



Grupo Temático N°:09 Trabajo y estrategias productivas: externalización, tercerización y deslocalización.

Coordinadores: Andrea Del Bono Patricia Dávolos Laura Perelman

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS *OFFSHORE*
Organización del trabajo, especialización de tareas y calificaciones de los trabajadores

Autor/es: Laura Stella

E – mails: stella.laura.90@gmail.com

Pertenencia institucional: Universidad Nacional de La Matanza

1. Introducción

Hasta la década de los 80 los servicios eran considerados no trasladables y la deslocalización estaba limitada al sector manufacturero. Sin embargo, la evolución y la difusión de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) han incrementado la posibilidad de deslocalización de servicios en la economía global. En este contexto, el contacto cara a cara está siendo reemplazado por atención remota (Gereffi, 2009) incorporándose en forma progresiva tareas de grados superiores de complejidad, llamadas *profesionales*.

Nuestro estudio de caso se ubica en una importante empresa multinacional dedicada a la consultoría de gestión y *outsourcing* o venta de servicios a terceras compañías. Esta empresa creció a lo largo de las últimas dos décadas utilizando mecanismos de deslocalización que le permitieron cubrir las necesidades de sus clientes abaratando sus costos.

Impulsa esta investigación la aplicación de esta empresa del mismo mecanismo de deslocalización para su gestión interna de recursos humanos, dividiendo y racionalizando las funciones propias de un departamento en pequeños equipos, aislados entre sí, denominados *proyectos*. Cada uno de estos proyectos opera un reducido monto de tareas y cuenta con un



presupuesto propio, beneficios diferenciados para sus empleados, *cliente*¹, objetivos y métricas específicas.

La aplicación de las TICs permite que desde la ciudad de Buenos Aires se realice la *gestión de recursos humanos* para gran parte de las filiales de la empresa en el mundo, hecho que no estaba contemplado en los modelos de gestión tradicionales, cercanos a los empleados. A su vez, estas tecnologías forman parte de las tareas, la medición y el control a los empleados y fundamentalmente, configuran un tipo de organización del trabajo.

Buscando aportar al conocimiento sobre modelos de organización del trabajo vigentes en la actualidad, esta investigación analiza el modo de organización del trabajo partiendo de la presencia de características tayloristas en la especialización de las funciones, aparentemente vinculadas con la eficiencia de la prestación de servicios a gran escala bajo la modalidad *offshore*.

2. Preguntas de investigación

¿Cuál es la relación entre la deslocalización de la gestión de recursos humanos en la empresa multinacional con la forma de organización del trabajo y especialización de tareas según parámetros del modelo de organización taylorista? ¿Cómo se efectúa la gestión de recursos humanos dividida por *proyectos* destinada a empleados situados en otras locaciones mediante el uso de las tecnologías de la comunicación? En estos proyectos con reducidas tareas a cargo y excesiva especialización, ¿qué requisitos de formación se demandan en el personal para cumplir con las tareas y qué sucede cuando estos no se ajustan a lo requerido?

3. Objetivo

Ampliar los conocimientos sobre la modalidad de trabajo *offshore* y la forma de organización del trabajo con características taylorista en la prestación de servicios de recursos humanos, partiendo de un análisis de la relación entre la especialización de las tareas y las calificaciones requeridas en los trabajadores que las ejecutan.

¹ Se utiliza el término *cliente* para referirse a los destinatarios del servicio que se presta. Este término es utilizado de igual forma por los proyectos que trabajan para una empresa externa como por los que se ocupan de gestión interna. En este caso los *clientes* son los empleados de la geografía para la cual trabajan.



4. *Justificativa*

Esta investigación se propone ampliar el conocimiento sobre las formas de organización del trabajo incorporando aspectos de un modelo que ha crecido en las últimas décadas: el trabajo deslocalizado u offshore. Se pretende conocer más sobre actuales formas de racionalización y especialización del trabajo en la prestación de servicios a gran escala, incorporando la gestión interna.

Se busca hacer una contribución al estudio de las relaciones laborales sobre los efectos de las nuevas formas de especialización del trabajo sobre el perfil de profesionales que se desempeñan en el ámbito de los recursos humanos. Este estudio es relevante como fuente de conocimiento sobre una demanda de trabajo creciente en el mercado y que da parámetros de necesidades actuales.

