde había expectativas, visiones y formas de ver el trabajo diferentes. Los supervisores consideraban que en la tarde era más fácil que se adaptaran a los cambios, a la movilidad; en la mañana preferían que todo fuera lo más fijo posible y hacer todas las actividades dentro del horario, ya que, cualquier cambio les complicaba sus actividades (el cuidado de hijos

Anteriormente en el área de ventas existía sólo una jornada laboral de seis horas y el horario era quebrado, es decir, cada media había cambio de personal. En 1998 la empresa decidió implementar horarios de 4, 6 y 7 horas, con esto el sueldo se reduce y en el caso de la jornada de siete horas el aumento fue mínimo. Este cambio no afectó de igual manera a todos los operadores, por ejemplo al horario de cuatro horas se adaptaron algunos estudiantes y amas de casa, que por supuesto no mantenían a una familia, quienes sí tenían esta responsabilidad se vieron perjudicados; la jornada de seis horas a nadie sorprendió y la de siete fue bien recibida ya que implicó un aumento de sueldo². Esta modificación sirvió para ejercer presión en los operadores, ya que para obtener una jornada más larga

¹ Que es el mínimo más compensaciones, de acuerdo a la productividad, que en total podían sumar seis salarios mínimos mensuales. Esto hasta el 2002

² El aumento se realizaba en la compensación, nunca en el sueldo base que como mencionamos es el mínimo.

tenían que aumentar su productividad, la cual se veía reflejada en sus ventas, (principalmente en la guía de Ticketmaster) puntualidad, asistencia y en la medida que acataban la disciplina. La empresa valoraba a un buen vendedor pero más aún, a aquel que era leal y obediente. Después de casi tres de 3 años se eliminó la jornada de cuatro horas, debido a que la llamadas incrementaron

La venta de boletos no sólo se concentra en el centro telefónico, la empresa desplaza los boletos a través de las tiendas Mixup, Discolandia, Palacio de hierro, llamados centros Ticketmaster, en total suman 36, distribuidos en el Distrito Federal y el Estado de México. Estos lugares funcionan como taquilla, pero aunque el cliente se tenga que desplazar a alguno de estos centros, evita ir hasta la taquilla del inmueble. El personal que los atiende no pertenece a Ticketmaster sino a la tienda, eso dificulta su operación porque los mecanismos de control no son los mismos, este es el principal problema que enfrenta el área de Outlets que es la encargada de estos centros

Desde que Ticketmaster inició no sólo vende boletos para espectáculos; sino además comercializa otros productos como: la venta de boletos de ETN, Aeroméxico, productos de belleza, venta de imágenes de la virgen de Guadalupe, venta de tarjetas de crédito BITAL, depuraciones de base de datos y actualmente venta de tarjetas BANAMEX.

Al principio la empresa no tenía mucho control sobre el proceso de trabajo y el personal, tenía acceso al dinero en efectivo; manejaba y conocía muy bien el sistema, lo cual le permitía realizar reembolsos a tarjetas de crédito sin dar ninguna explicación; como sucedió en los primeros proyectos de ETN y AEROMEXICO.

Ticketmaster no tiene competencia, es la única empresa en México que se dedica a la venta de boletos para espectáculos. En los años que lleva funcionando sólo ha tenido que preocuparse en dos ocasiones, por la aparición de Top Ticket y Ticket Access. La primera tuvo una aparición fugaz, sólo duró unos meses. La segunda, del grupo Televisa, apareció en el 2002; los directores de esta última

empresa consideraban que era un opción para la adquisición de boletos, pretendían alternar las funciones, de tal manera que una fuera manejada por Ticketmaster y otra por TicketAccess y sus cargos por servicio iban a ser 40% menores.

CIE y Televisa acordaron unirse con la finalidad de triplicar sus ganancias y así Ticketmaster continua sin tener competencia; lo que les permite autonombrarse empresa líder y número uno en el ramo.

La tecnología ha logrado el incremento de la eficiencia en la productividad, lo que ha provocado una disminución de personal. Las áreas más afectadas han sido ventas (centro telefónico) y servicio al cliente, en donde el personal ha disminuido hasta el 50%. A finales de 1997 la empresa implementa un sistema de telefonía que permite captar y retener gran cantidad de llamadas además de distribuirlas a los operadores. Antes de este sistema la llamada entraba directamente al operador, por lo que el tiempo de espera era demasiado y el cliente terminaba colgando. El nuevo sistema de telefonía le resta funciones al operador, pues él ya no tiene que decir largas promociones de 10 a 15 segundos (único beneficio que ven los operadores), porque ahora lo dice la máquina, da precios, fechas, informa la existencia de localidades para algunos eventos, indica los requisitos de la compra; con ello le resta importancia al operador y por lo tanto seguridad. La empresa obtiene ventajas, ya que al retener la llamadas aumentan las ventas y no necesita mucho personal. En 1998 la empresa realiza un despido masivo, rescindiendo el contrato laboral a la mitad de trabajadores del área de ventas, incluyendo supervisores y el gerente.

La empresa explicaba que se había tomado esa decisión porque estaba pasando por un momento difícil y de acuerdo con las evaluaciones de productividad que se realizaban cada trimestre se eligió al personal a despedir. La explicación no fue convincente para los trabajadores, quienes percibieron que esta decisión había sido injusta y el resultado fue un gran temor. Los trabajadores estaban constantemente a la espera del momento en que serían despedidos. y a pesar de que sabían que su trabajo lo realizaban correctamente, no se sentían seguros, ya

que tenían la certeza que los podían correr en cualquier momento y por cualquier motivo.

La inseguridad y el temor son dos aspectos importantes en la formación de la cultura laboral de Ticketmaster, los cuales retomaremos en los siguiente capítulos. A mitad del año 1999, debido a su interés por obtener el certificado ISO 9002 Ticketmaster elabora su misión, en la que considera al trabajador como un elemento substancial para el logro de sus objetivos, es importante observar los cambios que ha tenido pues de alguna manera modifica la relación de la empresa con el trabajador.

Misión de Ticketmaster, 1999-2002

1999-2000	2001	2002
Mantener y fortalecer nuestro liderazgo, proporcionando servicios de calidad total en la industria del boletaje y de servicios, a través de la formación de <u>equipos de alto desempeño</u> y sustentado en sus valores y recurso humano satisfecho para lograr una mayor rentabilidad y satisfacción total de nuestros clientes	Mantener y fortalecer nuestra calidad y liderazgo en la distribución de boletaje de entretenimiento y generar nuevos negocios; integrando <u>equipos de alto desempeño sustentado en nuestros valores, procedimientos, tecnología y recurso humano comprometido</u> para lograr una mayor rentabilidad y satisfacción de nuestro clientes.	Fortalecer el liderazgo en la distribución de boletaje de entretenimiento, generar nuevos negocios y servicios, <u>sustentados en la filosofía de calidad, consolidando equipos de alto desempeño basados en nuestros valores,</u> objetivos establecidos y tecnología, para lograr mayor rentabilidad, satisfacción y lealtad de nuestros clientes.

Observamos que en la primera misión se considera que los objetivos se lograrían con el factor humano satisfecho, esta idea se eliminó en el año siguiente; porque los directores y gerentes estaban de acuerdo que la satisfacción es totalmente subjetiva y es una decisión meramente individual fuera del alcance de la empresa; por lo que sustituyeron la palabra satisfecho por comprometido. Al cambiar esta palabra la empresa de alguna forma se desliga de cierta responsabilidad, al no tener nada que ver con la satisfacción del personal, ya que no le preocuparía si el trabajador se siente a gusto con el salario, las prestaciones, las herramientas, evaluaciones, condiciones físicas etc. No es importante pensar si esta satisfecho o

no; pues lo que necesitan son trabajadores comprometidos con su trabajo; para tener equipos efectivos de alto desempeño. Pero ¿cómo obtener el compromiso de los trabajadores en medio de inseguridad, control excesivo y la percepción de despidos arbitrarios?. Para el siguiente año ya no aparece la palabra comprometido, ni siquiera se hace alusión al compromiso, sino a los equipos de alto desempeño basado en los valores; la filosofía de la calidad cobra importancia sustentándose en ella para mantener su liderazgo y no en el recurso humano como en las dos anteriores.

Los valores en que la empresa deseaba dirigirse hacían alusión a la lealtad, confianza honestidad, integrar y valorar a los empleados a la comunicación y al trabajo en equipo. Éstos tenían que ser memorizados por los trabajadores, en los exámenes que realizaban para evaluar al personal eran preguntas obligatorias. Entre los valores se encontraban los siguientes:

- Lidereamos a través del ejemplo
- Integramos y valoramos a nuestros empleados
- Estamos comprometidos con los resultados de Ticketmaster
- Actuamos con madurez
- Nos enfocamos a nuestro clientes
- Innovamos y documentamos todos los días
- Trabajamos en equipo
- Nos comportamos con honestidad, integridad y civismo
- Comunicamos con responsabilidad

Estos valores, aunados con el discurso de la filosofía de la calidad total que es característico actualmente en las empresas, representan nuevas formas de las que el sistema capitalista se auxilia para facilitar la explotación. Intenta crear una realidad donde se borren las desigualdades, de tal manera que no hay diferencias, el hecho de pertenecer a Ticketmaster genera igualdad, porque a todos se les valora de la misma forma; ahora el trabajo no sólo succiona la sangre, como decía Marx, sino que además desea forjar personalidades flexibles en comportamiento y disponibilidad para que puedan adecuarse las necesidades de la empresa, y la delegación del plustrabajo o la explotación sea inadvertida y difícil de percibirse.

Esto también tiene que ver con la flexibilidad que requieren el capitalismo y el mercado para diseñar sus propios prototipos, no dejando otra alternativa al

trabajador más que amoldarse a ellos, si desea estar dentro de un proceso productivo.

1.2 Así es la oficina

Ticketmaster se encuentra en el Palacio de los Deportes, pero no es la única empresa que ocupa este inmueble, comparte el espacio con otras; por ello no todas las áreas están juntas. No existe una distribución lineal sino más bien dispersa.

El área del centro telefónico (ventas) consta de cuatro filas con 12 mamparas, así se le denomina al espacio pequeño de un metro de ancho. En este lugar sólo cabe el trabajador, la computadora y el teléfono, con su respectiva diadema. Esta mampara tiene un cajón para guardar el material de trabajo, anteriormente cada operador tenía llave de su cajón, pero esto cambió y actualmente los cajones dejaron de ser "propiedad privada". Al lado superior derecho de cada mampara, hay una hoja señalando el número de extensión y los nombres de los operadores que la utilizan; los operadores de una fila y la otra quedan de espaldas y los separa un pasillo muy pequeño. A dos escalones quedando de frente a los operadores, están los supervisores.



Centro Telefónico (2001) 1



Centro Telefónico (2001) 2

Las oficinas están separadas por un cristal, de tal manera que se observa lo que hace el compañero del área contigua, lo que permite una vigilancia diaria y a cada momento; observando a qué hora llega, cuántas veces se para de su lugar, cuántas vistas recibe, si tiene mucho trabajo, a qué hora se va etc. Este espacio disciplinario permite vigilar la conducta de los demás en el se cruzan diariamente “miradas que deben ver sin ser vistas” “miradas que se controlan unas a otras” Con esta vigilancia la producción se beneficia, pues la habilidad y las aptitudes están a la vista; el trabajador al ser vigilado puede ser mejor controlado. (Michael Foucault; 2000)



Área Comercial (2001) 1

Las únicas oficinas que tienen puerta son las de los directores, contralor y gerente de operaciones; la oficina del coordinador del centro telefónico anteriormente era ocupada por el gerente de operaciones, por lo que tenía puerta, pero por cuestiones de espacio y reacomodo esta oficina la ocupó el coordinador de ventas, lo cual fue causa de que la oficina quedara sin puerta.

Este caso puede ilustrar que las puertas tienen un grado de importancia simbólica, son signos de poder, pues sólo se reservan a las oficinas de directores y gerentes,

quienes al mantenerlas abiertas desean transmitir confianza y apertura para promover la comunicación.

Observamos que aunque estaban abiertas, pocas veces se veía a los operadores dentro de ellas, salvo cuando los mandaban a llamar.

Las oficinas están decoradas con fotografías de la familia (esposa e hijos) o de los compañeros de trabajo en alguna reunión, con posters del evento que esté en venta. El material con lo que están hechas las oficinas es el mismo, en este sentido no se reflejan diferencias jerárquicas. No hay oficinas lujosas que representen una extrema desigualdad; las oficinas de los directores sólo se caracterizan por tener puerta y por el equipo de cómputo que es mucho mejor al del resto del personal.

El material es flexible, es decir, fácil de cambiar y mover, no hay paredes de tabique, nada completamente estable ni definitivo.



Área de Inmuebles (2001) 1

En el siguiente cuadro se muestran los cambios más importantes que hubo en la empresa con la implementación del ISO 9000, de los cuales estaremos hablando a lo largo del trabajo.

Cambios en la organización del trabajo en Ticketmaster a partir de la incorporación del sistema ISO 9000

Antes del ISO 9000	Después del ISO 9000
Especialización de tareas	Diversificación de tareas y funciones
Menos control en el proceso de trabajo (el trabajador era más libre de ejecutarlo)	Mayor control del proceso de trabajo (estandarización)
Ascensos escasos	Crece la movilidad y las posibilidades de ascender
Calidad presente pero sin mucho énfasis	Calidad tema y objetivo central (eje ordenador)
Relaciones entre Jefes y subordinados basados en la reciprocidad y ayuda mutua	Relaciones entre jefes y subordinados basada en el control y la disciplina
Distancia entre áreas y descontento entre ellas	Más comunicación entre las áreas, se fomenta el trabajo en equipo.
El tiempo no era un objeto medible	Medición exhaustiva del tiempo
Evaluaciones arbitrarias y subjetivas	Mecanismos de evaluación rígidos y estandarizados
Capacitación escasa y enfocada sólo para aprender otras funciones	Capacitación formal enfocada en la filosofía de la calidad total.

[figura 2: Croquis Ticketmaster](#)

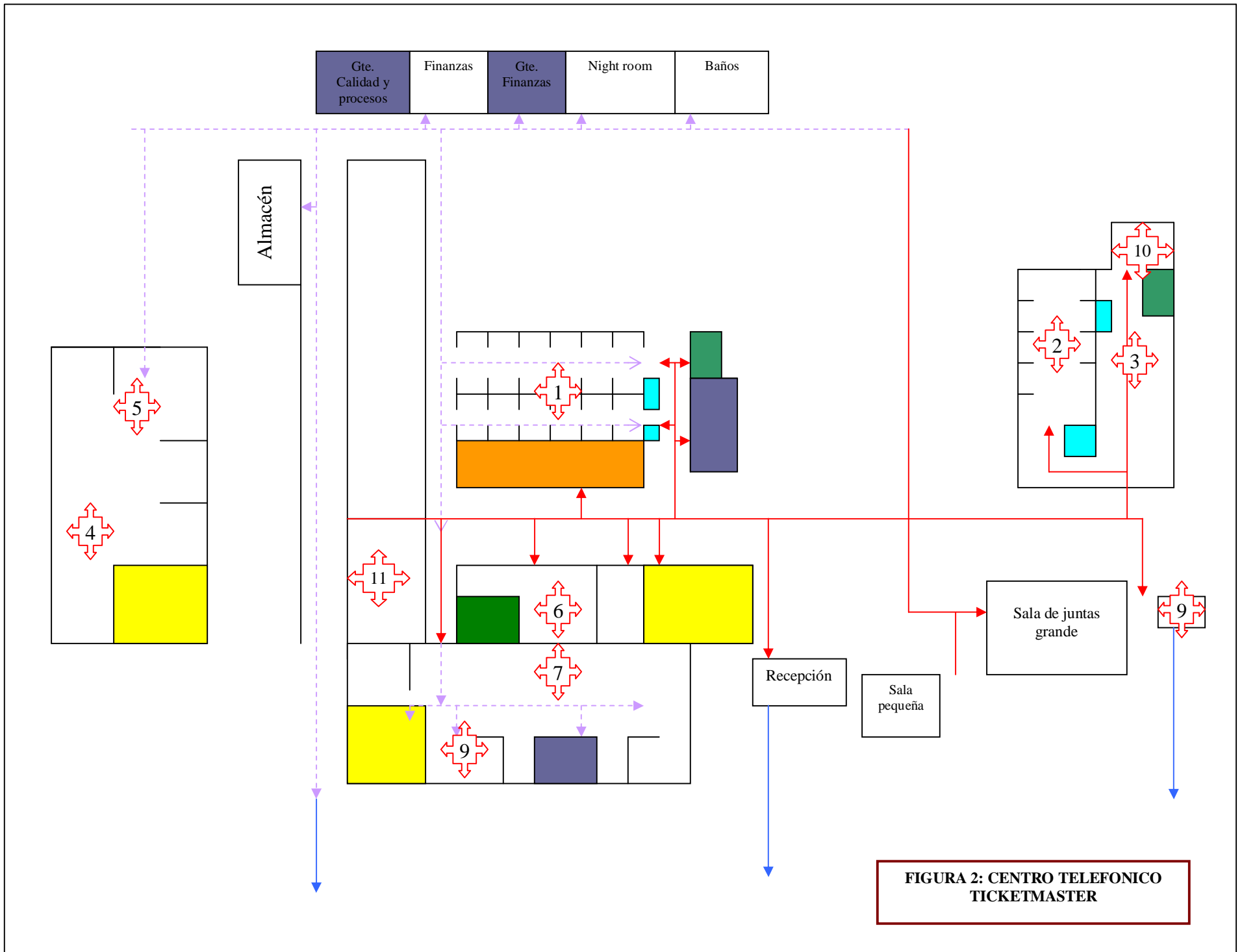


FIGURA 2: CENTRO TELEFONICO TICKETMASTER



NOMENCLATURA

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1.- Centro Telefónico | 6.- Outlet |
| 2.- Atención al cliente | 7.- Inmuebles |
| 3.- Impresión | 8.- Comercial |
| 4.- Sistema | 9.- Entrega de boletos |
| 5.- Calidad | 10.- Bodega de impresión |
| | 11.- Proyectos |



Área de Servicio al Cliente (2001) 1



Supervisor de Impresión (2001) 1



Área de Outlet ó Centros T.M.(2001) 1



Director de Calidad y Desarrollo (2001) 1



Ejecutivos y Asistentes Inmuebles (2001) 1



Área de Contabilidad (2001) 1

1.3 Proceso de trabajo.

Como respuesta a nuevas demandas en el mercado los procesos de trabajo han cambiado; sustituyendo la rigidez por la flexibilidad sin eliminar completamente características tayloristas y fordistas. El taylorismo tiene que ver con la división del trabajo y una medición del tiempo y de los movimientos, en medio de este control el trabajador era libre de organizar el trabajo; como ya no sucede en el fordismo que implica una producción en masa y el ritmo del trabajo lo impone la máquina, el trabajador ya no es libre de organizar su trabajo, pero hay un aumento en el salario en algunos casos, porque en muchos países del tercer mundo se instrumentaron ritmos fordistas con salarios bajos. El trabajo en ambos casos resulta ser enajenado y no garantiza calidad; la cual se ha convertido en un requisito indispensable. Estas formas de organizar el trabajo están más enfocadas al aumento de la productividad que al trabajador.

A raíz de la crisis fordista aumentó el interés por el estudio empírico del proceso de trabajo y por el involucramiento del trabajador al compromiso colectivo del trabajo para aumentar la productividad que exige la competencia (De la Garza Toledo;2002: 73)

La flexibilidad supone la eliminación de la rigidez del trabajo y la simplificación de las relaciones laborales, a fin de disponer de una fuerza de trabajo dócil y movable que colabore con la productividad. Los procesos que tienden a la flexibilidad, tienen que ver con nuevas formas de control sobre la producción para lograr fines competitivos que el mercado solicita. Es importante observar cómo el éxito de la empresa tiene que ver con el control y la explotación de los trabajadores (Gareth; 1990)

Describiremos el proceso de trabajo de Ticketmaster. Desde el inicio de la venta de un espectáculo hasta que el usuario recibe los boletos. A lo largo del trabajo veremos el aumento del control que ha tenido, con la obtención del certificado ISO 9002. Así como los mecanismos de evaluación para calificar la productividad de los operadores.

Decidimos dividir el proceso en tres etapas: Actos preparatorios, Inicio de venta y Post-venta. Después de describirlas brevemente, detallamos los tareas específicas que se realizan en cada etapa y los cambios que han tenido.

El usuario conoce Ticketmaster cuando desea comprar boletos vía telefónica para algún espectáculo. Si lo desea puede recibir los boletos en su domicilio, así evita desplazarse hasta el inmueble donde se va a llevar a cabo el evento.

Para comprar boletos a través del teléfono es necesario pagar con tarjeta de crédito. Si el cliente no cuenta con alguna o desea pagar en efectivo puede ir a comprar sus boletos a alguno de los centros Ticketmaster ubicados en las tiendas Mixup, Discolandia y Palacio de Hierro.

Para la compra de boletos Ticketmaster ofrece tres opciones:

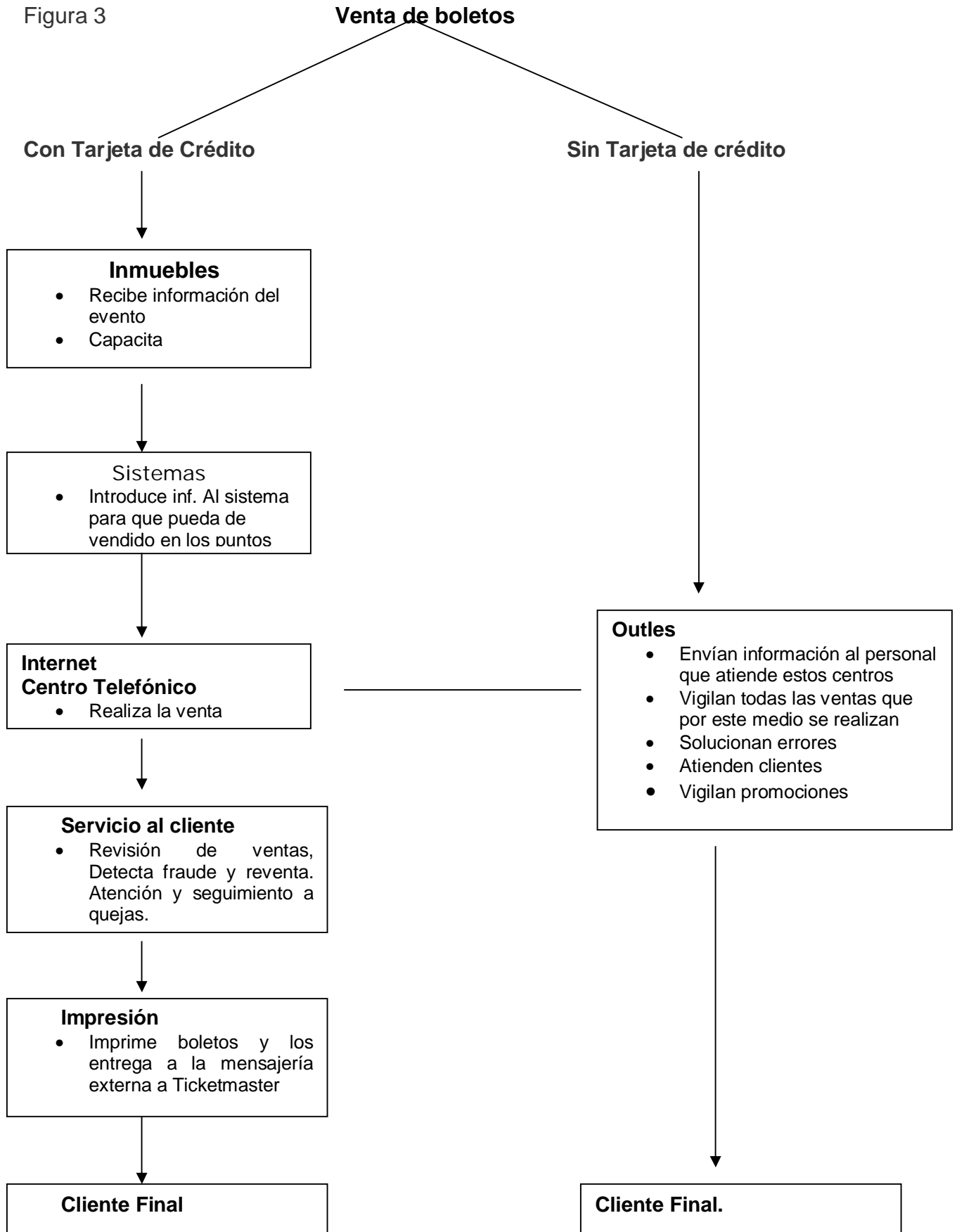
La primera es que el cliente puede comprar sus boletos vía telefónica pagando con tarjeta de crédito y pueden ser enviados a su domicilio, (10 días hábiles si es provincia y 7 días hábiles si es Distrito Federal y área metropolitana).

La siguiente es que si ya no se cuenta con este tiempo los boletos pueden ser enviados a la taquilla del inmueble, donde los puede recoger presentando tres requisitos: la tarjeta con la que pagó, identificación oficial (pasaporte, credencial de elector, cedula profesional o cartilla militar) y un número de referencia de la compra. Ambos envíos tienen un costo.

La tercera es que si el cliente no tiene tarjeta de crédito y desea pagar en efectivo, puede acudir a alguno de los centros Ticketmaster ubicados en Palacio de Hierro, Mixup y Discolandia. En cualquier caso el cliente paga por cada boleto un cargo extra, que regularmente es un 10% más del precio del boleto.

El proceso de trabajo inicia de la siguiente manera: (Figura 3)

Figura 3



Actos preparatorios

El área de inmuebles es la que tiene contacto directo con: teatros, estadios, auditorio nacional, parques de diversión, museos y todos los inmuebles afiliados al sistema Ticketmaster. A esta área le llega la información sobre la presentación de un nuevo evento así como los detalles de éste, por ejemplo, precios, recomendaciones, promociones, restricciones, inicio de venta y un breve resumen del espectáculo.

Posteriormente todos los datos anteriores se envían al área de sistemas para que sean ingresados al sistema Ticketmaster, de tal manera, que el evento pueda ser visto por todo el personal y se pueda vender a través de todos los puntos de ventas (Internet³, centro telefónico, centros Ticketmaster).

Antes de iniciar la venta, dependiendo de la dificultad y si es un evento que por primera vez se va a vender, se capacita a operadores, supervisores de ventas (centro telefónico) y de servicio al cliente, así como al personal encargado de los centros ticketmaster, (Outles); Esta capacitación es impartida por el personal de inmuebles, por algún supervisor o bien, por las personas encargadas del mismo evento. En algunas ocasiones es necesario que el operador visite el inmueble donde se va a llevar a cabo el evento para tener mejor conocimiento del producto y evitar errores al momento de vender las localidades. La gran mayoría de estas visitas se llevan a cabo dentro del horario de trabajo.

Los actos preparatorios para el inicio de venta de algún espectáculo no siempre son los mismos, éstos difieren de la demanda e impacto que pueda tener éste; en los eventos que se consideran masivos como por ejemplo Backstreetboys, Bon Jovi, Ricky Martín, U.2, Luis Miguel, Britney Spears entre otros. Además de realizar lo anterior se agregan actividades como: la visita de la prensa, la contratación temporal de personal y se solicita a los trabajadores que laboren doble turno, indicándoles que en caso contrario, tendrán que afrontar las consecuencias; estas pueden ser que el trabajador quede excluido de todo el apoyo que pueda brindarle la empresa, además pierde la confianza y será mal visto por los jefes. Este mecanismo está basado prácticamente en valores sociales

³ Esto es operado por el mismo personal del área de ventas y servicio al cliente.

y culturales por ello su castigo es una exclusión moral y no física. Es decir no concluye de manera inmediata en un despido, aunque cuando se toma la decisión de despedir a alguien la empresa argumenta que entre otras cosas no “apoyaba” cuando se le solicitaba.

Inicio de la venta

La venta empieza en el centro telefónico: el operador recibe la llamada, saluda, indica su nombre, agradece la llamada y menciona brevemente alguna promoción; dependiendo de la cantidad de llamadas en espera, este paso se omite.

La información que da el operador tiene que ser uniforme, detallada, precisa y correcta, tal como va apareciendo en la pantalla de su computadora.

Si el cliente decide comprar, le menciona las políticas de la empresa y comienza a pedirles sus datos; y después de confirmar tres veces el pedido y las políticas el siguiente paso es promocionar, con la finalidad de vender, una guía de espectáculos, que es el producto propio de la empresa, por último se despide, da las gracias y menciona su nombre. Esto lo tenía que hacer por seis hora diarias. La venta la realizaba en un lapso de 5 minutos mínimo, el tiempo dependía de las preguntas que hiciera el cliente, las llamadas más largas podían durar de 30 a 40 minutos..

En el caso de que el cliente desee pagar en efectivo, compra los boletos en los centros Ticketmaster, los cuales son atendidos por personal que no es propiamente de Ticketmaster sino de la tienda, es decir, son personal del Palacio de Hierro, Mixup o Discolandia; por lo que el control para su buen funcionamiento es un poco más complicado, y está basado más en las buenas relaciones que el personal del área de Outlets, encargado de estos centros, tenga con los operadores, que con los mecanismos de control impuestos por Ticketmaster.

Post venta

Todas y cada una de las ventas que realizan los operadores se revisan en el área de servicio al cliente, la cual verifica -si el evento tiene mucha demanda y lo consideran masivo- que los boletos no sean comprados por un revendedor. Dependiendo del monto de la compra se pide ayuda al Banco para que verifique si

la compra ha sido autorizada por el titular de la tarjeta. También se revisan todos los datos del pedido para que el cliente pueda recibir sus boletos sin ningún contratiempo.

Posteriormente, si se considera que no hay ningún error; el pedido está listo para pasar al área de impresión que se encarga de imprimir, enviar (a través de una mensajería externa) y asegurarse, que el cliente haya recibido sus boletos; una vez recibidos el proceso concluye.

En general este proceso no ha cambiado, pero la forma de ejecutarlo sí, el ISO 9002 trajo como consecuencia mayor control y vigilancia; como lo describimos a continuación.

1.4 Evaluaciones: ¿Cuánto voy a ganar?

Apegarse y respetar los procesos de trabajo era un factor importante para evaluar a los trabajadores; en caso de no hacerlo la sanción se veía reflejada en su sueldo.

El trabajo del operador del centro telefónico es el de atender las llamadas de los clientes que deseen comprar boletos o únicamente soliciten información. Esta función no requiere tener una preparación previa o algún conocimiento profesional; para cubrir este puesto, es suficiente tener el nivel medio superior y un requisito indispensable: actitud de servicio.

El trabajador está listo para realizar su función cuando lo han capacitado aproximadamente por quince días. Este período puede reducirse a una semana dependiendo de las necesidades de la empresa. La mitad de la capacitación requería que el futuro operador observara cómo contestaban y realizaban el trabajo los integrantes de esta área.

Este proceso es relativamente sencillo y de poca exigencia en cuanto a la preparación previa; lo que convierte al trabajador en fuerza de trabajo fácil de

sustituir, le resta seguridad⁴; aspecto importante para el sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la empresa.

En la primera etapa, previa a la obtención del ISO, el operador podía decidir como contestar una llamada, tenía mayor libertad en la ejecución de su tarea, no existían guiones uniformes y estrictos, de tal manera que era él quien decidía como hacer su trabajo.

... “había mucha más libertad para contestar, era menos... era más relajado, en todos los sentidos.

tú podías tomar la decisión de poder promocionar en cualquier pantalla o no promocionar, y ahora con ISO no, siempre lo tienes que hacer igual , con las mismas pantallas, en un mismo orden”. (entrevista a una operadora 26 noviembre 2001)

El mecanismo de evaluación era arbitrario debido a que no había estandarización. Dependía prácticamente del criterio del supervisor, lo que generaba inconformidad y percepción de que existían preferencias.

En 1997 el nuevo gerente realiza algunos cambios con la finalidad de mejorar la calidad, por lo cual decide que habrá una persona que se ocupara exclusivamente de vigilar el trabajo del operador, mediante un sistema de monitoreo⁵. Con la finalidad de evitar errores y lograr dar un mejor servicio estandariza la forma de contestar y la forma de dar la información, desde el saludo hasta el término de la llamada. Éste es el primer intento de designar personal dedicado y enfocado a vigilar la calidad en el trabajo (estas actividades se formalizan después de la obtención del certificado ISO 9002). Esto provocó que las evaluaciones fueran menos arbitrarias y la calificación del operador dependía de la manera en que había respetado los guiones, mismos que eran en conceptos generales (información correcta, uniforme, estandarizada y amabilidad). Era el supervisor quien de acuerdo a su criterio decidía si el operador había cumplido con el objetivo, si éste no respetaba el guión habría un descuento en su sueldo.

La ventas que realizaba el operador no era objeto a evaluar, es decir, los boletos y el producto propio de la empresa, la guía de entretenimiento Ticketmaster, no eran

⁴ Veáse a Marco A. Leyva Piña y Moisés Mecalco López en Cultura y trabajo en México 1998. Los autores mencionan que como la capacitación de los pilotos no es fácil ni barata, les provoca a este grupo de trabajadores mayor estabilidad en el trabajo a diferencia de los sobrecargos.

⁵ Este sistema radicaba en estar escuchando la llamada del operador en otro teléfono sin que éste se de cuenta

medidas, entonces el operador sólo se enfocaba a dar la información correctamente y ser amable con el cliente; existía una visión enfocada más al servicio que el deseo de incrementar las ventas.

El operador tenía la libertad de elegir a qué hora deseaba tomar su descanso y el lugar dónde sentarse a trabajar; como los espectáculos que vendían no eran muchos; entre una llamada y otra podía haber lapsos hasta de 5 minutos, lo que les permitía platicar con el compañero de a lado, leer, vender algún producto de catalogo o hacer cualquier otra actividad; lo que según los supervisores, distraía al trabajador, por lo que se implementan algunas medidas para eliminarlas; como lo veremos más adelante.

“te podías sentar donde quisieras, este, había mucha mas libertad para contestar, era más relajado, en todos los sentidos; trabajabas más relajado, era un ambiente más bonito.” (entrevista a operadora. noviembre de 2002)

En una segunda etapa, con la obtención del certificado ISO 9002, el trabajo va cambiando hasta llegar a una completa uniformidad y estandarización, lo cual implica más control sobre el operador, ya que tiene que cumplir con la mayor exactitud que le fuese posible el guión preestablecido.

La empresa implementa ciertos mecanismos para evitar errores en la venta y así lograr mayor satisfacción al cliente; uno de ellos es la actualización de un sistema de venta, que estaba diseñado para que la información que proporciona el operador aparezca en su pantalla, rechaza las tarjetas de crédito que no son aceptadas⁶, avisa si se tiene que pedir autorización directamente al Banco, dependiendo de la cantidad y el tipo de tarjeta; de esta manera se logra una mayor uniformidad y se reducen las posibilidades de cometer errores.

La cantidad de boletos y la guía Ticketmaster, se convierten en un punto importante en la evaluación, en caso de no llegar al promedio establecido habría sueldos incompletos; esta última llegó a ser la principal herramienta de control; venderla dejó de ser una decisión del operador y se convirtió en una obligación; para algunos no era una tarea sencilla, representaba un gran esfuerzo e incluso

⁶ El sistema anterior a éste no lo hacía y ello generaba una mala imagen ante el cliente, al que le tenían que llamar para decirle que no podía realizar su compra, aunque tuviera el crédito disponible; esto sucedía por ejemplo con las tarjetas de débito o cuando se aceptaban determinadas tarjetas para algún evento, esto era si había promociones

venderla era como devolverle menos cambio al cliente, ya que ni ellos estaban seguros de que le llegaría puntualmente.

Dejar de vender esta guía era la principal recompensa que tenía el operador cuando lograba algún cambio de área, o bien era el principal factor para rechazar cualquier otro puesto, ya que, el incremento de sueldo por las comisiones era atractivo.

“Lo bueno de que me pasaron a ATC fue que ya no vendí guías nunca llegaba al límite, me caía gordo venderla, un día me tocó que casi todas las llamadas que recibía era de que el cliente no había recibido la guía yo las pasaba a servicio al cliente La guía nunca fue mi fuerte, pero eso sí boletos vendía mucho” (Conversación con operador Marzo 2002)

“ A mi no me gusta vender la guía, siento que es mentirle al cliente de que le va a llegar puntualmente, más a los de provincia que es a los que menos les llega” (Operador Enero 2002)

“Gano más vendiendo guías que si me pasara a servicio a clientes o de supervisor, por eso no he hecho los exámenes con las comisiones me va bien” (operador Abril 2001)

Para evitarle distracciones al operador y errores en el trabajo se toman medidas como: asignación de lugares específicos para evitar pláticas que afecten su concentración; los descansos los establece el supervisor, él decide qué personas van a descansar y en qué horarios, así evitaba que el operador saliera con quien lo deseaba y descansara más tiempo del que le correspondía.

El tiempo se convirtió en un aspecto muy importante. El deseo de controlar las actividades del operador llegó a tal grado que se decidió que cada vez que el operador fuera al baño o a tomar agua darían aviso al supervisor para que les diera un papelito y así tener un mejor control; esto duró no más de dos meses, pues resultó muy ofensivo para el operador.

...nos trataron como niños de Kinder. El Supervisor necesitaba saber en donde estabas, si en el baño o tomando agua, y los papeles informaban si estabas en el baño o en el agua. Fue en 2 ocasiones donde se ha tomado esas medidas, la primera duró como un mes, la segunda un poco menos, porque es muy molesto” (entrevista a operadora nov. 2000)

Gracias a la tecnología, el control se facilitó; se implementó un sistema que media todo el tiempo que el operador ocupaba para realizar otras actividades como:

capacitaciones, juntas, contestar llamadas personales, reunión con el jefe, ir a la enfermería o recursos humanos, el apoyo a otras áreas, ir al baño, a tomar agua y el descanso que se tomaba.

De esta manera el supervisor ya no tenía que ir a buscar a los operadores o preguntar para saber donde estaban y tomar los descansos con reloj en mano; sólo bastaba con que mirara la computadora para saber que era lo que estaba haciendo el operador. La medición del tiempo era tan exacta que el operador no podía objetar nada.

El estricto control del tiempo que el operador estaba en su lugar, contestando llamadas era parte de su evaluación, y si no cumplía con el tiempo establecido no obtendría un sueldo completo. El tiempo tomó demasiada importancia, cada llamada podía ser una venta; si esta no se atendía, entonces se corría el riesgo de perder dinero.

En este caso el ritmo del trabajo no lo impone una banda (como en el fordismo), pero sí, un sistema de telefonía que marcaba una serie de datos, entre los más importantes; cuántas llamadas están esperando ser atendidas y cuántas no se contestan. Esto provoca una fuerte presión en el operador, ya que tiene que apresurar todo el proceso sin dejar de dar un servicio de calidad y sin cometer errores.

Esta exhaustiva medición en el en el proceso y en el tiempo de la realización del trabajo tiene que ver con la dominación: la medición como instrumento de dominación en el sentido de que el capital se halla en condiciones de imponer sus propios ritmos y normas en la producción (Benjamin Coriat; 1982)

Anteriormente verificar la puntualidad era tarea del supervisor quien verificaba que el trabajador había llegado puntualmente a través de la clave que el operador introducía a su computadora; esta medida no resultaba muy convincente ya que este, podía decir que el compañero del turno anterior no había desocupado el lugar oportunamente. A partir de 1999 la puntualidad se mide con un reloj checador, registrar la entrada un minuto después de la hora indicada se consideraba retardo; el aumento de la tolerancia era negado cuantas veces se solicitaba; pero después de tanto pedirlo ésta se aumento a tres minutos.