Ampliaremos el conocimiento sobre tecnologías de la información y la comunicación implementadas para facilitar el trabajo deslocalizado y la atención a distancia, así como la efectividad de la gestión de recursos humanos *offshore*. A su vez, esperamos producir conocimiento sobre los efectos generados en los trabajadores profesionales con calificaciones que no se ajustan a los requerimientos de la organización del trabajo especializada en exceso.

5. *Metodología*

Se realizó el estudio de un único caso y se enmarcó dentro del paradigma interpretativo. Buscamos comprender el fenómeno de trabajo *offshore* y sus conexiones con la organización del trabajo taylorista en la prestación de servicios de recursos humanos para la gestión interna de una empresa multinacional, considerando el estado de la cuestión en estas materias y la percepción que tienen los trabajadores de tres distintos *proyectos* de la empresa. Dos de ellos están vinculados con capacitación y un último con desarrollo de carrera

En cuanto al trabajo de campo, los primeros pasos de esta investigación consistieron en observaciones presenciales en el lugar de trabajo sobre las dinámicas de organización, observaciones que, asociadas a las lecturas teóricas sobre los conceptos involucrados en las posibles dimensiones de análisis, fueron la base del proyecto y la ejecución de la investigación. Estas observaciones fueron posibles por encontrarse insertos en el campo de análisis, formando parte del personal de la empresa.

La técnica principal de recolección de datos utilizada, además de la observación, fue la entrevista semiestructurada haciendo uso de una guía de elaboración propia. Esta guía aseguró la



obtención de los mismos ejes de información en seis personas diferentes (dos de cada *proyecto* estudiado), lo que facilitó el análisis sistemático e integral de los datos.

Las entrevistas se realizaron por medio del chat corporativo interno de la empresa. Este chat es un mecanismo de comunicación utilizado en forma diaria por los trabajadores que resulta de gran utilidad para mantener comunicación fluida y directa con compañeros de trabajo, encontrándose o no en la misma oficina. Se eligió este medio por la facilidad de acceso y aceptación por parte de los entrevistados, las entrevistas fueron fluidas y se mantuvo la discreción en el lugar de trabajo. Adicionalmente, este medio tiene la ventaja de mantener el carácter dialógico y los tiempos de la conversación, pero dejando simultáneamente un registro escrito muy útil en los procesos de análisis de datos.

6. Marco Teórico

6.1. Organización del trabajo

A lo largo de la historia, la organización del trabajo sufrió modificaciones que marcaron diferentes etapas productivas. A comienzos del siglo XX en Estados Unidos, Frederick Taylor, autor del libro *Los principios de la administración científica*, desarrolló una teoría basada en la premisa de que siempre hay un método más eficiente y una herramienta más adecuada para realizar cada tarea. Su *administración científica* partió de sus estudios de tiempos y movimientos implicados en cada *tarea* de un *proceso* productivo, para luego estandarizar los métodos de ejecución (Narváez, 2007). Este estudio intensificó los mecanismos de producción en masa.

El modelo de Taylor llevó a la introducción del cronómetro y la medición tiempos en la fábrica para reproducir de forma homogénea y controlada el método de ejecución de tareas considerado más eficiente. Esto generó pérdida de la libertad del obrero de oficio en el control de los tiempos de trabajo, que pasaron de adecuarse a las características personales de cada trabajador a responder a la norma estandarizada (Coriat, 1982):

La estandarización de los procesos consistía en realizar tareas simples en forma idéntica, con los materiales más adecuados, efectuando solo los *gestos* más eficaces y en el tiempo estipulado. Para asegurar el cumplimiento de las tareas estandarizadas e incrementar la productividad de cada obrero se implementó un estricto control y disciplinamiento a cargo de supervisores. Este control estaba, a su vez, facilitado por la individualización del trabajo, que permitía la contabilización de tareas efectuadas por cada trabajador y, de modo similar, permitía notar la falla de un empleado en



el momento que repercutía en el trabajo del obrero que realizase la tarea consiguiente (Neffa, 1998). Esta condición estimulaba la competitividad entre los trabajadores, según explica Dejours “confrontados, uno a uno, individualmente y en la soledad” (1990:44). Si bien se compartía ambiente de trabajo, la forma de estructuración los dejaba solos frente a la ansiedad y el aburrimiento, impidiendo los mecanismos de defensa colectivos contra el sufrimiento provocado por las cadencias del cronometro (Dejours, 1990).