Todas estas medidas que se realizaban para fomentar la disciplina, lograr un mejor servicio, aumentar y asegurar la calidad. Traen como consecuencia una mecanización en el operador; su trabajo resulta tan repetitivo que el operador llega a memorizar precios, fechas, horarios e incluso la disponibilidad de las localidades, de algunos espectáculos. En ocasiones repetía la información con la misma exactitud, como si la leyera, mientras ojeaba una revista, platicaba, observaba alguna otra cosa o incluso comía; pero no dejaba de prestar atención a su llamada y sólo cuando el cliente preguntaba algo que no tenía en su memoria recurría a la computadora.

La información y las promociones que era obligatorio mencionar cambiaban totalmente para cada espectáculo, por lo que el operador tenía que estar siempre atento a todo lo que hacía y decía, la práctica diaria y contestar más 150 a 300 llamadas diarias, dependiendo de la demanda de los eventos, provocaba que el operador conociera perfectamente lo que vendía y realizaba su trabajo fácilmente. Decir lo mismo todos los días del año cumpliendo las reglas que se imponían dan al trabajo un matiz monótono y mecanizado; en algunas ocasiones el cliente pensaba que le había contestado una grabadora, se daba cuenta de su error cuando el operador decía “en que le puedo ayudar” y esperaba la respuesta del cliente. Para evitar esta monotonía la empresa no se cesa de repetirle al trabajador que cada cliente es diferente y eso es lo que debe hacer divertido su trabajo. Los operadores aprenden a ser rápidos y mientras responden las dudas de los clientes, buscan las localidades en el sistema. Las llamadas eran así:

Op. Gracias por llamar al centro telefónico Ticketmaster. Buenos días le atiende Margarita López, ¿en que le puedo ayudar?

Cte. Buenos días señorita deseo saber si tiene boletos para el concierto de Luis Miguel

Op. Claro que sí. Luis Miguel se presenta en el Auditorio Nacional los días 20, 21 de noviembre a las 20:30:hrs y 22 a las 20:hrs. El costo de las localidades es 1500 en preferente más un cargo por servicio por cada boleto de 165 pesos; En luneta \$1000 con un cargo por servicio de 130, en Balcón \$850 con un cargo por servicio de 95; en primer piso \$750 con un cargo por servicio de 80 por boleto y en el segundo piso de \$500 con un cargo por servicio de 60 pesos por boleto. ¿Cuántos boletos desea comprar?

Cte. ¿Para que día tiene preferente señorita?

Op. Para el 20 y el 22 de noviembre

Cte. A ver, deme 4 boletos en preferente
Op. Señorita para este día sólo hay lugares separados, y hay cuatro juntos en luneta
Cte. Pero cómo que ya no tiene, hoy es el primer día de venta y su venta inicio hace 15 minutos. Eso es muy raro
Op. Señorita este es un evento masivo y además de vender vía telefónica Ticketmaster vende a través de los Mixup. Palacio de Hierro Discolandia e Internet.
Cte. Bueno, bueno está bien deme para el día que tenga, los mejores lugares. ¿Que lugares tiene?
Op. Señorita el sistema le asigna el mejor lugar disponible al momento de su llamada y hay preferente para el día domingo 22 de noviembre a las 20hrs.
Cte. Pero cómo no me puede decir mis lugares, eso no es justo, cómo voy a comprar si no se dónde me va a tocar.
Op. El sistema le asigna el mejor lugar disponible. En preferente desde cualquier lugar se ve bien. El sistema le va asignar el lugar más cercano y central.
Cte. ¿Y cuándo voy a saber qué lugar me tocó?.
Op. A partir de mañana a las 16:hrs.
Cte. Está bien deme cuatro boletos, los mejores eh señorita, por favor cómo si fueran para usted.
Op. Claro que sí, recuerde que el sistema le asigna el mejor lugar.
Cte. O.K.
Op. Desea recibirlos en su domicilio o recogerlos en Mixup o en el auditorio nacional
Cte. Prefiero que me lleguen a mi domicilio
Op. Es Distrito Federal o provincia
Cte. Distrito Federal
Op. El costo del envío es de 30 pesos por el total de localidades
Cte. Sí está bien
Op. Señorita confirmo que desde este momento usted cuenta con 4 boletos para el concierto de Luis Miguel el día domingo 22 de noviembre a las 20:00hrs. En la sección de preferente con un costo cada uno de 1500 más un cargo por servicio de 165 pesos por boleto. El total sería 6690 pesos ya incluyendo cargo por servicio y envío. ¿Está de acuerdo?
Cte. Sí
Op. Señorita si lo desea puede adquirir la guía de entretenimiento Ticketmaster, le llegaría cada mes y le informa de todos los eventos; la suscripción es gratis sólo paga el envío que sería 90 pesos por todo el año. ¿se la enviamos?
Cte. No, señorita. Gracias
Op. Muy bien, entonces le confirmo que son 4 localidades en preferente, para Luis Miguel el 22 de noviembre a las 20:00hrs con un total de 6690. Le informo que desde que le tomo sus datos no hay cambios reembolsos ni cancelaciones, si el evento se llega a cancelar cargos por servicio y cuota de envío no serán reembolsados; únicamente costo neto del boleto. En caso de que su pedido no sea autorizado por el banco quedaría cancelado. Es necesario que la persona que va a recibir los boletos se identifique con credencial de elector, pasaporte o cartilla militar, en caso de que la mensajería no la localice nosotros nos comunicamos con usted o si en un lapso de diez días hábiles no recibe sus boletos se puede comunicar a nuestro departamento deservicio al cliente. ¿Está de acuerdo?
Cte. Sí.

Óp. Muy bien entonces dígame el número, el nombre del titular de la Tarjeta y la dirección de donde vamos a enviar los boletos y el nombre de la persona que aparte del titular puede recibir los boletos

(Una vez tomados los datos el operador confirma otra vez)

Op. Señorita su pedido ya fue autorizado sus cuatro localidades para Luis Miguel para el 22 de Noviembre en el auditorio nacional en la sección de preferente se le envían a calle Matamoros num. 20 col. San Juan en Azcapotzalco código postal 02100, lo puede recibir el titular de la tarjeta el Sr. Pedro Flores García o la Sra. Amalia Guzmán⁷, recuerde que es necesario que identifiquen con credencial de elector o pasaporte de lo contrario no será posible la entrega. El total es de 6690 y sus boletos le llegan en diez días hábiles si no es así se comunica con nosotros con el siguiente numero de referencia 4-15001. ¿Alguna duda en algo más que pueda ayudarle con mucho gusto?

Cte. Sería todo gracias. Entonces dice que si no me encuentran me llaman

Op. Sí señorita

Cte. Gracias

Op. Gracias a usted por haber llamado a Ticketmaster, le atendió Margarita López; Esperamos servirle pronto.

Este tipo de llamadas se consideraban las más sencillas y se realizaban en poco tiempo a diferencia de otras, donde el operador tenía que describir con detalle el inmueble y buscar las mejores localidades en todas las presentaciones, que en algunas ocasiones eran más de diez

Cuando el operador cometía errores: capturar datos incorrectos, vender boletos erróneamente o lo más grave negar espectáculos; los supervisores y coordinadores consideraban que era porque no ponía interés ni atención, el problema para ellos era la mala actitud; para prevenir y corregir estos errores se acentúan los mecanismos de control. Frecuentemente consideraban al trabajador como un malvado que perjudicaba a la empresa, porque cometía errores y no se comprometía con su trabajo.

“muchas veces prefieren (los operadores) sacar cinco de calificación que promocionar y no promocionan eh y se les queda el cinco, no es siempre pero con alguno así pasa.” (supervisor abril 2001)

“yo creo que es un problema de actitud no ponen atención cuando hacen su trabajo” (coordinador abril 2001)

“Lo que pasa es que no ven su pantalla cuando están verificando y confirman una opción u teclean otra a veces eso pasa y por eso se equivocan” (Supervisor septiembre 2000)

⁷ Los datos son ficticios

El área de servicio al cliente también tuvo modificaciones, igual que el área de ventas contesta llamadas, pero no vende sino atiende las quejas de los usuarios y realiza otras funciones. En estas áreas (incluyendo impresión, de la que hablaremos más adelante) se ha buscado que su operación se estandarice en todo lo que sea posible

El primer cambio que tuvo para ser igual al área vecina (ventas) fue en 1997, cuando el gerente en turno decidió igualar la forma de pago y eliminó el sueldo base (que era el superior al mínimo), porque consideró que no era justo que ellos ganaran más, sí en su opinión el trabajo era muy parecido, por lo que decide que su pago sería el mismo al área de ventas: el salario mínimo más una compensación de acuerdo a su productividad; aunque esto provocó descontento entre los trabajadores, lo aceptaron sin manifestar su desacuerdo públicamente.

...”de lo del sueldo si nos vino muy, este, fue muy drástica esa decisión, porque no, nunca se acercó a consultarlo con nosotros sino, de momento llegó y dijo “saben que, ustedes van a ganar el mismo sueldo que lo que ganan en ventas, tanto que ese sueldo lo estuvieron luchando los supervisores de atrás.

...bueno la mayoría no hablamos, por miedo de que te vayan a decir adiós, y hasta ahí queda, pero si el cambio de sueldo se resintió un buen.” (Entrevista a un supervisor, junio 2000).

Otro aspecto fue unificar los mecanismos de evaluación con el área de ventas y al operador de servicio al cliente se le empezó a calificar: la cantidad de llamadas que recibía, el total del tiempo que está contestando, la puntualidad, la asistencia; lo cual antes del ISO (en la primera etapa) no se hacía. Aun con esto el operador recibía su sueldo integro debido a que su esquema de evaluación no era tan complicado y podía cumplir fácilmente con los requisitos; de esta manera no sólo garantizaba el sueldo mensual sin ningún descuento, sino que era un matiz que marcaba de alguna forma, cierta superioridad de los operadores de servicio al cliente ante los de ventas, misma que es eliminada al igualarlos con un esquema de evaluación.

Los operadores consideraban que no era posible tener el mismo esquema, debido a que el trabajo era muy distinto, pensaban que era imposible realizar un guión y una serie de respuestas estandarizadas, si cada llamada o queja, era diferente.

Sin embargo con la obtención del ISO 9002 sí se implementó un modelo de evaluación muy parecido al del área de ventas. Se empezó a calificar cuantas llamadas recibía, cuantas quejas registraba, la puntualidad con la que entregaba los reportes, la rapidez con la que contestaban las llamadas⁸, el tono de voz y si las soluciones que daba eran adecuadas, la manera en que manejaba a un cliente molesto, el cumplimiento a los procedimientos, la disponibilidad que tenía para apoyar cuando se lo pedían, asistencia, puntualidad y también empezó un monitoreo en sus llamadas con la finalidad de garantizar que diera buen servicio.

Aunque los descuentos en el sueldo de estos operadores no eran muy frecuentes, y cuando había era por retardos o faltas, sí lograba ejercer más presión.

A pesar de que se trataban de igualar estas áreas; los operadores de servicio al cliente tenían ventajas que contrarrestaban el peso de las evaluaciones. Como no tenían gerentes y directores frente a ellos, les era más sencillo recibir y hacer llamadas personales sin demasiadas restricciones, aunque continuamente se les prohibían, el operador encontraba la forma de seguir haciéndolo, en ocasiones se les permitía comer dentro del área, tenían acceso a Internet y escuchaban música; todo esto era restringido por cada nuevo gerente o coordinador que llegaba y deseaba poner orden, por lo que estas actividades se realizaban con más cuidado, pero no se dejaban de hacer totalmente.

Era la propia dinámica del trabajo lo que les permitía hacer todo esto, ya que las llamadas no eran tan frecuentes como en ventas, aunque el trabajo en servicio al cliente aumentaba y requería mayor responsabilidad; los beneficios que tenía el operador ayudaban a que el trabajo no se hiciera pesado, monótono y aburrido.

Mientras las áreas anteriores contestaban llamadas, los integrantes del área de impresión, se dedicaban a imprimir boletos, entregarlos a la mensajería, que era externa a Ticketmaster y vigilaban la entrega que ésta realizaba, para asegurar que los clientes recibieran su pedido en el tiempo indicado.

La impresión de boletos se tenía que hacer con mucho cuidado, cualquier descuido podía provocar que se enviaran los boletos de X a la dirección de Y o

⁸ Sí el operador no contestaba al tercer “ring” la llamada se pasaba a otra extensión y automáticamente su teléfono se ponía no disponible y acumular mucho tiempo de este tipo le afectaba al operador.

que sólo un boleto del pedido anterior se agregara al siguiente; estos errores se cometían pocas veces y se detectaban hasta que el cliente llamaba. En el primer caso la solución era relativamente sencilla: se recuperaban los pedidos entregados incorrectamente y se entregaban correctamente, el segundo caso era más laborioso a veces implicaba realizar operativos⁹ para asegurar que ese boleto que se envió incorrectamente no fuera ocupado por nadie más que la persona que lo había comprado.

Otros integrantes del área de impresión también estaban pegados al teléfono pero no recibiendo llamadas, sino llamando a los clientes que por alguna razón, sus boletos no les fueron entregados o hablando con la mensajería, curiosamente los operadores de servicio al cliente que estaban acostumbrados a tratar con gente molesta y demasiado molesta, no les gustaba realizar este trabajo porque lo identificaban como “es llamar al cliente para pelear”. Los usuarios algunas veces desconocían las visitas de la mensajería y la labor de quien le hablaba era convencerlo de que recogiera sus boletos en algún centro o en la taquilla del inmueble.

Esta área compartía su espacio con servicio al cliente, su evaluación dependía de la cantidad de eventos que imprimían, la puntualidad y la asistencia.

Observamos que el control aumentó en el proceso de trabajo, al diversificar tareas con el ISO 9002 el poder se empieza a compartir, pues el conocimiento ya no le pertenece a una sola persona; pero mientras todos aprenden la experiencia sigue siendo el único elemento que proporciona seguridad de tal manera que el control y la flexibilidad se convierten en un buen camino para asegurar la calidad y aumentar la productividad, como lo describimos en el siguiente capítulo.

⁹ Este tipo de operativos consistía en que personal de Ticketmaster vigilaría que el lugar no lo ocupe otra persona que no sea más que la que compró.

Capítulo 2 . CONTROL + FLEXIBILIDAD = CALIDAD

2.1 ¿Qué es el ISO 9000?

En este capítulo veremos el papel que juega el ISO 9000 como ordenador de la calidad, y qué efectividad logra en la relación con el cliente, quien es, dentro del discurso de la empresa, la razón de su existencia. Las relaciones laborales tomaron un matiz de clientelismo, identificando a los compañeros de trabajo como clientes internos.

La calidad se ha percibido como un factor de cambio organizacional, esta noción es subjetiva, por ello la empresa se enfrenta con el problema de transformarla en compromiso y procedimiento objetivo.

A principios del siglo XX Taylor propone un departamento de diseño para que organice el trabajo y los supervisores y obreros se limitaran a realizar las tareas previamente planeadas. Con esto se reorganiza el departamento de inspección y su tarea se centra en alejar los productos defectuosos del consumidor, la calidad se consideraba responsabilidad de este departamento.

En el período de la Posguerra se creó la Sociedad Americana para el Control de Calidad y a través de especialistas se promueve la aplicación del control de calidad con ello las empresas adoptan una nueva función: el aseguramiento de la calidad. Este concepto se desarrolla más en la década de los años 70 y se enfoca a vigilar la calidad en el proceso de producción. En los años 80 nace el concepto de control de calidad y además de los procesos de la organización incorpora proveedores y clientes. (Barba: 2002)

En 1987 la Organización Internacional de Estandarización desarrolló las normas ISO 9000, las cuales brindan lineamientos para establecer un sistema de aseguramiento de la calidad; no determinan requisitos técnicos sino que indican las condiciones que se deben cumplir para garantizar que todos los factores (técnicos, administrativos y humanos) que influyen en la calidad del producto o servicio se mantengan dentro de márgenes prefijados. Garantizar la calidad en los productos o servicios de forma práctica y fácil de homologar internacionalmente, fue consecuencia de la globalización de la económica.

Las ventajas de estas normas son: mejoramiento del proceso de trabajo, disminución de tiempos de operación, inserción al mercado internacional, reducción de costos, aumento de la productividad. A través del ISO 9000 la calidad se hace operativa y objetiva.

Es importante ver que en estas ventajas no se menciona al cliente, en medio de esto ¿sería valido pensar que el ISO 9000 es más una herramienta de negocio que un beneficio para el cliente?

En termino generales la calidad tiene que ver por un lado con: la competencia, adoptar una nueva filosofía que elimine la aceptación de errores y defectos, mejora continua, reducción de costos; y por otro se enfoca a transformar las actitudes del personal para lograr el compromiso mediante el sentimiento de pertenencia (Barba: 2002)

2.2 “Nació el primogénito”

Desde 1998 con la finalidad de obtener el certificado ISO 9000, en Ticketmaster se empezó a capacitar al personal para la elaboración de procedimientos; lo que implicaba que gerentes, supervisores y operadores se quedaran a trabajar doble turno; aunque el personal no estaba relacionado con los conceptos y todo lo que se refería a este certificado, mostraban disponibilidad en lo que se les pedía.

En 1999 nace el primogénito: el ISO 9002¹⁰; Ticketmaster se convierte en el padre del deseado niño; este fue el ritual más importante, porque generó cambios significativos como: la flexibilización en el proceso, en la fuerza de trabajo, y además logro posicionarse dentro del mercado como una empresa competitiva y rentable, al cotizar en la bolsa de valores y aumentar el valor de sus acciones. A lo largo del capítulo analizaremos si el ISO 9000 le genera ventajas al cliente.

La implementación de los procedimientos del ISO 9000 provocaron, en cierta medida, la diversificación de funciones, que consisten en seguir un mismo

¹⁰ EL ISO 9002 se otorga a las empresas que están dentro del modelo de fabricación, instalación y servicio, Ticketmaster se encuentra en este último rubro. Por certificación se entiende el documento que extiende un organismo acreditado para dar fe de que el sistema de aseguramiento de la organización cumple con las normas ISO 9002.

procedimiento, de esta manera cualquier persona podía realizarlas, pues todos los pasos a seguir estaban preestablecidos y documentados. Con ello también se provocó una mayor mecanización en el trabajo, al no poder hacer otra cosa que no fuese la que dictaba el procedimiento, y de alguna manera, desplazaba al trabajador de tomar decisiones.

Hemos descrito el aumento de control que hubo al obtener el certificado ISO 9002 en el proceso de trabajo. Ahora describiremos el cambio que tuvo en cuanto al servicio al cliente. Para ejemplificarlo describiremos el trabajo del área de servicio al cliente, que se encarga de atender las llamadas de los usuarios que tienen algún problema con su compra.

Anteriormente el operador tenía la libertad de tomar decisiones en cuanto la solución que se le daba al cliente. De acuerdo a su experiencia podía detectar si el cliente, se contradecía, lo estaba tratando de forma grosera, o simplemente creía que no tenía la razón; entonces decidía no acceder a la solicitud del cliente y la misma respuesta obtenía éste, si hablaba con el supervisor, quien defendía y apoyaba la solución que ya había dado el operador. Cuando el trabajador decidía ayudar al cliente hacía todo lo posible, incluso manipulaba la información a favor de éste. El servicio y la calidad era más subjetivo ya que en cierta medida dependían del operador quien participaba activamente en las decisiones, es decir, de él podía depender la calidad del servicio, lo que, con el ISO 9000 se disminuye, pues antes de tomar una decisión se verificaba el procedimiento.