Respecto a la selección de personal no se pretendía reclutar al candidato mejor formado sino a aquel que tuviera las características más acordes con la tarea que iría a realizar. Este tipo de selección aseguraba la integración progresiva de trabajadores no especializados (Coriat, 1982). La simplificación del trabajo facilitó el entrenamiento de los obreros, haciendo posible el rápido reemplazo ante la rotación de empleados de un sector a otro de la empresa, ausencias o incluso despidos (Neffa, 1998).

Henry Ford tomó las técnicas propuestas por Taylor y las adaptó intensificando la división del trabajo (Narvárez, 2007). Logró revolucionar las técnicas de producción de principios del siglo XX debido a que su producción de automóviles en masa obtuvo una gran reducción de los costos y en consiguiente, un aumento de la productividad, incorporando a la fábrica la cadena de montaje de movimiento continuo (Narvárez, 2007) dando origen al modelo denominado *fordismo*.

Con la implementación de la cadena, la cadencia del trabajo queda fijada mecánicamente de manera externa al obrero, al ritmo impuesto por la organización (Coriat, 1982). De igual manera que en el modelo taylorista, el aprendizaje se realizaba por imitación en el mismo puesto de trabajo siguiendo el método que había sido seleccionado como el más efectivo (Neffa, 1998). Narvárez explica que esta simplicidad de capacitación “llevó la división del trabajo, la especialización, el entrenamiento del personal y su selección hasta límites tales, que hacia 1920 el 60% de su personal era factible de ser capacitado en ¡un día!” (2007:57). De esta forma era posible contratar personal no calificado, por lo tanto, barato (Neffa, 1998). En el modelo fordista, a la división social y técnica del trabajo se suma una división territorial; se separan los centros financieros administrativos de las fábricas de ejecución de trabajo manual.



6.2. Modelo japonés

En respuesta a la crisis del fordismo de los años 70 se desarrolló en Japón una nueva forma de organización del trabajo: el método de producción denominado toyotismo. Este modelo se caracterizó por ser adaptable, elástico y diversificado. Para ajustarse a demandas a corto plazo debió reducir existencias y fabricar pequeños volúmenes de modelos diferentes. La empresa japonesa redujo su personal y su fábrica a una concepción en relación con las *funciones* estrictamente requeridas para cumplir sus objetivos (Coriat, 1992).

La flexibilidad se expresa a nivel de los trabajadores en la *desespecialización* de los profesionales para transformarlos en obreros multifuncionales. Se confió en un mismo obrero el manejo simultáneo de máquinas diferentes, considerando que el mayor rendimiento posible del trabajo se encontraba en la implicación y no en la repetitividad (Coriat, 1992).

La estructura organizacional era menos jerárquica y las relaciones inter-empresariales fluidas y con tendencia horizontal. Se destacaban la creatividad e iniciativa en los trabajadores como valores diferenciales y positivos (Arregui en Esponda, 2013). Con este cambio de estructura, la organización toyotista tendió a dar prioridad a las prácticas grupales o en equipos (Battistini, 2004). Asimismo, se destacaba la importancia de la formación y capacitación continua (Collantes en Esponda, 2013).

Los equipos estaban conformados por trabajadores que operaban bajo la premisa de la autoactivación y autonomación del control de calidad durante el proceso productivo. Estos controles los realizaban los mismos operadores o de maquinarias especialmente diseñadas para detenerse ante un elemento defectuoso. Este sistema permitió llevar al mínimo los errores (Esponda, 2013).

Al reducir las existencias la fábrica japonesa requirió realizar pedidos de materiales más frecuentes, generando una relación más cercana con sus proveedores. De esta forma las fábricas mínimas se articularon en una red de empresas subcontratadas que le permitieron mantener la flexibilidad al delegar responsabilidades a terceros (Sayer en Esponda, 2013).



6.3. Taylorismo Digital

A partir de la década de los 80 del siglo XX se hace evidente que no se estaba ante un único modelo productivo, sino ante una multiplicidad que depende del contexto socio-económico, la estrategia de las empresas y el comportamiento de los actores sociales involucrados (Frassa, 2008).

Brown, Launder y Ashton en su libro *The Global Auction: The Broken Promises of Education, Jobs, and Incomes* denominan *taylorismo digital* al fenómeno actual de estandarización de procesos facilitado por el uso de las TICs, comparándolo con la administración científica del trabajo de Taylor. “El mismo proceso de racionalización está tomando ahora lugar en industrias asociadas con la economía del conocimiento, tales como tecnología de la información, servicios financieros, legales y productos farmacéuticos²” (2010).