...Op. (Indica al supervisor) ..El cliente dice que le mencionaron que podía llegar hasta media hora después del evento es para el Ballet Kirov, le vendió Yola Orta, cómo le va a decir eso y ahora quiere que le reembolsemos porque dice que no vio todo el espectáculo y por la mala información. porque ya no lo dejaron entrar sino hasta el intermedio.

Supervisor. No dile que no que no se puede porque los operadores si están dando esa información y Yola nunca se equivoca. (Diario de campo. Octubre 2001)

En este caso no se le reembolso al cliente

Cte. Señorita no me dijeron que tenía que llevar la tarjeta

Op. Sr. Eso es imposible el operador le confirma tres veces sobre pantalla

Cte. Sólo me dijo que tenía que llevar mi credencial de elector y el número de referencia

Op. Sr. Al momento que le dice sobre su credencial de elector y su número de referencia le menciona lo de la tarjeta de crédito

Cte. Pues no me dijo nada.

Op. Sr. Sin tarjeta no se puede hacer la entrega, es un requisito que nos exige el banco como medida de seguridad

Cte. (alterado) Eso es un robo, cómo no me va a entregar lo que yo ya pague, que clase de servicio es y el banco no tiene nada que ver

Op. Es una medida de seguridad para corroborar que la compra la hizo el titular de la tarjeta. Cuando usted compra personalmente cotejan su firma

Pero como la compra fue vía telefónica se le pide la tarjeta.

Cte. Si me hubieran dicho de la tarjeta yo la trajera, no soy tonto, así que dígame al taquillero que me de mis boletos

Op. Permítame un momento

El operador lo consulta con su supervisor, quien le pregunta cómo ve al cliente y cuántas veces ha comprado con Ticketmaster y que si se puede entonces el cliente pague en efectivo, pero que es necesario aclararle que los cargos por servicio no se le van a reembolsar

Op. Sr. Lo que podemos hacer es que si usted lleva el dinero en efectivo lo pague en la taquilla y lo que pague con la tarjeta se le reembolsa a esta, pero sin cargos por servicio costo neto del boleto.

Cliente acepta. Esta opción era muy común aunque sólo se podía ofrecer en determinados inmuebles, pero esto no se hacía antes del ISO 9000 las políticas de la empresa se flexibilizan.

Una de las normas que la empresa debe de cumplir se refiere a la realización de acciones que corrijan y prevengan las inconformidades o quejas de los clientes. Esto se ve reflejado en el procedimiento que está a cargo del área de servicio a clientes, el cual indica que: todas las quejas de los clientes se deben de clasificar, medir y ser solucionadas de manera inmediata o en un lapso no mayor de 24 horas, si la respuesta tenía que ver con factores externos a la empresa como por ejemplo el promotor o el inmueble; en caso de no tener la respuesta se debía informar al director del área en la que se había generado la queja y al director general.

Para obtener los resultados que se pretendían el operador de servicio al cliente se vio obligado a registrar todas las quejas recibidas. La adopción de esta actividad no fue inmediata, debido a que no tenía una idea clara del objetivo y además consideraban que no todas las llamadas recibidas eran quejas;

“a veces puede ser de suerte que se reciban quejas o no a veces casi todas las llamadas que recibes son de autorización y no de queja” (Diario de campo.2002)

Con la práctica los operadores se acostumbraron a este procedimiento y empezaron a verlo como una herramienta útil para su trabajo, pues era una manera de ejercer presión para que todas las quejas tuvieran solución; lo que le hacía sentir que su trabajo era valioso e importante.

Este procedimiento se convierte en un recurso de poder, pues la armonía y conflicto dependía de cuántas quejas les tocaba resolver a un área.

“el cliente se queja porque cuando llegó al estadio azteca sus lugares estaban ocupados, lo voy a meter como seguim, (nombre cotidiano que se le daba al procedimiento, otra expresión común era: “te voy a enviar un seguim”) aunque se enoje Gonzalo [asistente ejecutivo encargado del inmueble] para que le den una solución al cliente” (Diario de campo. 2002)

Lo que quería decir que necesariamente se tenía que dar una solución, de lo contrario, podía haber problemas. Los resultados de este procedimiento se presentaban mensualmente a la dirección general y a ningún área le convenía tener quejas sin solución y cuando las tenía, buscaban la forma de ocultarlas o “maquillar” la información diciendo que a la queja ya se le estaba dando seguimiento.

“mañana tenemos junta con Lorenza (directora general) y no puedo llevar esos resultados, no puedo decir que hay tantas quejas sin solución, me echaría a inmuebles encima, si lo voy a decir pero de otra forma” . (Coordinador de servicio al cliente. Diario de Campo.)

Cuando algún coordinador avisaba a los directores de la no solución de alguna queja tal como lo dictaba el procedimiento, se generaba conflicto ya que el área responsable de dar la solución se sentía traicionada y sentía que el compañero “acusador” no participaba con el equipo.

“...si Magda sabe que entre nosotros nos ayudamos, para qué le manda el mail a Lorenza (directora general) méndiga vieja ahora ésta ya nos regañó, pero ya se le ofrecerá algo y entonces va a ver ” (Asistente de Outles, febrero 2001)

Se observó que del total de quejas sin solución, sólo en un 1% se seguía el procedimiento al pie de la letra. El resto se solucionaba hablando muy amablemente con el personal responsable, cuidando siempre de no afectar el compañerismo y la susceptibilidad del área encargada de dar la solución. Este ejemplo puede ser la excepción que confirmaba la regla, la cual era, respetar los procedimientos al 100%; en este caso no seguir el procedimiento era un acuerdo

implícito entre todos los involucrados, para que nadie se viera afectado, ya que avisar a la Dirección General de que una queja no tenía solución, significaba cuestionar el trabajo de todos, además las jerarquías estaban tan bien definidas que era casi impensable que un supervisor “acusara” a un área por no haber dado la solución.

“No le voy a decir yo a Itzel (Gerente) como haga su trabajo, primero voy hablar con ella, antes de enviar el mail (Coordinador de Servicio al clientes 2001).

Las soluciones estaban predeterminadas y se daban apegándose a los procedimientos, cuidando no modificarlos ya que al hacerlo afectaban las evidencias¹¹, lo cual consideraban grave y se pensaba en la solución al mismo tiempo que en el procedimiento ésta dependía más de la visión que de la decisión del operador

No obstante el operador aún conservaba el poder de decisión sobre alguna solución, ya que podía seguir manipulando la información sobre la queja de algún cliente, o bien, de no registrar la queja. Aunque ya no era tan sencillo, por el control que existía; lo podía seguir haciendo.

También podía manipular la información cuando se iba a realizar alguna auditoria y se encontraba algo que estaba fuera de lo que marcaba el procedimiento o una queja sin solución; se tomaba la decisión de cambiar la información, de maquillar la solución o bien de eliminar la queja; esto se hacía con el acuerdo del supervisor o incluso con la del coordinador, lo que al trabajador le provocaba disgusto y perdía confiabilidad en la empresa, porque creía que el cliente en realidad no era tan importante como para él.

Como el operador de servicio al cliente se relacionaba diario y en cada llamada con algún cliente que se quejaba, llegaba a darle a éste un cierto valor, que sentía no se lo daban los gerentes y directores.

...”no puede hablar de calidad tú has vistos cuantas veces se ha tenido que sabotear las respuestas y maquillar la información, a mí me dio la impresión que están mas preocupados en sus cuestiones económicas que de calidad...” (Ex-coordinador de servicio a clientes, enero 2001.)

¹¹ La evidencias son documentos donde se van anotado todas lo que el procedimiento dice que se hacer, por ejemplo si éste dice que se revisan diariamente los eventos, la evidencia es el documento en el que registra esta actividad.

“Yo ya le dije a Magda que envié el mail a Itzel (gerente de inmueble) sobre la queja del estadio azteca, pero no quiere y si a ellos no les importa pues menos a mí cuando llame el cliente se lo voy a parar a Magda y haber que le dice(Operador servicio al cliente, agosto 2001)

Otro aspecto en el que no lograban coincidir los operadores y los directores es en el concepto de queja. Los primeros estaban convencidos de que cuando un cliente no estaba a gusto con el servicio que le había dado Ticketmaster llamaba para quejarse. Para los segundos el servicio tenía que estar mejorando continuamente, por lo que deciden que se debe eliminar la palabra queja porque su significado cuestiona el trabajo y el sentido mismo de la empresa, pues su servicio tenía que estar cada vez más cerca de la excelencia, que los usuarios no tenían por qué quejarse; lo que sí era válido es que hicieran aclaraciones; por lo que sustituyen la palabra queja por la de aclaración.

Este procedimiento es importante porque con su práctica se ve reflejado el significado que tiene la empresa de la calidad y su efectividad con el cliente.

2.3 ¿El cliente es lo primero.?

Ticketmaster reconoce dos tipos de clientes: El inmueble o promotor del espectáculo al que llamaremos cliente vendedor y el que llama para comprar boletos al que llamaremos cliente consumidor.

Como hemos visto la relación con el cliente consumidor tuvo cambios antes a la obtención del certificado, la forma de tratarlo no era tan vigilada ni estandarizada, si bien el cliente era lo primordial, no había normas que dictaran como se le debía tratar y la manera de relacionarse con él dependía más del trabajador que de la visión general de la empresa. El objetivo estaba más enfocado a la atención al cliente, y a darle toda la información que solicitara, no importaba tanto vender.

El servicio y buen trato al cliente iniciaba desde que el operador contestaba la llamada.

Cuando se trataba de romper una política, para darle una solución al cliente, la decisión que tomaba el supervisor o coordinador, se basaba en la experiencia, lo cual provocaba errores que en casos extremos, llegaban a costarles el trabajo.

“A Gerson lo corrieron porque liberó unos boletos “holdeados”¹² de CIE y se los vendió a Valentina Gómez, ella es la directora de relaciones publicas de CIE, y al otro día Blanca Esparza le dijo que no tenia que liberar esos boletos él le dijo que se lo había pedido Valentina; pero Valentina le dijo que ella no le había dicho. También a Lourdes la corrieron por agarrar boletos “holdeados”, le habla un cliente y le dice que si tiene boletos para el concierto de “Santana” y a ella se le hizo fácil, le vendió boletos “holdeados” un día antes del evento y los tomó, y se los vendió a su cliente, se le hizo fácil pensar que ya faltaba un día antes para el evento y ya no los habían ocupado, y los liberó y los vendió, pensando que ya no se ocuparían. (Ex – supervisora. 2001).

Lidiar con dos tipos de clientes provocaba algunos dilemas; por ejemplo: El auditorio nacional era un cliente-vendedor potencial y cuando un cliente consumidor se quejaba de que no se le habían respetado sus lugares o por causas de escenografía, no tuvo una buena visibilidad en este inmueble; era complicado poder dar una solución satisfactoria porque el auditorio decía que la escenografía no había obstruido la visibilidad de ningún lugar. No se podía llamar mentiroso a ninguno, por ello las quejas tardaban en solucionarse y regularmente se llegaban a acuerdos sin que estos afectaran demasiado al cliente vendedor, sin dejar de darle la atención y el servicio al cliente consumidor.

“...Algunas respuestas son difíciles darlas porque depende del promotor, éste agrega que ya pasó el evento y te salen con el argumento que el cliente nos los buscó y como en el contrato sólo habla de que si el evento se cancela o se pospone. Depende de la relación que tengas con el inmueble por ejemplo el alameda si no te quieren ayudar no hay manera de obligarlos” (Entrevista asistente de inmuebles junio 2001)

Con el ISO 9000 la relación con el cliente se hizo más estrecha, sus comentarios, opiniones y necesidades cuentan, en los cursos se trataba de sensibilizar al trabajador sobre la importancia que aquél tiene para la empresa. Observamos en más de una ocasión que las alternativas se agotaban antes de dar una respuesta negativa.

Op. (Comenta al supervisor) El cliente es de provincia sus boletos ya están como devolución, pero él dice que la mensajería no lo visitó, o que tal vez no la encontraron su domicilio; los datos del sobre están incompletos la mensajería no dice como es su casa ni nada; el señor está muy tranquilo. El problema es que no puede presentar la tarjeta en la taquilla porque él no es el titular, ya no hay tiempo de enviárselos otra vez, ya le dije que hiciéramos un cambio de tarjeta pero dice

¹² Boletos no disponibles para la venta al público. Generalmente son reservados por el mismo promotor del evento para la prensa o alguna otra persona importante, por ello era grave que se vendieran estos boletos.

que no tiene otra y que no puede conseguir, es la cuarta vez que me habla y definitivamente no puede presentar la tarjeta; tampoco quiere cancelar el pedido, el evento es en el estadio azteca no puede haber pago en efectivo. Que le digo. Todos los operadores opinan respecto al caso algunos mencionan otros ejemplos y después de comentar y verificar algunos datos el supervisor responde
Sup. Dile que venga aquí al palacio y sólo con su identificación se los entregamos y que nos firme el acuse como si lo hubiera recibido en su domicilio. (Diario de campo septiembre 2001)

Estas tipo de soluciones era poco frecuente, pero se llegaba a dar; en este caso observamos que la experiencia seguía siendo un factor importante, era conjugada con la nueva relación con el cliente que el ISO provocaba, lo que permitía dar este tipo de soluciones. Aunque no siempre era así, cuando se trataba de dar respuesta a veinte o más las soluciones tardaban en darse. Como sucedió una ocasión en el Estadio Azteca. El error se repitió. El inmueble decidió bloquear ciertos lugares para que no se vendieran, pero la decisión la tomó después de que estos lugares ya habían sido vendidos. Cuando llegaron los clientes a sus lugares ya estaban ocupados, se empezaron a quejar y se les reubicó pero no a todos, como era un partido de futbol importante la prensa también acudió y un usuario tuvo la suerte de ser entrevistado por una televisora y ante ésta dijo, entre otras cosas, que "Ticketmaster era un fraude", por lo que fue el único cliente que obtuvo su reembolso además de cortesías y fue atendido directamente por el Gerente. Los demás sólo unas cortesías.

2.4 Cursos y Discursos

Antes del ISO 9002 la capacitación era escasa, no se impartían muchos cursos y los que se llegaban a dar eran sólo a las áreas operativas. Éstos estaban enfocados a conocer el proceso de trabajo. Su objetivo era diversificar la fuerza de trabajo y no tanto al servicio o la calidad. Los cursos eran impartidos por los supervisores.

A finales de 1998, año en que la empresa empieza a prepararse para obtener el certificado ISO 9002, los cursos se imparten con más regularidad y se empieza a capacitar al personal para la elaboración de procedimientos.

Una vez que se obtiene el certificado en 1999 la empresa empieza a mostrar más interés en el recurso humano. Además de las dinámicas de integración (cap. 3) y la intención de tener personal enfocado a realizar el trabajo con calidad; se crea el área de calidad y desarrollo, sería la nana del recién nacido, la cual se encargará de vigilar todo lo relacionado con el ISO 9000 y de capacitar al personal. En este año los cursos de capacitación se imparten de manera formal, programándolos dentro del horario de trabajo. En promedio se realizan tres cursos por mes; impartándose a todo el personal de acuerdo al área y puesto que ocupa, por ejemplo, el curso “escuela de gerenciamiento” para supervisores, gerentes y directores; “psicología de la compra” para la áreas operativas (ventas, servicio al cliente e impresión).

Para el siguiente año (2000) se aumentan dos cursos más: uno de ellos “manejo de estrés” Cuya finalidad es que el trabajador evite que las preocupaciones afecten la manera de realizar su trabajo. y “Office 95” se impartía los sábados por la mañana, fuera de la empresa, (en la universidad donde daba clase el Director del área de calidad). La participación es voluntaria y el horario fuera de la jornada laboral. El curso es dado por el personal del área de sistemas y por el Director de Calidad.

En el 2001 sólo se conservan cuatro cursos que se daban en los dos años anteriores (ISO 9000, Psicología de la compra, Calidad en el servicio y formación de auditores).

Se continuó con los mismas dinámicas de capacitación: cursos enfocados a las necesidades del trabajador. En el 2002 la empresa escucha las peticiones de los trabajadotes que solicitan herramientas y capacitación para realizar su trabajo; de manera que ahora satisfagan lo que la empresa les solicita. Ellos consideraban que se les exigía demasiado y nos les daban suficientes herramientas. Las mediciones de la calidad y del servicio les parecía arbitrarias, es decir, el supervisor podía estar de acuerdo con la solución que le dio el operador al cliente, pero no en la forma en que se lo dijo, o bien, el coordinador podía estar de acuerdo con el trabajo del operador; mientras al supervisor o gerente les parecía incompleto; de tal manera que los resultados del áreas de ventas y servicio al

cliente, pocas veces resultaban satisfactorios para los gerentes y directores. Ante ellos estas áreas estaban formadas por personal poco comprometido.

En este año la empresa contrata los servicios del personal externo, para que capacite al personal de las áreas operativas (ventas, servicio al cliente e impresión), el curso era obligatorio y fuera del horario de trabajo. Con esto los trabajadores percibían que la empresa les estaba dando “algo” que no habían recibido antes.

Con los cursos se capacita al personal para el cuidado del recién nacido, cumplir con los procedimientos era la mejor manera de cuidarlo y aunque se enseñan técnicas para la realización del trabajo; los operadores seguían realizando sus funciones como lo consideraban más conveniente; era como si se enfrentara el pediatra y la abuela, el primero receta medicamento eficaz científicamente comprobado y la segunda prefiere los remedios caseros que siempre le han funcionado; algo así sucedía con los administradores del ISO y los operadores quienes realizaban su función como lo siempre lo habían hecho no como lo marcaba el procedimiento, porque consideraban que así era mejor.

“según por procedimiento para revisar los eventos ya no se debe de utilizar el Listing sólo el nobal, pero yo le sigo sacando el listing porque así es mejor con el nobal no puedes ver las cuentas que no tienen opción de envío o las que les faltan datos o están fuera de cobertura, no sé porque está así el procedimiento pero yo lo sigo haciendo como era antes”. (Operador noviembre 2000)

Con el ISO 9002 el llegó el cambio, estaba tan firmemente establecido que se tenía que cambiar para mejorar, que quedo prohibido decir “antes así se hacía” cualquier frase que hiciera alusión a la manera de hacer las cosas en el pasado tenía que eliminarse del vocabulario.

El curso sobre empowerment cobra importancia porque a través de él, la empresa intenta entrenar a su equipo ejecutivo y directivo sobre los beneficios que se obtienen con la delegación del poder, entre ellas, contar con personal competente para tomar decisiones y resolver problemas, así se formarían equipos de alto desempeño. Con trabajadores “proactivos” capaces de asumir responsabilidades y riesgos.

En la práctica observamos que la delegación de poder no se llevaba tal cual lo decía el manual que se estudiaba en el curso. Continuamente los trabajadores sentían que sus jefes les daban la espalda en lugar de apoyo.

“En la junta están presentes directores y gerentes. Se discute sobre el problema y la molestia de muchos clientes porque no han podido recoger sus boletos para su evento que fue considerado masivo. La coordinadora de servicio al cliente tomó la decisión de entregarlos casi tres semanas después, porque debido a la demanda del evento se debe de hacer una revisión más cuidadosa, para evitar los fraudes o incluso la reventa. Las explicaciones que ella dio no la salvaron de una fuerte llamada de atención, la Gerente, su jefa directa, supo de su decisión y en la junta nunca habló en plural sino en singular: “se equivocó” las frases que se aplaudían en los cursos, “nos equivocamos, encontraremos una solución trabajaremos para corregir el error”. La práctica nos decía que sólo se quedaban en el manual. (Diario de campo 2002)

Situaciones como esta provocaban desconfianza. Ante estas situaciones los trabajadores optaban por ya no decidir, ya que no encontraban ventajas, así que toda decisión era informada a su jefe y no sólo verbalmente sino a través de un mail, mismo que era guardado por un tiempo “por cualquier cosa”. La delegación de poder era parcial, si se acertaba se compartía si se erraba no

“Cuando haces algo bueno nadie te pela, pero si te equivocas todos están sobre ti (Supervisor de servicio al cliente 2000)

Los cursos de capacitación, son vistos e implementados por la empresa, por un lado para asegurar que el personal realice su trabajo con calidad y por otro lado, también como una inyección para curar los males de la desconfianza y el temor de los trabajadores hacia la empresa, forjados por la poca transparencia en los ascensos, por la inestabilidad en el trabajo, (el trabajador puede ser sustituido en cualquier momento) y por los despidos repentinos.

A través de los cursos la empresa trata de transmitir al operador que está pasando por un proceso de cambio y que el único mecanismo de ascenso y crecimiento, estará basado en las aptitudes y conocimientos que él pueda tener, que realizar su trabajo con calidad es la forma que puede garantizarle estabilidad en el trabajo, de tal manera que es el trabajador mismo, pues todo es cuestión de actitud, el único responsable de su posición.

Detrás de las ideas de trabajar en equipo, calidad, servicio; está, de alguna manera una violencia negada, en términos de Bourdieu. Si bien la cultura

occidental centraliza al sujeto, por otro lado lo intenta desaparecer al pedirle sea “totalmente palacio” o “totalmente Ticketmaster”, en esta petición se solicita entrega total a la explotación a través de mecanismos simbólicos y culturales de dominación de tal manera que es el sujeto quien “elige” su posición y lugar.

Al salir de un curso, por mencionar el de Sinergia, después de haber recibido un largo discurso en el que se le trataba de convencer al trabajador que si él cambiaba su actitud podía generar cambio en toda la organización. Después de escuchar esto, el trabajador tenía que llegar a su estación de trabajo y realizar todas sus actividades con gusto, olvidándose de que el sueldo que recibía no le alcanzaría para terminar la quincena, de que su ascenso no se realizó quién sabe por qué; de las injusticias del supervisor y de las promesas incumplidas de los gerentes.

La finalidad de los cursos es moldear al trabajador, capaz de reprimir el enojo y no debe alterarse jamás por más irritante que sea el cliente. No debe escuchar gritos sino necesidades. Estas peticiones convierten al trabajador en un sujeto disciplinado y dócil –en términos de Michael Foucault – que se pueda someter y manipular, todo para un mejor control.

Los cursos estaban llenos de palabras o “consejos” como calidad es dar un plus, la idea de trabajar más de lo que se le pedía y por supuesto más de lo que se pagaba, se difundía como un catecismo. Este camino conduciría al éxito. Si el trabajador hacía sólo lo que se le pedía era mal visto, lo convertía en un trabajador poco comprometido.

Tratar al trabajador no como empleado sino como miembro de una familia, para que éste crea que todo lo que realiza es para su propio beneficio, es sólo con la intención de que la condición de explotación no se note.

2.5 La flexibilidad en Ticketmaster

La flexibilidad es un concepto que nos ayuda a entender los cambios laborales, ya que está relacionado con las nuevas formas de organización en el trabajo. Este

concepto ha sido definido por varias teorías como: la teoría neoclásica, la teoría postfordista y la teoría gerencial.

Para la teoría neoclásica la flexibilidad estaría en el mercado de trabajo, esta teoría asume que el trabajo está determinado por la oferta y la demanda y que existe completa movilidad; ya que el trabajador conocería el mercado de trabajo en cuanto a salarios, horarios y demanda, de tal manera que buscaría optimizar la relación entre los bienes que pueda adquirir con su salario; en esta teoría la flexibilidad facilitaría el uso de emplear o desemplear la fuerza de trabajo.

El postfordismo, que se entiende como producción y consumo en masa, en los años setenta sufre una crisis en el nivel del proceso productivo y por la incapacidad del estado de continuar articulando consumo y producción; la solución a esta crisis es flexibilizar el proceso productivo.

Las nuevas doctrinas gerenciales centradas en la calidad total, critican la rigidez taylorista, hacen énfasis en los aspectos culturales y en el involucramiento de los trabajadores a la producción. En el toyotismo está presente la idea de comunidad, en la que el grupo actúa de acuerdo a valores, es decir que la producción sería el resultado del consenso grupal. Para el toyotismo la flexibilidad estaría en puestos, horarios y en ascensos por capacidad y no por antigüedad. (De la Garza Toledo 2000).

Entenderemos la flexibilidad como la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado mundial, lo cual implicaría condiciones contractuales flexibles, polivalencia en la mano de obra y flexibilidad en el proceso de trabajo. (Reygadas 2002) .

En este apartado analizaremos la flexibilidad laboral, en la fuerza de trabajo (diversificación de tareas) y describiremos, un proceso de trabajo, que consideramos es el más flexible de Ticketmaster.

Cuando la empresa inició contaba con el suficiente personal, de tal manera que a cada trabajador le correspondía una sola actividad. Las tareas de los trabajadores eran muy específicas, nadie hacía el trabajo del otro, es decir, si un trabajador faltaba no había quien realizara su trabajo porque el resto del personal lo desconocía por completo.

En las siguientes líneas describiremos, el proceso de capacitación, lo que por motivos de contextos, intenciones y resultados diferentes, decidimos dividir las etapas. Observamos cómo se fue diversificando la fuerza de trabajo.

En 1997 hubo algunas ausencias por despidos y renunciaciones, el trabajo se vio afectado, ya que se realizaba con atraso, ante esta situación la empresa tomó la decisión de capacitar al personal para que pudiera realizar diversas tareas.

La capacitación, la que denominaremos primera etapa, inició en el área de operaciones conformada por ventas, servicio al cliente e impresión; esta capacitación consistía en que un supervisor del área de ventas supiera hacer el trabajo del supervisor del servicio al cliente o bien el supervisor de calidad supiera hacer el trabajo del supervisor de ventas.

Esto significaba conocimiento de todas las funciones y no había una especialización, lo cual tenía como finalidad que el trabajo no se dejara de hacer por la ausencia temporal o definitiva del personal; también generaba confusión porque los supervisores no sabían qué hacer exactamente, es decir, no había una delimitación de tareas; se generaba cierto conflicto, pues existía poca adaptación a estas nuevas formas de trabajo entre el personal más antiguo que conocía perfectamente su trabajo y el personal nuevo que se estaba capacitando.

El programa de capacitación se extendió hasta los operadores del centro telefónico (ventas) y servicio al cliente, pero esto ocurrió hasta el año 2000 y las causas, de esta segunda etapa fueron parecidas a las de la primera: las ausencias repentinas del personal y el exceso de trabajo, esto sucedió - en el área de servicio al cliente- lo que provocaba errores, horas extras, estrés y trabajo. Ante esta situación; dicha área solicitaba ayuda a los operadores del centro telefónico, para poder hacer todo el trabajo que tenían.

Cuando un operador del centro telefónico llegaba a apoyar, se le explicaba rápidamente lo que tenía que hacer; como no se contaba con mucho tiempo para ello, se tenía que estar vigilando constantemente a este nuevo integrante, esto requería de lo que no se tenía: tiempo. Aunque el trabajador recién llegado podía realizar las tareas y el resultado era satisfactorio; ya que se lograba realizar todo el trabajo, quedaban aspectos inconclusos, porque aún con este apoyo no se

lograba eliminar el estrés y el tiempo no se aprovechaba totalmente, ya que responder a todas las dudas del personal de apoyo requería un tiempo considerable.

En respuesta a lo anterior la empresa implementa un programa de capacitación, el cual consistía: En capacitar al operador de centro telefónico (ventas) en las funciones del área de servicio al clientes, en el momento que menos trabajo hubiera, para lograr así capacitaciones más amplias, detalladas y completas; El objetivo era que ante el exceso de trabajo, podía solicitar el apoyo del personal del centro telefónico que estaba capacitado y lograr mayor eficiencia en el trabajo.

Esto fue un aspecto importante ya que el hecho de conocer una función diferente a la propia, posicionaba al trabajador en un lugar superior, al de aquel que sólo conocía su propio trabajo; ya que le daba la posibilidad de ser el primero que se tomaría en cuenta para algún cambio de área.

El siguiente proceso de capacitación, al que ubicaremos en una tercera etapa. Consistió en implementar un programa de capacitación en el cual los operadores podían elegir en qué área deseaban capacitarse, esta capacitación duraría cuatro meses y se debía realizar en un horario diferente al que se laboraba.

Los trabajadores que participaron en este programa lo percibieron como una buena oportunidad; pues los que eran estudiantes les daba la posibilidad de obtener experiencia en su campo, para ser competitivos en el mercado de trabajo. Los que no eran estudiantes lo percibían como algo positivo, ya que les daba la oportunidad de aprender cosas diferentes y de su interés.

Igual que en la segunda etapa, este operador sería el primero en ser tomado en cuenta en caso de que hubiera una vacante en el área que él se estaba capacitando, o cualquier otra que fuera de su interés. Con este programa en ocasiones se omitió el Jop Posting .

La posibilidad de ascenso era más específica, segura y de la competencia más del operador que de la empresa ya que él podía elegir donde capacitarse.

Este programa también dotaba al trabajador que participaba en él, de virtudes que eran bien vistas por la empresa como: ser participativo, proactivo, con iniciativa, además, consideraba, que el trabajador se involucraba más con la empresa.

En este caso podemos ver una relación recíproca porque ambos, el operador y la empresa están recibiendo, el primero recibe experiencia y posibilidad segura de ascenso y la empresa recibe fuerza de trabajo, ya que ocupa al trabajador en su tiempo libre, sin que ello tenga un costo.

2.6 Entrega de boletos en taquilla.

Cómo hemos observado, el proceso de trabajo ha estado sujeto a cambios constantes, con la finalidad de mejorar el servicio y aumentar la calidad.

En el siguientes líneas describiremos el proceso de trabajo que mayor movilidad y flexibilidad requiere y quiénes son los que mejor se adaptan a este tipo de actividades.

La empresa da la alternativa al cliente-consumidor de que recoja los boletos en la taquilla (ver cap 1).para brindarle mejor servicio al cliente-vendedor, Ticketmaster le ofrece hacerse cargo de la entrega de los boletos en la taquilla del inmueble donde se realizará el evento, utilizando sus propios recursos humanos y materiales, para este fin la empresa necesita personal altamente flexible.

Anteriormente el personal del área de servicio al cliente, con la ayuda del área de ventas trabajando tiempo extra, era quien se hacían cargo de esta tarea que tiene por nombre *Will Call* la cual consiste en que:

Los trabajadores se deben de desplazar hasta el inmueble, llevar los boletos físicamente o bien se imprimen en la taquilla de éste. Se deben de esperar dos horas más después de que inicia el espectáculo, (en algunas ocasiones hasta las 12:00hrs). Esto provocaba que se descuidaran la propias funciones y en el caso del operador del centro telefónico le acarreaba consecuencias negativas, cuando se trataba de calificar su productividad, ya que debido a que estaba apoyando en otra función, no lograba los estándares que le solicitaban, aunque el error se corregía en el siguiente pago, siempre se manifestaban inconformidad y recriminaban al supervisor de no saber organizarse. Este operador realizaba las dos funciones de manera casi simultánea, es decir, cuando no tenía que estar en algún inmueble entregando boletos, tenía que estar contestando llamadas en el área de ventas.

El operador recibió muy bien esta forma de trabajar ya que dejaban de contestar llamadas, trabajo que consideraban monótono, además les daba la oportunidad de acumular horas extras, porque siempre se les pedía que trabajaran en su día de descanso.

“...yo también prefiero venir así me distraigo y no me aburro aunque hay veces que no descanso y trabajo sábado y domingo eso es lo único malo pero mejor que estar contestando en ventas luego cuando contesto me aburro porque ya me acostumbre a venir aquí a la taquilla” (Diario de campo, mayo 2000)

Con esta forma de organizar el trabajo la empresa adeudaba muchas horas extras, que pagaba con dinero o dando días de descanso, lo cual no le convenía porque había operadores que acumulaban hasta veinte días de trabajo. Lo grave no era pagar con dinero, sino con tiempo, como no era un solo operador que solicitaba descanso, el trabajo se empezaba a ver afectado.

Implementaron ciertas reglas para el pago de ese tiempo como: No pedir tres días seguidos, no pedir descansar en viernes, sábado y domingo, no juntar vacaciones con pago de tiempo, no se podían dar más de dos permisos por turno para no afectar la operación. El operador no consideraba justo que le pusieran tantas trabas para poder gozar de un descanso que se había ganado, es decir, no sentía que la empresa le correspondiera igual, que no le regresaba lo mismo que él le estaba dando.

“no es justo que tú trabajes un sábado o domingo, que es tu día de descanso y no puedas pedir que te paguen en fin de semana” (operador)

Para evitar pagar tanto tiempo extra se implementó otro mecanismo el cual consistía en: formar una platilla de ocho operadores, -llamada planilla de Will Call- que se dedicara únicamente a la entrega de boletos en los inmuebles, este personal dejaría de ser parte del centro telefónico, sólo en actividad, pero iba a ganar lo mismo que ganaba en esta área, tendría que disponer de tiempo completo, descansaría un día entre semana si trabajaba seis horas diarias o dos días igualmente entre semana si trabajaba ocho horas diarias.

Con este plan se obtenían beneficios como: tener un personal calificado, dispuesto y permanente para realizar esta función, evitaría pagar tiempo extra y no aumentaría ningún salario.

La disponibilidad de tiempo que solicitaban para poder estar dentro de esta planilla descartaba la posibilidad de que los operadores que estudiaban pudieran estar dentro de ella. En la práctica esto no era así. Se observó que en esta planilla había estudiantes y aunque se les respetaba su horario escolar, continuamente estaban es apuros por tener que organizar su tiempo entre el trabajo y el estudio. Otro aspecto significativo es que estos operadores realizaban un trabajo importante, ya que tenían que dar un trato personalizado al cliente, aprender a resolver cualquier problema que se presentara, y en algunas ocasiones trabajar bajo mucha presión, pues existía una gran diferencia en atender al cliente por teléfono que personalmente. Cuando no tenían que presentarse en algún inmueble tenían que ayudar en las actividades del área de servicio al cliente. Es importante recalcar la posición ambigua de este trabajador, pues sus responsabilidades eran muy superiores a las de un operador de centro telefónico y su sueldo era exactamente igual a este último.

Como el operador trabajaba fuera de las oficinas de Ticketmaster, era menos vigilado y existía menor control sobre él, lo que le permitía saltarse ciertas normas como la puntualidad, comer en horas de trabajo, podía tomar más tiempo de descanso; y platicar por una o dos horas, lo que al operador que tenía que estar contestando llamadas le era imposible. Estas ventajas y la movilidad que había en esta función, les parecían atractivas e incluso divertidas al personal que la realizaba; en su mayoría eran jóvenes quienes se adaptaban mejor a esta forma de trabajar.

También requería de mucha responsabilidad; cualquier error que se cometiera: perder boletos, duplicar lugares, entregar localidades erróneamente; podía ocasionar consecuencias graves; pues la imagen de la empresa se podía ver cuestionada. Cuando se presentaba esta situación el personal tenía que estar preparado para resolver el problema; de lo contrario podía costarles el trabajo. Como ocurrió en el año 2002, que despidieron a las ocho personas que formaban parte de la planilla porque en un inmueble se extraviaron boletos en blanco¹³; los cuales eran guardados sólo en una caja no en un archivo con llave; esta situación

¹³ Así se le llamaba al boleto que no tenía impreso nada, como un cheque en blanco.

le parece muy grave a los directivos ya que corrían el riesgo de una duplicación de lugares en cualquier evento, pues estos boletos se les podía imprimir cualquier información. Como solución a esto deciden despedir a todo el personal que conformaba la planilla. No tomaron en cuenta que operadores, supervisores y coordinadores habían estado reportando la situación de la inseguridad que había en este inmueble meses antes del incidente.

Este tipo de situaciones forjaban una cultura de desconfianza; los trabajadores no se sentían apoyados ni seguros.

Observamos que el proceso de trabajo requiere flexibilidad en la fuerza de trabajo; mencionaremos otro ejemplo en que esta movilidad ejerce presión e inseguridad en los trabajadores.

2.7 Entre los del proyecto y el jefe ausente

Como hemos descrito anteriormente la empresa se dedica a la comercialización de otros productos y/o servicios, para estos proyectos, como ellos le llaman, recurren a la contratación de personal o bien, son los trabajadores de las áreas operativas quienes, fuera de su horario de trabajo participan en estos proyectos. Esto les da la oportunidad de incrementar casi al doble su sueldo, pero también su jornada se ve incrementada al 100%, pues trabajan de 9 de la mañana a 9 de la noche; con una hora de comida.

Cuando se recurre a la contratación de personal: supervisores y operadores son quienes los capacitan y en algunas ocasiones, los operadores pueden quedarse como supervisores de estos proyectos.

En el momento que hay personal laborando en los proyectos, la empresa implementa algunas medida como: eliminar descansos, solicitar que incrementen las ventas, ser más estrictos en las evaluaciones, prohibir a los operadores que reciban llamadas personales etc. Si ante esto hay descontento de algunos trabajadores, la empresa menciona abiertamente que quien no esté de acuerdo puede manifestarlo y es libre de decidir si sigue formando parte de Ticketmaster.

En caso de alguna ausencia del operador del área de ventas, ésta podía ser fácilmente sustituida por el personal que estaba participando en algún proyecto, quien buscaba una mayor estabilidad, al trabajar para Ticketmaster y no sólo para un proyecto que podía terminar en pocos meses.

Yo, entré primero al proyecto de VISA, ahí estuve como mes y medio, luego estuve en el de BITAL y ya luego me dijeron que si me quería pasar a Ticketmaster, a mi y a otros cuatro.... Yo estuve en Ticketmaster México, luego en Monterrey, luego me dijeron que si quería estar en el Will Call, yo cubría el lugar de Karen Capula, y sí me gusto mucho; así me distraía (Entrevista a un operador, octubre 2000)

La empresa en este caso contaba con dos características importantes, por un lado la disponibilidad del personal de estos proyectos que al buscar trabajo permanente, difícilmente se negaba a hacer lo que le pedían y por otro lado la experiencia y el conocimiento del proceso de trabajo del personal con mayor antigüedad, que en algunas ocasiones se negaba a trabajar horas extras y manifestaba su descontento con las medidas que implementaba la empresa. Se lograba unir estas dos características por la presión que generaba esta movilidad al operador, quien perdía seguridad, al sentir que podía ser fácilmente sustituido. Otra característica de la flexibilidad de la fuerza de trabajo es que ante la ausencia, ya sea por despido o por renuncia, de algún jefe inmediato o compañero homólogo, quienes realizaban el trabajo eran todos los integrantes del área, sin ningún pago extra, como el personal estaba capacitado y existían procedimientos que decían cómo hacer el trabajo, la empresa podía tardar en contratar nuevo personal hasta seis u ocho meses.

Por ejemplo: la ausencia de una supervisora del turno vespertino encargada de vigilar la calidad en área de ventas, que fue despedida por los resultados de una auditoria interna, lo que calificaron como incumplimiento del procedimiento, por haber cometidos los mismos errores que en una auditoria anterior detectaron.

En este caso el supervisor que realizaba la misma función en el turno matutino, fue quien absorbió todo el trabajo, lo que provocó que trabajara dos turnos, desde las 9 de la mañana hasta las 9 de la noche. También su sueldo aumentó casi el 100%.

Este ritmo de trabajo fue conveniente para el supervisor, pues desde que entró, en octubre de 1997, estaba ahorrando para poder casarse y estar trabajando de sol a sol por seis meses le ayudó a cumplir sus objetivos.

Este caso ilustra la relación instrumental entre el trabajador y la empresa, ya que éste accede a las peticiones de la organización para lograr sus fines y no por los lazos afectivos hacia ésta.

Este caso no es el único en el que los trabajadores realizaban tareas extras, pero sí único, en el que hubo incremento de sueldo.

Realizar varias funciones extras le daba seguridad al trabajador, ya que era difícil que la empresa despidiera a un trabajador que cumplía con todo, realizaba más trabajo del que le correspondía y no cobraba más por eso.

Esta flexibilidad en la fuerza de trabajo era conveniente para los ejecutivos que entregaban los mismos resultados con menor personal; sin embargo los empleados percibían que nadie reconocía su trabajo.

“trabajaba una hora antes y una después de más, las cuales nunca fueron retribuidas ni monetariamente, ni con tiempo ni con una palmadita en la espalda”
(Operador servicio al clientes. abril 2001).

La fuerza de trabajo disponible es buena opción para la empresa, a falta de tecnología la participación del recurso humano es indispensable; por ello necesita fomentar la colaboración activa con los objetivos de la empresa a través del discurso de la filosofía de la calidad total, con la que se busca que el trabajador interiorice que hacer más tareas de las que les corresponde es el camino al éxito.

Ante la incertidumbre que causa todo este nuevo discurso, donde la flexibilidad llega al grado de restar seguridad en el proceso productivo, el trabajador busca formas de conservar su empleo y también la organización busca formas del hacer sentir dentro al trabajador, con la intención de que produzca mejor, como lo veremos en el capítulo siguiente.

Capítulo 3. ESTRATEGIAS Y ALIANZAS

3.1 Integración para una mejor calidad.

El interés de la empresa por la unión y una efectiva integración, surge paralelamente con la idea de lograr una mejor calidad. Considera que si el trabajador se siente a gusto en su ambiente de trabajo puede cumplir con lo que se le pide satisfactoriamente y aumenta su productividad. Por lo que inicia una campaña que promueve la comunicación y la confianza; recurre a algunos mecanismos como: dinámicas de motivación, comidas mensuales, actividades extra-laborales, y promueve una comunicación efectiva, con la intención de formar equipos de trabajo. Estos rituales tienen la finalidad de eliminar la distancia y las diferencias entre los operadores y el personal administrativo, creando un ambiente de igualdad para lograr que los trabajadores se comprometan con la empresa y porten la camiseta de ésta con orgullo.

La empresa considera que la comunicación es una herramienta importante para involucrar al personal al mantener informado de todo lo que pasaba; de ese modo disminuiría malos entendidos, rumores y el “radio pasillo” -como ellos le llamaban- y entonces se generaría un ambiente de confianza, pues todo sería transparente.

Se organizaban juntas mensuales con el gerente del área, en estas se manifestaba cualquier inquietud, duda o alguna petición para poder mejorar el trabajo; alguna veces se solicitaban: uniformes, mejores condiciones en el lugar de trabajo (ventilación y limpieza) mejores computadoras, fax, impresoras y pocas veces se preguntaba sobre el aumento de sueldo, etc.

El gerente se comprometía a verificar todas las peticiones y hacer lo posible por efectuarlas; algunas se cumplían, aunque después de una larga espera, como el fax que el área de servicio al cliente obtuvo después de un año. Otras, como el aumento de sueldo y uniformes no llegaron a cumplirse.

La tardanza en dar soluciones o el incumplimiento de algunas peticiones provocaban desconfianza; los trabajadores percibían que los directores no tenían interés de mejorar nada.

Las juntas con los coordinadores y supervisores eran más comunes y se podían realizar para comentar algún cambio en los procedimientos, la llegada de un nuevo integrante, o anunciar algún ascenso.

El ISO 9002 tenía un espacio propio y cada mes se realizaban juntas con personal administrativo y el personal operativo que deseara participar, para hablar de los cambios en los procedimientos, los resultados de las auditorías o se informaban los avances de los proyectos de la empresa. En estas juntas los participantes mostraban interés y disponibilidad; aunque no estuvieran de acuerdo; quedaba prohibido decir no; los acuerdos y las soluciones siempre eran positivas, aunque no siempre se cumplían:

En la junta de calidad. -Como le llaman-. Una operadora menciona el caso de un cliente que asistió al evento de Barney en el auditorio nacional, menciona que la escenografía no le permitió ver nada, por lo que exige su reembolso. La respuesta (proveniente del área de inmuebles) fue que ya se le había avisado al inmueble el cual informaba que en ese evento hubo reubicaciones y no tuvo conocimiento de que alguna persona no había sido reubicada. La Directora General indica que eso no es una solución y pide al área correspondiente que haga lo necesario para que el auditorio nacional efectúe el reembolso. Aunque el área se compromete. El reembolso no se llevo a cabo. (Diario de Campo Junio 2001).

La distancia entre las áreas y la escasa comunicación entre éstas se consideraban como limitantes para la formación de verdaderos equipos de trabajo, por lo que se implementó una serie de actividades involucrando a todo el personal, en donde sin importar el puesto, todos tenían que colaborar de la misma manera como: reunirse en su día de descanso para jugar fútbol, realizar comidas mensuales festejando cumpleaños, en este caso se dividían los gastos; la mitad era pagaba por la empresa y la otra por el trabajador; elaboraba boletines que entregaban mensualmente a cada trabajador, en los cuales se informaba de las actividades y cambios de la empresa.

Los equipos de fútbol dejaron de existir algunos meses después de su inicio, porque los trabajadores no asistían. En las comidas mensuales el éxito llegó poco a poco, al principio, el personal operativo casi no participaba. Había operadores que después de un año de realizar estas comidas, asistían por primera vez; posteriormente su participación aumentó. En estas reuniones los directores y gerentes no iban vestidos de traje y platicaban con la gente amablemente. Sin

embargo la convivencia no iba más allá de lo normal. Se veía platicando a quienes siempre lo hacían; los mismos grupos que convivían dentro del trabajo eran los mismos que se veían juntos en estas reuniones. No había un momento en que todo el grupo se sintiera identificado con algo y participara en su totalidad; sólo prestaban atención cuando decían los nombres de los festejados.

Algunos trabajadores aprovechaban estas reuniones para resolver los problemas a los que no se les había dado respuesta. Este era un momento en el que la intención era convivir y estar lo mejor posible, entonces tal vez era un buen momento para encontrar respuesta a una queja atrasada.

“...vengo sólo desde que estoy en el seguim” Porque así aquí me los agarro y ya. Por ejemplo les digo que si ya recibieron el mail que envíe, si ya tienen la respuesta o dudas que me surgen acerca de cualquier cosa, a Outles les pregunto que por qué falla tanto el sistema o a Laura (Gerente de inmuebles) pues le digo oye qué paso con tal queja y así ah mira por ahí está Roberto deja le pregunto acerca de un mail que no me ha respondido” (Entrevista a una operadora, junio 2000)

Estas actividades ritualizadas en los que su objetivo es eliminar jerarquías y lograr igualdad solo por pertenecer todos a un mismo grupo no cumplieron con su objetivo. En este caso se observa que sólo hay un reforzamiento de los vínculos sociales (objetivo del ritual para los funcionalistas), ya que no hay ningún cambio en las relaciones sociales; al contrario perpetua la desigualdad, ya que la distancias no se eliminan y aunque en las reuniones todos eran iguales, esto no se hace extensivo en la práctica laboral, donde las diferencias eran evidentes, pues las jerarquías estaban muy bien definidas.

La distancia se disminuye, pero no por estas reuniones, más bien por la movilidad en la fuerza de trabajo, es decir, después de convivir por mínimo un año con algún compañero y si éste ascendía; el nuevo puesto no afectaba el compañerismo que se había forjado anteriormente, al contrario llegaba a fomentar la confianza y la comunicación. Cuando había alguna duda o necesitaban ayuda no sentían que hablaban con el *supervisor* o *ejecutivo*, sino con su amigo o compañero.

Es oportuno mencionar que también se generaban sentimientos de traición, sobre todo en el área de ventas. Cuando el compañero que ascendía se convertía en jefe; primero lo veían como alguien que les ayudaría a resolver situaciones que les

molestaban (descansos, permisos, evaluaciones) lo veían más como aliado que como jefe, si no notaban ningún cambio que les beneficiaba o cuando el ex operador (nuevo supervisor) asumía su rol y realizaba sus funciones como: calificar llamadas, negar permisos, sancionar retardos; en resumen hacía lo que en su papel de supervisor tenía que hacer; los operadores comentaban que: “ya se le olvidó lo que es ser operador” o “ya les subieron los tres escalones”¹⁴; “es la

primera semana de Mariana y ya puso 5 en calidad” (operador septiembre 2000.)

El sentimiento de pertenencia y de identidad de algún modo se perdía, ese que era parte de un *nosotros* con el que se habían compartido experiencias se convierte en el *otro, en aquél que vigila y ordena*. Sin embargo estas percepciones no eran suficientes para provocar distanciamiento entre los trabajadores sino sólo desacuerdos; los cuales podían ser eliminados debido al compañerismo que se había forjado ya que en algunos casos entendían a su compañero y comprendían que ese era su trabajo. Por ello las relaciones Jefe-subordinado no eran tan marcadas. Por ejemplo el área de Outles después de algunos cambios se conformó por trabajadores que anteriormente había estado juntos en las áreas de servicio al cliente y ventas. Uno de ellos había sido el supervisor de los otros dos y el cuarto después de haber sido supervisor; pasa a esta área como coordinador. En este caso nada más las funciones eran diferentes, cada uno sabía la forma de trabajar del otro, continuaban tratándose igual, el trabajo lo hacían con gusto porque trabajaban entre cuates. No había extraños. Este tipo de equipos se había forjado a través del tiempo y de experiencias compartidas, no en las comidas mensuales o en los equipos de fútbol ni con los cursos.

El buen ambiente de trabajo, que la empresa estaba muy interesada en formar; se presentaba sólo a nivel de área de trabajo, pero ya no se hacía extensivo a los niveles gerenciales; es decir, los trabajadores se sentían a gusto con sus compañeros pero no con la empresa.

¹⁴ El lugar de los supervisores estaba tres escalones más alto que el de los operadores.

“en inmuebles llevamos un plan de convivencia de cada 15 días cada uno propone un actividad para realizar por ejemplo ir a jugar boliche, bailar y te vas integrando a veces no es tan de 15 días pero de repente como cada mes si nos vamos todos sin excepción a veces uno falta pero es raro.

...A pesar de que estamos físicamente juntos con los de área comercial casi no convivimos con ellos si acaso un saludo pero eso es todo a veces con el que mas convivimos es con Carlos (anteriormente gerente de operaciones actualmente es director del área comercial) porque el es que más nos conoce a todos él nos saluda y platicamos (Asistente de inmuebles , junio 2000).

“lo bueno es que nos llevamos muy bien, la verdad cuando me vaya es lo único que voy a extrañar. Pero pensar en Rocío que lo único que le importa es su posición, Magda que es capaz de matar por la coordinación, Carmen que hace como que te escucha y todos los demás ellos sí te hacen pesado el trabajo. Lo bueno es que entre nosotros nos llevamos muy bien (Operador Servicio a Clientes. Mayo 2002)

“... sí nos llevamos muy bien los cuatro, nos acoplamos muy bien y nos ayudamos mutuamente, a veces hasta los chavos de atc. Nos ayudan a buscar acuses (Asistente de Outles Noviembre 2001)

La experiencias cotidianas y compartidas son las que forjan identidad e integración entre los trabajadores. La unión y el compañerismo les ayudaban a afrontar la presión, el control y el temor. Podríamos decir que esta es una solidaridad mecánica basado en la similitud, en términos Durkheimianos. Esta identificación no se extiende a niveles superiores, difícilmente las experiencias de un operador se asemejan a las de un Director y las inconsistencias entre el discurso y las acciones provocan un gran distanciamiento que enfrentan los trabajadores.

Se intentaba promover la comunicación y establecer un ambiente “familiar” eliminando diferencias, tratando a todo el personal igual; a los jefes no se les llamaba por sus títulos (Lic., Ing., Contador) ni por sus cargos (Director, Contralor) sino por sus nombres y se les hablada de tú; excepto a la Directora General. Esto era con la intención de que los trabajadores sintieran la confianza de externar su opinión y que sus peticiones tuvieran respuesta por ejemplo: si el supervisor no daba una respuesta satisfactoria al operador, éste podía acudir con el coordinador, hasta llegar con el gerente o director del área quienes tal vez podrían ayudarle.

“...Rocío nunca me ayudó, para mi cambio lo tuve que checar con Carlos (gerente del área) directamente porque si por Rocío hubiera sido nunca hubiera hecho el

cambio y fue Carlos el que le dio la indicación de que me pasara a la mañana aunque no había vacantes me cambio..” (Auxiliar de contabilidad. Junio 200)

Observamos que las decisiones ya no son tomadas por una sola persona y aunque no todos los operadores conseguían sus fines, las posibilidades de que sus peticiones fueran tomadas en cuenta y obtener respuestas positivas aumentaban.

3.2 La culpa es de....

Hemos mencionado la solidaridad que existía en los grupos de trabajo y las ventajas que había en los ascensos (comunicación y confianza), como parte del proceso de identidad, pero para la existencia de un *nosotros* se necesita *el otro*, frente al cual reconocamos que somos lo que los otros no son.

Aunque quedaba prohibido “echarle la culpa a los demás” las percepciones negativas con relación a los demás no se eliminaban en su totalidad, tal como lo deseaba la empresa. El deseo era unificar al grupo, pero cada área percibía a la otra como aquella que no participaba igual, que cometía más errores, que no le interesaba el trabajo: “los de centro telefónico son muy cerrados”, etc.

Para eliminar estas percepciones la empresa implementó un programa, el cual consistía en realizar reuniones donde cada trabajador explicaba su función, por ejemplo el área de inmuebles explicaría sus actividades al personal del área de servicio a clientes e impresión, estos a su vez, al área de ventas. La finalidad era crear conciencia al operador de las consecuencias que había cuando ellos realizaban mal una venta y cometían errores; lograr un mayor conocimiento del proceso de trabajo para eliminar los prejuicios negativos de un área respecto a otra.

Esto tuvo una eficacia parcial, los errores disminuyeron por un tiempo, sí se logró un mayor entendimiento al conocer el trabajo de los demás, pero las percepciones negativas no se eliminaron completamente, salvo que ahora se tenía mucho más cuidado cuando se trataba de responsabilizar a los demás; frases como “no fue nuestra responsabilidad, la culpa fue de...”, tal área no paso la información a

tiempo” etc. quedaron prohibidas. Cuando algún trabajador las pronunciaba se le consideraba poco participativo y comprometido, los directores siempre desearon erradicar esas percepciones y así que ante un error en lugar de buscar culpables se buscaban las causas para corregir el problema. El discurso oficial estaba encaminado a la homogeneidad.

Diferenciarse ante el otro puede considerarse una actitud inevitable, normal e incluso benéfica, así lo menciona Levi Straus cuando habla de la diversidad cultural, pero esta idea es impensable en medio del ambiente laboral que busca crear un grupo que engrane (como un motor) perfectamente con otro eliminando subjetividades y diseñando trabajadores de igual color y sabor.

3.3 ¿Qué onda con los climas?

Los resultados de los estudios de clima organizacional también eran motivo para reunir a todo el personal y hablar acerca de ellos. La empresa consideró importante realizarlos para el buen funcionamiento en los equipos de trabajo, en éstos se evaluaban a los jefes en varios aspectos como: liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, motivación y desarrollo, cumplimiento de objetivos etc.

El primero se llevó a cabo en el 2000. Los resultados se dieron a conocer de una manera muy peculiar: los comentarios se exhibieron ante todo el personal, algunos eran positivos, los que no, calificaban a su jefe como inquisidor, déspota, injusto, barbero, etc. A los trabajadores, este hecho, les pareció divertido, fue para ellos un espectáculo y lo recordaban como “la santa inquisición”, donde ante un gran público mostraron al acusado. A los “acusados” esta forma no les pareció correcta y fue la primera y última vez que se hizo de esta manera.

¿Qué se obtenía de estos climas? una mejor actuación para determinados papeles con el caso de la gerente de operaciones; cuando en el rubro de comunicación no salió muy bien, le aconsejaron que se acercara más a la gente, para mejorar sus relaciones. Después se observó que saludaba al personal dando un beso en la mejilla y algunas veces llegaba a bromear con ellos. Su actitud no resultó creíble, los trabajadores percibían la incomodidad que le causaba hacerlo.

Además con ello no lograba solucionar los problemas que los operadores le reportaban como: falta de equipo, fallas en el sistema, las actitudes injustas de algunos supervisores.

Estos estudios de clima laboral sólo provocaban cambios parciales. En el 2001 el área de operaciones. (en respuesta a las percepciones de favoritismo en los ascensos de los trabajadores) establece un mecanismo que pareciera más objetivo. El trabajador que es candidato para un nuevo puesto se entrevistaría con varios gerentes y directores, estos decidirían si cumplía o no con el perfil para ocupar el puesto vacante; de esta manera la decisión sería más objetiva y justa, pues ya no estaría concentrada en una sola persona. Esto se llevó a cabo sólo una vez y hubo más de un ascenso en los siguientes doce meses.

Las soluciones eran temporales y no provocaban ningún cambio en la estructura de la organización. Solamente acentuaban la actuación¹⁵ para hacer creer que el deseo de mejorar y que toman en cuenta las opiniones de todos los trabajadores, era real. Sin embargo la desconfianza no logra ser eliminada por la corta duración de los cambios.

A pesar de las diversas estrategias de la empresa: fiestas mensuales, oportunidades de crecimiento, promover la comunicación etc. no se logra una buena integración. La inconsistencia entre lo que se decía y lo que se hacía, el excesivo control, el sentimiento de que la empresa no agradecía nada y podía prescindir de cualquier trabajador en cualquier momento, la ausencia de fiestas de fin de año, la desconfianza; todo eso provocaba que el trabajador no se identificara con la empresa; a los trabajadores pensar en la posibilidad de perder el certificado ISO9000 no les quitaba el sueño como a los directivos:

“... si los descertifican y dejan de cotizar en la bolsa (de valores) nosotros no perderíamos nada; mi bolsa (señala la de su pantalón) sigue vacía, nosotros no perdemos nada...” (Diario de campo. Marzo 2001)

Sin embargo los trabajadores cumplían con todas las exigencias que les pedía la empresa, pero motivados por diferentes causas a las que trataba de imponer la empresa..

¹⁵ El individuo realizará actividades para mostrarse como lo desea en una determinada situación y no como verdaderamente es. (Goffman, 1989).

El siguiente ejemplo muestra las contradicciones que había entre la palabra y la acción. La Directora General, después de siete meses en el puesto, tuvo su primera reunión con los trabajadores de las áreas operativas. Inició la junta disculpándose por no haberla hecho antes y presentarse como Directora, posteriormente agradeció el apoyo, pidió que siguieran participando como lo habían hecho y mencionó que la comunicación era la base de todo, por lo que los invitaba a que tuvieran toda la confianza de entrar a su oficina y externarle cualquier inquietud. Pero curiosamente en esa junta jamás le dio la palabra a nadie. Ante este tipo de situaciones en que el discurso no coincidía con las acciones, los trabajadores bromeaban “nominando” a algunos de sus jefes “al oscar” por la mejor actuación. De esta manera hacían divertido lo que era más que molesto, sabían perfectamente que no podían hacer nada por cambiar lo que no les parecía y la única alternativa era reír.

Pocas ocasiones sentían que su opinión era importante. Aunque esta percepción no la externaban en las juntas con los directores y gerentes, quienes no cesaban de invitar a los trabajadores a que hablaran directamente con ellos sobre cualquier cosa que les molestara. En estas juntas los trabajadores se limitaban a decir unas cuantas cosas acerca del trabajo y decían estar de acuerdo con todo.

3.4 De los jefes y las fiestas

Todos los discursos de los directores y gerentes hacían alusión a la importancia de trabajar en equipo para que el resultado fuera la calidad en el servicio al cliente. Cada nuevo gerente hacía cosas distintas para colaborar y fomentar el trabajo en equipo; algunos con juntas mensuales, otros saludando de mano al personal, y otros participaban y organizaban comidas para tener una buena relación con los trabajadores, quienes consideraban la posibilidad de que sus peticiones tendrían respuesta y sus problemas de trabajo se solucionarían y que tal vez ahora sí su computadora podía ser sustituida después de estarlo solicitando seis meses atrás. Cuando estos nuevos ejecutivos no daban solución a estas peticiones la desconfianza se acentuaba.

La llegada de un nuevo jefe implicada nuevas reglas y normas pero los trabajadores buscaban la forma de infringirlas o de llegar a acuerdos y negociarlas Recordemos que, como dice Bourdieu, en la dominación debe existir un consenso entre dominados y dominadores

“En el área de servicio al cliente nunca ha estado permitido comer, sin embargo esta práctica se ha llevado siempre a cabo, hace unos 6 meses llegó un nuevo coordinador, quien nuevamente prohibió comer dentro del área, sin embargo se sigue comiendo, sólo que esto es permitido siempre y cuando dé permiso el coordinador, supervisor u operador, le preguntan si se puede comer, salvo algunas excepciones dice que no, para dar el permiso tiene que tomar en cuenta que ya no haya ningún gerente o director, pues si se llegan a dar cuenta afectaría su imagen.” (Diario de campo junio 2001)

Con esto nos podemos dar cuenta de cómo se pueden ir negociando las reglas sin que lo legítimo sea violentado brutalmente. Por otro lado indica un consenso entre el que impone las reglas y el que las acepta, los operadores aceptan no comer sin mucho problema, aceptan ser controlados, sin embargo a través de un permiso pueden hacerlo. El grupo tiene que tener presente y claramente especificado una jerarquización, saber que hay reglas y tiene que aceptarlas, y el que otorga el permiso también tiene que tener claro que él es quien decide y que no se puede violar su decisión. La solidaridad que existía entre los supervisores y operadores también permitían saltarse reglas; observamos a algunos supervisores que no bajaban compensación por retardos, aunque así lo dictara el esquema de evaluación, permitían pagar faltas (lo cual estaba prohibido) autorizaban salir temprano o llegar tarde y le daban la oportunidad al operador de pagar su tiempo después

“mientras no afecte la operación no veo que haya algún problema en que se les dé un permiso, sobre todo si ves que siempre hacen su trabajo bien, tiene que haber una manera de recompensarlo. Claro cuando hay muchas llamadas pues aunque uno quiera no? Pero eso lo entienden bien (Supervisor febrero 2001)

“si necesitan algún permiso pues sí estoy abierto, pero pues también si yo lo doy tienes que recibir a cambio algo, no por mí y no con ese interés lo haces pero cuando el área lo requiera si necesito que eso lo tomen en cuenta, es decir, si tú te estás quedando más tiempo y cuando necesitas un chance pues no te lo tienen que negar a eso me refiero y no por mí te digo pues no es mi dinero (Supervisor junio 2000)

Los trabajadores veían con muy buenos ojos cuando el nuevo jefe (gerente o coordinador) realizaba algunas actividades como contestar llamadas o los acompañaba en la entrega de boletos a algún inmueble, consideraban que realmente estaba interesado y que les ayudaría mejorar el trabajo.

“Maria Luisa (gerente) era una persona muy rígida y muy especial en el trato con los operadores y hasta con los supervisores porque ella hacía juntas donde una pasaba y todos los demás le echaban tierra o le decía sus defectos, según ella lo hacía para que la gente mejorara pero siempre de esas juntas salían peleados unos con otros. Carlos (Gerente que sustituyó al anterior) tuvo más acercamiento con nosotros, nos acompañaba a will call (entrega de boletos) y ahí te das cuenta que pues están interesados en conocer el trabajo y no sólo en mandar”.
(Supervisor junio 2000)

Negociar las reglas y la solidaridad que existía entre supervisores y operadores forjaban unión entre los grupos de trabajo.

Cada fin de año dos cosas eran de gran interés entre los trabajadores: la posibilidad de que hubiera recorte de personal y la realización de una fiesta. El aguinaldo no causaba demasiada emoción, recibir quince días de sueldo en un esquema de salario mínimo¹⁶ impedía hacer planes, pero servía para hacer bromas.

“Con mi aguinaldo completo para comprar una casa en Polanco”

“Hoy estaba platicando con un muchacho del Banco que me ayuda a checar los fraudes y me dijo que con su aguinaldo casi le había hecho la fiesta de quince años a su hija y me pregunto que cuánto recibía yo de aguinaldo y pues obviamente no le dije me daba pena”

“yo ya decidí que voy hacer con mi aguinaldo, me voy a comprar un micro con todo y placas”

“a mi tal vez me alcance para comprar unas cuantas acciones e invertir en la bolsa de valores” (Todos Operadores de las áreas operativas 2001)

Cuando se tenía la certeza de que no iba a haber despidos entonces se esperaba la fiesta de fin de año. su ausencia causaba descontento; las comidas mensuales no eran suficientes para eliminar el descontento de los trabajadores por la falta de

¹⁶ Sólo las áreas operativas están bajo salario mínimo

estas fiestas con lo que –de acuerdo a los trabajadores- la empresa sólo les mostraba el poco interés que sentía hacia ellos.

Las fiestas de fin de año eran organizadas por CIE y eran esperadas con gran entusiasmo. Cuando éste tampoco realizaba el festejo, el enojo aumentaba, pues el trabajador sentía que nadie estaba interesado en hacer algo para demostrar que era importante dentro de los logros de la empresa y se generaba una imagen de codicia. En este caso lo económico se anteponía, ya que la empresa argumentaba que era un gasto que tenía que omitir para no sacrificar otras cosas.

El deseo de integrar un equipo de trabajo, hacer sentir al trabajador dentro de un ambiente familiar y el deseo de homogeneizar; son elementos que facilitan el control para que la productividad y la competitividad sea lo más beneficiado.

3.5 Estrategias y alianzas

Al flexibilizar el proceso de trabajo se diversifican tareas, capacitando al personal para que pueda realizar cualquier función. La implementación del ISO 9002, el control que éste implica sobre el trabajo y el discurso de calidad que requiere delegación de poder van generando inseguridad en la posición de trabajador.

Como hemos mencionado, el ISO 9002 provocó un mayor control y vigilancia en el trabajo; ante el incumplimiento de algún procedimiento o norma el operador veía afectado su sueldo o en caso extremo podía perder su trabajo.

Ante esta situación el trabajador ve amenazada su seguridad y recurre a ciertas estrategias con la finalidad de asegurar su posición. El trabajador puede tener un poder independiente (Adams:1978) usando su conocimiento y habilidad, considerando éstas como ventajas para mantener su posición en el proceso de trabajo. Para ejemplificarlo describimos el siguiente proceso:

En el área de servicio al cliente existe una función que se llama prevención de fraudes, la cual consiste en que el operador tiene que revisar las ventas y las que tengan cantidades excesivas de boletos, se deben verificar con el banco, con la

finalidad de evitar la reventa o el fraude¹⁷. Tickemaster no tiene convenio con todos los bancos para que estos puedan dar cierta información, así que es el operador quien debe de ingeniárselas para poder obtener ayuda e información de los bancos:

...”es como te lleves y le hables, porque no es su obligación ayudarnos, también les conviene a ellos la información que les damos, pero como no hay contrato, pues les tienes que hablar bonito para que te ayuden....cuando yo llegué a fraudes ya estaban estos teléfonos de contacto, Erick los consiguió, sólo, y yo le aumenté algunos” (Operador Diario de campo.)

Este caso nos muestra que la rigidez del ISO 9000 no abarca aún todos los procesos de trabajo. Como cualquier cambio, no se concluye de la noche a la mañana, de tal manera que le permite al trabajador desarrollar sus habilidades y apropiarse de conocimientos que le pertenecen solamente a él. Lo que se convierte en su único recurso para tener cierto control sobre el proceso de trabajo, y por lo tanto, mayor estabilidad dentro de éste.

Los operadores realizaban esta función por un año o más, contradiciendo lo establecido en el área que era cambiar funciones cada seis meses (esta norma casi nunca se llevó a cabo al pie de la letra). Observamos que los dos operadores que aportaron logros considerables en este procedimiento, seguían tomando decisiones sobre cómo se tenían que hacer las cosas, aun cuando ésta ya no estaba bajo su cargo.

Este caso ejemplifica que el trabajador tiene un control sobre el proceso de trabajo, basado principalmente en su experiencia y en sus habilidades, lo que lo posiciona en un lugar importante en las relaciones de poder.

Lo siguiente tiene que ver con la manera de como se organizan los trabajadores para no quedarse completamente indefensos ante las exigencias de la empresa y las actitudes de sus jefes.

Anteriormente mencionamos que en un procedimiento del área de servicio al cliente se tenían que medir y clasificar todas las quejas que se recibían. Cuando el operador se sentía presionado para entregar ciertos resultados de estas

¹⁷ Se puede hacer la diferencia entre revendedor y la persona que comete un fraude el primero puede comprar una cantidad excesiva de boletos utilizando sus tarjetas de crédito, la persona que comete el fraude hace lo mismo pero con tarjetas falsas.

mediciones, no debía existir una brecha demasiado grande entre el promedio de las llamadas que recibía y las quejas que registraban. Por ello pedían a los operadores que cada uno registrara cierta cantidad de quejas, de lo contrario su sueldo disminuiría. Ante esta situación los operadores se apoyaban mutuamente y cuando un operador cumplía con la cantidad solicitada y recibía más quejas, se las “pasaba” a otro compañero; de tal forma que nadie fuera afectado en sus evaluaciones. Otro ejemplo de compañerismo se manifiesta en las actitudes del grupo frente a las injusticias de algún supervisor, es decir cuando sólo algunas personas salían beneficiadas, el resto del grupo no externaba su inconformidad porque al hacerlo iba a afectar a su compañero, lo cual nunca era su intención, pues existía buena relación entre ellos y de una u otra forma todos buscaban alguna alternativa para no verse completamente afectados. Mencionaremos algunos ejemplos:

Supervisora de servicio al cliente otorga permisos a un operadora, para realizar horas extras, en fin de semana y trabajaba de la siguiente manera: llegaba a las 12:00hrs pocas veces contestaba llamadas y luego a las 13:00hrs. salía a comer, llegaba a las 14:30 a esa hora se salía a fumar un cigarro con la supervisora, argumentando que como estaba desde temprano se tenía que tomar un descanso, en el resto del día seguía sin contestar y por supuesto estas horas extras también la benefician en su sueldo.

En su horario de trabajo se ausentaba casi por 40 minutos, en secuencias de cada 2 horas. Lo anterior provocaba descontento con el resto del grupo.

Cuando un operador se lo comento a la coordinadora, ésta dijo que lo iba a verificar, pero nunca se vio ningún cambio. (Diario de campo, junio 2001)

Este operador realiza extensas llamadas personales aún cuando hay mucho trabajo. En algunas ocasiones se niega a contestar, la supervisora lo nota pero no toma cartas en el asunto ¿por qué? Tal vez sea porque este operador pocas veces contradice lo que ella dice y además en un clima organizacional jamás se ha quejado de ella como el resto de sus compañeros.

Este operador fue despedido después que empezó a mostrar hostilidad hacia su supervisora; debido a que él creía que ella había participado en el despido de otro de sus compañeros. (diario de campo 2001)

....Magda le pasa todo al ñerick¹⁸, llega tarde casi todos los días y no le dice nada y le paga el tiempo que le deben cuando él quiere y al blopa ni se diga hace lo que quiere si no decimos nada es por no afectar a los muchachos, si ella les pasa todo pues que bien por ellos, Así es ella a los de la mañana del pasa todo y pues que bueno por ellos, ni modo que me enoje por ellos, si todos nos llevamos muy bien,

¹⁸ Los nombres correctos son Eric y Pablo, pero en esta área (servicio al cliente) acostumbraban hablar al revés para disimular alguna grosería y asegurar que no les entendían.

pero sí me parece injusto lo que hace. (conversación con un operador. Diario de campo)

Esto puede interpretarse como un intercambio, para poder mantener cierta posición de poder, ya que a cambio de permisos y concesiones, la supervisora obtenía lealtad; se forja una alianza en la que ambas partes pueden obtener ventajas.

Observamos cómo los trabajadores se enfrentan en las prácticas cotidianas a confrontaciones de desigualdad; por un lado actúan el discurso oficial de la empresa y por otro realizan acciones para hacer menos conflictiva su situación diaria, al utilizar los recursos del trabajo para fines propios.

3.6 Ascensos, descensos y aliados

Hemos mencionado anteriormente que factores como la disponibilidad del trabajador con la empresa, en capacitaciones, apoyo a otras áreas, apegarse siempre a la disciplina y al ritmo de trabajo que ésta imponía dotan a los operadores de cualidades que son importantes para que sean tomados en cuenta y logren algún ascenso o cambio a otras áreas.

En la primera etapa, antes del ISO la movilidad era escasa y para cubrir una vacante no se recurría a los propios trabajadores, sino que se contrataba personal.

En 1997 con un nuevo ejecutivo se empezó a tomar en cuenta a los propios trabajadores para cubrir algún puesto de supervisor o alguna vacante; principalmente en las áreas operativas (ventas, servicio al cliente e impresión). La elección era de la siguiente manera: los supervisores proponían de acuerdo a su desempeño y evaluaciones al operador que podía ser el mejor candidato para cubrir el puesto vacante (operador de servicio al cliente o impresión). Después se entrevistaba con el supervisor del área que tenía la vacante; si éste lo aceptaba entonces el operador pasaría por un proceso de prueba que duraría tres meses; al

término de este periodo si su desempeño había sido adecuado; cubría el puesto vacante.

Si la vacante era de supervisor se realizaba un examen y la Gerente de operaciones era quien realizaba la entrevista; en la cual pedía al operador que le diera propuestas para mejorar el área, y si le resultaban convincentes, ocupaba el puesto.

En este momento eran los supervisores y el Gerente quienes tenían el poder de elegir al personal que cambiaría de área; esta decisión pocas veces era cuestionada.

“ Bueno Lalo no hizo examen, lo subió Rocío (coordinadora de servicio a clientes) Paco Judith ni Bazan hicieron examen los subió Osorio (Gerente) al Gerente, coordinación le pasaban los resultado y el Gerente decidía y eso nadie lo cuestionaba; ahora CIE solo vigila si va a entrar una gente de fuera o sea si va entrar un Gerente o Coordinador hasta hace poco la contratación era de tm ahora es de CIE” (Entrevista a supervisora mayo 2000)

Estos ascensos además de motivar a los trabajadores provocaron que la distancia entre supervisor y operador, e incluso entre áreas fuera disminuyendo, ya que el nuevo jefe nos les parecía extraño y llegaban a trabajar más a gusto; considerando que su ex -compañero, merecía realmente ser supervisor.

Esta movilidad les agradaba a los trabajadores, aunque surgían sentimientos de favoritismo; se sentían motivados al considerar que su desempeño en el trabajo era tomado en cuenta.

A partir de 1999 con la obtención del certificado y la influencia del discurso de la calidad total que considera a la fuerza de trabajo un punto clave; la empresa empieza a mostrar más interés en el trabajador, al considerarlo, parte importante de la producción. Busca alternativas para que éste se sienta motivado para trabajar con lealtad y compromiso y así construir una nueva etapa en la que se eliminarían los prejuicios antiguos como el favoritismo y la desconfianza; los ascensos son un aspecto importante para lograrlo.

La manera de ascender se lleva a cabo de manera más formal. No sólo se realiza en las áreas operativas (ventas, servicio al cliente e impresión) sino que se extiende a las áreas administrativas (inmuebles y Outles). La forma era la misma: examen, entrevistas, tres meses de prueba pero ahora las posibilidades de

ascender se generalizan; al usar los Job Posting (lo que antes no se acostumbraba) dando así la oportunidad a toda aquella persona que deseara participar. Además hay comunicación entre el área de recursos humanos y el coordinador y/o gerente que necesitaba el personal. Es este último quien sigue tomando la decisión del personal que cubrirá la vacante; por esta razón y porque no se elimina totalmente la costumbre de que los supervisores y coordinadores propongan al personal. Los trabajadores no perciben la transparencia en el proceso de selección.

Trabajador de 25 años de Edad. 2 años de Antigüedad, Licenciado en Mercadotecnia. Egresado de la Universidad Autónoma del Estado de México. El área de inmuebles solicitaba un ejecutivo de cuenta, los requisitos eran, tener una carrera comercial no menos de 23 años, mínimo un año en la empresa “yo me entere que había una vacante y fui, me entrevistó Laura (gerente del área) me preguntó que porque me interesó el puesto, que era lo que yo le podía aportar al área y todo eso, luego ya me dijo que Leti Hernández (personal de recursos humanos) me llamaría para hacer el examen pero nunca me llamo, después de dos meses me entere que ya había alguien, que el puesto ya se había ocupado no sé que paso” (entrevista a un trabajador 24 de Julio 2001)

El puesto fue ocupado por un egresado de la Universidad del Valle de México, Licenciado en Administración de Empresas. (Diario de Campo)

Un aspecto importante que la empresa intenta cambiar, tiene que ver con la tendencia a que la antigüedad no se convierta en un factor determinante para que el personal ascienda, sino que sean las aptitudes, conocimientos y capacidades del trabajador lo que mayor peso tenga. Esto genera conflictos entre el personal que tenía una antigüedad de 3, 5 o más años, quienes consideraban que todo el tiempo que había dedicado a la empresa no era valorado y les parecía injusto que personas con poco tiempo de antigüedad, “los nuevos” –como les llamaban- que tenían poca experiencia se convirtieran en sus superiores; cuando en sus propias palabras “no saben ni realizar cancelaciones, ni ventas, ni nada del sistema”.

En respuesta a esto, para demostrar que la voz de los trabajadores era importante y sus opiniones contaban, la empresa decide implementar como requisito para participar en la selección cuando hubiese una vacante, tener mínimo un año de antigüedad.

Es importante ver cómo el interés de promover la comunicación y de enfatizar la opinión y la voz del trabajador no es totalmente ignorada; se convierte en un

recurso para poder negociar cierta acción a su favor; ya que, este discurso, en cierto grado, otorga al trabajador derecho a opinar.

Cuando el nuevo jefe tenía menos experiencia que los operadores, le resultaba complicado solucionar los problemas, mientras se aprendía todo lo necesario; eran los operadores que tenían casi todo el control, sobre el trabajo:

Después de seis meses de estar en el proyecto de las vírgenes me pasaron como supervisor a atención al cliente, y el trabajo no es igual en el proyecto era mucho más relajado y más sencillo que aquí, además el sistema también es diferente aun no me aprendo bien los comandos y las políticas....(Diario de campo. Enero 2001)

....Armando (el mismo del que se habla en el párrafo anterior) como no sabe nada a todo nos dice que sí, lo bueno que unos somos más concientes que otros y no nos salimos al mismo tiempo y si nos hace caso cuando le pasamos a los clientes; lo malo es que casi no nos pregunta como que es muy tímido y eso a veces pues atrasa un poco el trabajo y mientras, todo lo decidimos nosotros, sólo cuando se trata de pedir apoyo o otras cosas ya lo mandamos a él para que de la cara...(Diario de campo Enero 2001)

Misael le dijo a Itzel que sí la apoyaríamos, yo le dije que no que son mucho eventos pero como es nuevo, no sabe nada y quiere quedar bien ahora no se de donde vamos a sacar a la gente (Operador de servicio al cliente marzo 2001).

En este caso existía poco entendimiento entre operadores y directivos; los primeros necesitaban jefes con experiencia que conociera con detalle todo el trabajo para poder buscar y pedir las herramientas necesarias para la realización óptima de éste. Los segundos estaban interesados en encontrar personal preparado que cumpliera el perfil y a la experiencia no le daban el mismo valor que los trabajadores.

“ya le dije a Misael (coordinador) que mi máquina se atora cuando corro el repgen de fraudes, dice que lo va a checar pero mientras yo no puedo hacer bien mi trabajo; pero eso sí, si se me va un fraude entonces va a ser mi culpa. Esto esta así desde hace un buen rato, pero si a ellos no les importa porqué a mi sí” (Diario de Campo Junio 2001)

Otro aspecto que causaba descontento entre los trabajadores era que a veces tenían que esperar más de tres meses para poder entrar a la nomina del área que formarían parte; con esto la empresa estaba en un posición ventajosa, ya que el trabajador, sin aumentar el sueldo, realizaba funciones de mayor responsabilidad y durante este periodo, el operador estaba totalmente disponible para la empresa,

pues pocas veces daba una negativa a lo que le solicitaban, y el trabajador no se quejaba por miedo a que le dijeran que no había cumplido con el perfil solicitado y entonces perdería su oportunidad de subir de puesto.

...hablando de eso de los tres meses, nada mas te rollan y tu les dices algo se hacen los locos y de su “deja lo checo” ahí te llevan otros tres meses más mientras tu sigues ganando lo mismo y trabajando lo doble (Diario de campo. Operador que estaba a prueba)

Con esta acción el trabajador no era completamente perjudicado, ya que durante este tiempo, él también podía decidir si aceptaba o no el puesto, y la ventaja para él, era que su lugar anterior no era ocupado, hasta que pasara el periodo de prueba y ambos, la empresa y el operador, estuvieran convencidos de que él ocuparía el puesto.

En este caso se observa que el intercambio sería seguridad, (el trabajador puede regresar al puesto anterior) a cambio de que, durante un periodo trabajar más por menor costo.

El regresar al puesto anterior, que era un nivel más bajo en términos de organigrama, se convirtió en un elemento de inseguridad, pues sin importar el tiempo que el trabajador llevara en su puesto, éste podía regresar al lugar anterior si cometía un error, que consideraban grave, pero no suficiente para que fuera despedido, esto era una alternativa que podía ser mucho mejor que quedarse sin trabajo, pero también era un elemento que generaba inseguridad y temor en los trabajadores, al ver que la antigüedad ya no era tan importante, lo que limitaba que se forjara lealtad del trabajador hacia la empresa al considerar que podía ser desplazado en cualquier momento. En este caso el operador podía perder algo, que era también importante: su prestigio, pues el regreso podía poner en duda su capacidad

Pero también podía ocurrir lo contrario: el trabajador podía regresar al puesto anterior, por su propia voluntad; ante esta decisión la empresa no tenía argumentos para impedirlo, lo cual contrarrestaba el sentimiento de inseguridad que era provocado si el trabajador no era quien lo decidía.

“...me di cuenta que sólo me quería ahí de aliada pues con Mariana no se llevaba, con Magda tampoco y eso me di cuenta porque un día me dijo oye Irma si yo voy hablar con Lorenza tú me apoyas y yo le dije que si no me dijo hablar de que y

nunca lo hicimos pero Sólo para eso me quería solo de aliada no de supervisora; que feo que así utilicen a la gente pero así es por eso decidí regresarme a atención al cliente.

Además que nunca tienes el apoyo de nadie porque si te equivocas nadie te respalda sólo te dejan que te jodan o que te pongan en ridículo los altos mandos, y a veces esas riñas son por cosas personales".. (entrevista a una operadora febrero 2001)

Estas prácticas tienden a mantener cierto orden y equilibrio en la organización, y vemos cómo el trabajador utiliza las medidas que la empresa implementa, de tal manera que le favorezcan.

La oportunidad de ascender toma un giro más igualitario, pues los requisitos son accesibles para todos y al anunciar las vacantes a través de Job posting, cualquier persona interesada podía participar, de esta manera el trabajador ya no podía decir que no era tomado en cuenta, porque la empresa respondía que si no ascendía era porque no quería o porque simplemente no cubría los requisitos, no porque se le negaran las posibilidades

Sin embargo en los trabajadores seguían latentes las percepciones de poco crecimiento, pues en el caso de los operadores de las áreas operativas (ventas, servicio al cliente e impresión) a lo más que podían llegar, era a ser asistentes de las áreas administrativas (inmuebles y Outlets) pues a los ejecutivos y coordinadores se les busca fuera de la empresa.

porque eso del desarrollo es mucha grilla, para ascender pura grilla a poco no?
Otra persona interviene -Si pues si y luego para que te paguen, para que te cambien y la verdad es que la visión de desarrollo es corta ni modos que vaya a llegar a ser director o gerente - no pues no mi chavo esos vienen de afuera.
(Diario de campo, plática con operadores de servicio al cliente, mayo 2000)

Cuando había vacantes en estos puestos participaba mucha gente, lo que no ocurría con el puesto de supervisor, el cual era incluso subestimado, los operadores consideraban que no tenía muchas ventajas este puesto: la responsabilidad y el trabajo aumentaban y el sueldo no era muy atractivo; sólo un 2% más de los operadores, quienes llegaban a ganar más por sus comisiones.

Aunque también tenía ventajas, por ejemplo: salirse de un estricto sistema de evaluación y control, descansar fines de semana por lo menos dos veces al mes; pero éstas no eran suficientemente atractivas para los operadores. Existía poca

credibilidad en el discurso de la empresa acerca de valorar y confiar en el personal.

“...Sí, me ha ofrecido varias veces ser supervisor, pero no he aceptado porque no me llama la atención, no es tanto por el trabajo que hagas de más hasta ni por el sueldo, lo que pasa es nunca tienes apoyo y tus decisiones nadie te las apoya y si cometes un error hasta ahí llegaste, vez lo que pasó con Pilar, a la mera hora nadie te apoya, eso del trabajo en equipo nadie se los cree; por eso es mejor aquí te la llevas más tranquila. (Diario de campo. Febrero 2002).

Los gerentes y directores opinaban otra cosa, consideraban que el poco interés de los operadores, se debía a que a éstos simplemente no les interesaba crecer o bien no estaban comprometidos con su trabajo; con estas diferentes percepciones, constantemente se enfrentaban dos lógicas; por lado la empresarial, esperando y deseando que el trabajo se convierta en un todo para el trabajador y la de éste último tomando al trabajo como un medio para otro fin: mantener sus estudios, ayudar a la economía familiar, entre otros.

Pero como “todos los individuos de una sociedad, cada cual en su propio interés, procura explotar la situación tal como la perciben...” (Edmund Leach: 1976).

Ser supervisor no era completamente perjudicial, tenía sus ventajas (que adquiriría con cualquier ascenso o cambio) el trabajador adquiriría otro tipo de conocimiento y experiencia; habilidades que le permitieran buscar otras alternativas en el mercado de trabajo, recibía capital simbólico, de acuerdo a Pierre Bourdieu, cierta posición social, status y prestigio.

Adquirir este capital simbólico, era más accesible pero imaginar que algún momento se podía ocupar un puesto gerencial era prácticamente imposible. Sólo hubo un caso, de un trabajador que empezó como operador de ventas, luego de servicio al cliente, después supervisor, posteriormente asistente del área de inmuebles y por último logró ser contratado por una empresa que también formaba parte de CIE. (corporativo al que Ticketmaster pertenece).

Este ejemplo le servía a la empresa para demostrarle a todo el personal, que realmente existían posibilidades de crecimiento, pero esta idea sólo la consideraban posible los directores, gerentes y ejecutivos que por el mismo trabajo, tenían relaciones con gente de otras empresas, lo cual les daba acceso a buscar más oportunidades.

El caso anterior muestra como el sistema deja ingresar a un número simbólico a espacios inaccesibles en su mayoría,; para mantener la ilusión del resto y generar la idea de un sistema justo e igualitario que da oportunidad a todos.

Como mencionamos antes, ocupar puestos gerenciales era impensable aunque existe movilidad y oportunidades; hay puestos que la empresa no ofrece al propio personal uno de ellos el del “Coordinador de Servicio al Cliente”. Este puesto es importante porque es el único que parece alcanzable para los trabajadores, lo contrario a los puestos gerenciales y directivos; los cuales tienen claramente identificado que no son para ellos; también ejemplifica la amenaza que sentían algunos trabajadores con la llegada del personal externo como a continuación lo describimos.

La coordinadora del área de ventas, también había ocupado este cargo en el área de servicio al cliente e impresión y por un período de ocho meses se hizo cargo de las dos áreas al mismo tiempo. Era madre soltera, su grado de escolaridad era medio superior y llevaba diez años en la empresa, la experiencia que había acumulado y el conocimiento del proceso de trabajo, le permitían tomar decisiones, que nunca eran cuestionadas y pocas veces fallidas. Apoyaba la idea de que los coordinadores vinieran de fuera; la empresa lo había decidido así, para elevar el nivel del puesto y, lo más importante, este nuevo personal no tendría “vicios” como le llamaban a todas las percepciones negativas que se generaban en los empleados, acerca de la empresa. A pesar de apoyar la idea, su participación para la pronta integración de su reemplazo no era activa.

La supervisora de ventas y luego de servicio al cliente, había participado con entusiasmo a todo lo que se le pedía, tenía cinco años de antigüedad y nivel de escolaridad medio superior. Igual que otros trabajadores, había sido seleccionada, para irse a Ticketmaster Brasil para participar en la capacitación del personal. Era evidente que esta supervisora deseaba ser la coordinadora de servicio a clientes e impresión, y cuando llegaba un nuevo coordinador a pesar de exhortar a sus subordinados para que le dieran todo su apoyo, su ayuda para éste era muy poca, e incluso llegaba a ocultar información (no informar los cambios en los procedimientos lo cual traía graves problemas, no explicar nada acerca de los

sistema de ventas) no respetaba y cuestionaba sus decisiones. Cuando por falta de información y experiencia el nuevo coordinador cometía un error; ambas lo recalcan y lo difundían ante los superiores. Estas actitudes influían para el que el funcionamiento de los nuevos integrantes no fuera óptimo.

Estas actitudes se pueden entender como estrategias para mantener posiciones en el caso de la coordinadora, ya que si otro coordinador tenía éxito, ella podía ser reemplazada fácilmente porque sus recursos (conocimientos y sobre todo experiencia) ya no iban a ser indispensables y podría perder seguridad. En el caso de la supervisora sus acciones se pueden entender como medios para conseguir su fin: obtener el puesto, lo cual nunca logró, lo único que obtuvo después de un tiempo fue un cambio de área, formó parte del área de calidad y se encargaría de realizar los monitoreos de los operadores de ventas y de servicio al cliente.

Otro aspecto que es importante recalcar es la diferencia que existía entre el deseo de la empresa de trabajar con equipo de alto desempeño: personal calificado y capacitado y algunos supervisores que estaban lejos de este concepto; como el siguiente caso lo muestra:

Le piden a la supervisora que está en servicio al cliente que habilite un evento porque un operador lo va a vender, ella dice que no sabe cómo hacerlo y pregunta cómo se hace, los operadores le responden, pero aún así decide no hacerlo por miedo a cometer un error y decide que se quede pendiente y le dice al operador que le pida al cliente que hable después (Diario de campo. Octubre 2001)

La coordinadora pide un reporte a esta misma supervisora quién le responde que no lo hará porque le da miedo hacerlo mal, la coordinadora le dice que no se preocupe y le pide el reporte a otro supervisor. Observamos también que más de una vez la coordinadora resolvió muchos de los problemas que eran de la competencia de la supervisora. (Diario de campo. Octubre 2001).

En este caso podemos ver el desinterés de la Coordinadora, que la formación de equipos de alto desempeño no está dentro de sus objetivos ¿por qué acusar a su compañero coordinador por errores que eran normales por el poco tiempo de estar en la empresa? y realizarle el trabajo a la supervisora, quien por cierto jamás decía algo en contra de la coordinadora, pues le estaba muy agradecida porque siempre la ayudaba en todo.

Esto también era parte de su estrategia para mantener su posición, pues al existir una relación de dependencia con la supervisora, la coordinadora sigue teniendo sus recursos; experiencia y conocimiento, por lo tanto poder.

Los equipos de alto desempeño que le interesaba tener a la empresa, no estaban dentro de los objetivos de otros líderes.

Estas actitudes se pueden interpretar y entender como “los esfuerzos de un hombre por ejercer influencia sobre el otro son simplemente parte de un esfuerzo global encaminado a enfrentarse con su medio ambiente y controlarlo, a fin de hacer más efectiva sus posibilidades de supervivencia” (Richard Adams;1978: 19).

Conclusiones

Esta investigación mostró que existe una gran distancia entre el discurso de Ticketmaster y sus acciones. Por un lado habla adopta la filosofía de calidad total y el ISO 9000, en los cuales el trabajador tiene que ser valorado, pero por otro realiza acciones que provocan al personal inestabilidad, por ejemplo en el proceso de trabajo, ya que al obtener el certificado, la fuerza de trabajo se flexibiliza y puede ser fácilmente sustituida, con ello arrebatada el recurso que el trabajador ha logrado obtener a través de su vida laboral: la experiencia. Esta distancia, aunada con la desconfianza y temor, va forjando una cultura laboral completamente distinta a la deseada por la empresa.

El ISO 9000 trae cambios en las relaciones de poder, por un lado a los trabajadores les da voz, al difundir que éstos son importantes para el desempeño de la empresa, pero incrementa el control, es decir, les da voz, pero les quita control, al menos en el proceso de trabajo, ellos ya no deciden cómo hacerlo.

La cultura laboral de Ticketmaster no se forma conforme lo dicta el discurso oficial de la empresa, no por impartir cursos de empowerment se delega realmente el poder, ni se asume el concepto de filosofía de la calidad total, y aunque en éste se tome en cuenta al trabajador y se le involucra al mantenerlo informado de lo que pasa en la empresa, no es suficiente para que el trabajador se sienta comprometido; al menos no como lo desea la organización.

“El discurso es muy importante pues toda acción humana es social por tanto comunicativa. Así que comunicar verdad, secreto, falsedad, o mentira, es clave en la relación de confianza – desconfianza. La relación entre parecer y ser determinan a estas categorías.” (Juan Castaingts: 2002; 230). En este caso el discurso de la empresa parecía igualitario e integrador, pero algunas de sus acciones demostraban que no era así, y entonces surgía la percepción de mentira y engaño; por lo que la desconfianza se convierte en constante.

Las industrias están gestando un nuevo mercado de trabajo que además de oscilar entre una calificación técnica y profesional, es flexible y existe en gran cantidad: Los estudiantes a quienes tal vez no se manipule fácilmente pero

aceptan las reglas del sistema para no quedar fuera y no perder la esperanza de acceder al mercado de trabajo profesional, de tal manera que perciben el trabajo como un medio y no como un fin. ¿es está una nueva clase obrera?. Están lejos de los medios de producción y son poco participativos en el consumo, su ingreso es destinado al mantenimientos de sus estudios y familia entre otros; son una fuerza de trabajo disciplinada; recordemos lo que dice Bourdieu “La escuela cumple las funciones que le asigna la reproducción económica (calificar la fuerza de trabajo para incorporarla al mercado laboral), las que requiere la socialización o endoculturación (transmitir la cultura de una generación a otra), las necesarias para interiorizar en los sujetos aquellos hábitos que los designan de las otras clases.” (Pierre Bourdieu; 1990:44)

Parece que el sistema capitalista se está encargando de crear una fuerza laboral que se adapte a sus necesidades, ahora no sólo necesita que aprenda a manejar una máquina, si no que el trabajador parece ser un nuevo instrumento para la producción, despojándolo de alguna manera de creatividad para imponerle procedimientos a seguir.

El discurso de la calidad total oscila en lados opuestos: solicita un trabajador proactivo, pero los procesos de trabajo llegan a mecanizarlo

Consideramos que las acciones de los trabajadores como las describimos en el capítulo tres pueden considerarse como consecuencia de la inestabilidad que la modernización provoca, y buscan la manera de conservar los recursos de poder que el ISO 9000 les arrebatara. Estas acciones en las que el trabajador se contrapone a los objetivos oficiales de la empresa limitan de alguna manera los objetivos de ésta, entre ellos la interiorización del concepto de calidad.

Consideramos que se está formando una nueva relación entre la fuerza de trabajo y la producción ya no sólo es hombre-máquina sino ahora habrá que agregarle también a esa relación el discurso que utiliza el sistema para facilitar la explotación, y en este sentido quedaría mucho por abordar. El círculo se sigue complementado: trabajo-consumo y discurso para fomentar el segundo y facilitar el primero.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, Richard, *Energía y estructura*, México, Fondo de Cultura Económica, 1983.

Adams, Richard, *La red de la expansión humana*, México, CIESAS, 1978.

Barba Alvarez Antonio, *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad el caso del LAPEM de la CFE*. México UAM, CFE, 2002

Bourdieu, Pierre: *El sentido Practico*. Taurus Humanidades, 1991

Castaingts Teillery, Juan, *Simbolismos del dinero. Antropología y economía: una encrucijada*. México, Antropos /UAM, 2002.

Coriat, Benjamín, *El taller y el cronometro. Ensayos sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, México Siglo XXI, 1982.

Coriat, Benjamín, *El taller y el Robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. México, Siglo XXI, 1992.

Crozier Michae y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Barcelona, Alianza Editorial, 1990

Dávila Anabella y Martinez H. Nora (coord.), *Cultura en organizaciones latinas*, México, Siglo XXI, ITESM, 1999.

De la Garza Toledo, Enrique (coord.), *Tratado de sociología del trabajo*, México CM, FLCS, UAM, FCE, 2000.

Foucault, Michel, *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, México, Siglo XXI. 1976.

Geertz, Clifford, *Los usos de la diversidad*. Barcelona, Paidos, 1996

Goffman, Erving, *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu, 1981.

Guadarrama, Rocía (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, México, JP, UAM, FES, 1998

- Guber, Susana: *El salvaje metropolitano*, Buenos Aires, Legasa, 1991.
- Leach, Edmund, *Sistemas políticos del alta Birmania*, Barcelona, Anagrama, 1976.
- Lomnitz, Claudio, *Las salidas del laberinto. Cultura e ideología en el espacio nacional mexicano*. México, Joaquín Mortiz. 1995
- Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-Ma, 1990.
- Nieto Calleja, Raúl, *Ciudad, cultura y clase obrera. Una aproximación antropológica*. México, Consejo Nacional para la cultura y las artes. 1997
- Nieto Calleja, Raúl, *Taylorismo y Fordismo: Homología entre la aproximación de la sociología del trabajo francesa y de la perspectiva marxista*. Anuario de antropología. México, UAM. 1990.
- Nieto Calleja, Raúl, "Antropología, ciudad e industria: una relación que pasa por la cultura" en *Antropología y ciudad*, México, CIESAS, UAM, 1993
- Novelo, Victoria, *Para la historia de la antropología del trabajo*, Cuadernos de la casa chata Num.160, CIESAS 1988
- Reygadas Robles Luis, *Ensamblado Culturas*, Barcelona, Gedisa, 2002.
- Reygadas Robles Luis, "De la conciencia de clase a la business anthropology: los estudios sobre cultura y trabajo en México", *Inventario Antropológico* Vol.6, México UAM, 2000
- Reygadas Robles Luis, *Mercado y sociedad civil en la fábrica: culturas del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala*. México: UAM, 1998 (Tesis de doctorado en ciencias antropológicas)
- Roca, Jordi, *Antropología Industrial y de la empresa*, Barcelona, Ariel, 1998.
- Rosaldo, Renato, *Cultura y verdad*, México, Consejo para la cultura y las artes, Grijalbo, 1991.
- Strauss, Lévi, *Antropología estructural*, México, Siglo XXI, 1979.

Zapata, Francisco, *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre la flexibilidad en México*, México, El colegio de México, 1998

Zygmunt, Bauman: *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona, Gedisa 1999.