La revolución tecnológica propone nuevas herramientas a las compañías, que en lugar de ser de tipo mecánicas, son ahora de tipo digital. Estas herramientas están siendo utilizadas para racionalizar y deslocalizar trabajo de digitalización de datos, atención al cliente y hasta labores profesionales (Brown, 2010).

6.4. Offshoring y outsourcing

En las pasadas dos décadas la mayoría de las sociedades alrededor del mundo han experimentado cambios. Estos incluyen la globalización de las industrias, la integración económica regional, y la formación de alianzas estratégicas internacionales entre compañías de diferentes industrias y países (Tung en Vance y Paik 2006).

La deslocalización u *offshoring* se define como la relocalización geográfica de un trabajo fuera de las fronteras nacionales (Farok, 2011). Por otro lado, el término *outsourcing* o externalización es utilizado para referirse a la compra de bienes intermedios necesarios para producir un bien o servicio final. La externalización puede ocurrir dentro de las fronteras nacionales o internacionales (Arndt y Kierzkowski en Canals, 2006).

Naomi Klein en su investigación sobre *No logo. El poder de las marcas* (2003) analiza cómo las grandes empresas norteamericanas comienzan a cerrar sus fábricas y trasladarlas fuera de los límites nacionales, manteniendo sólo aquellos sectores de la empresa encargados de la producción de la marca y marketing. Estas empresas desplazaron sus fábricas a países donde el trabajo es relativamente barato y los gobiernos, buscando posibilidades de crecimiento, facilitan

² Traducción nuestra.



ventajas impositivas a estos capitales extranjeros a cambio de que se instalen en su territorio. En estos países el trabajo no goza de protecciones, las jornadas son extensivas, los salarios no cubren las necesidades básicas, no hay posibilidad de sindicalización y los contratos son armados por temporada pero continuamente renovados, con lo cual se evitan las indemnizaciones en caso de despido.

Con el avance tecnológico de los últimos veinte años se ha mejorado la comunicación a distancia y se ha reducido también el costo para almacenar y transmitir información desde locaciones remotas. Estas características facilitaron la deslocalización de la prestación de servicios (Farok, 2011).

Andrea del Bono (2008), investigadora del CONICET, realiza un estudio sobre la implantación de centros de servicios *offshore* de atención al cliente telefónica para empresas situadas en diferentes países, en su mayoría España y Estados Unidos. Estos *call centres* se ubican actualmente entre los mayores oferentes de primer empleo en Argentina. Es menester destacar que la organización del trabajo en estos centros se caracteriza por el control exacerbado, la aplicación de normas restrictivas, la intensificación del trabajo y la medición de las llamadas. Del Bono (citando a Linhart) denomina esta forma de trabajo como *forma híbrida del taylorismo*, ya que se sitúa entre la norma automatizada y la relación de servicios interactiva y comunicativa.

6.5. Gestión de recursos humanos

Jaime Maristany define al departamento de recursos humanos como el área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas. El objetivo principal del área es colaborar con la línea jerárquica para garantizar el empleo, el desarrollo y la retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible en cada caso (Maristany, 2000).

La función de recursos humanos en la mayoría de las corporaciones tiene características propias de un negocio. Tienen competidores internos y externos, productos y, por supuesto, costos. A su vez el área de recursos humanos tiene clientes que necesitan una variedad de servicios a fin de poder hacer su trabajo. Históricamente el departamento de recursos humanos trabajaba situado *cerca* del personal. Sin embargo, en las últimas décadas cada vez más elementos de la administración de recursos humanos se están ejecutando en forma deslocalizada o terciarizada y dividida por procesos (Lawler, 2004).

6.6. Calificaciones requeridas en los diferentes modelos de organización del trabajo

Mónica Campins (2007) debate acerca de las calificaciones requeridas en la fuerza de trabajo en el sistema capitalista, analizando los efectos de la implementación de tecnologías. Con respecto a las calificaciones requeridas en el modelo taylorista-fordista destaca tres posturas. En primer lugar se encuentran aquellos autores que consideran que el uso de las nuevas tecnologías incrementa el nivel de las calificaciones. Campins cita a autores como Daniel Bell, Robert Reich y Alain Toureine como herederos del optimismo que sostiene que las nuevas tecnologías anuncian posibilidades de elevación de los niveles de calificación y humanización del trabajo.

En la postura opuesta Campins cita a Harry Braverman, quien plantea en su libro *Trabajo y capital monopolista* que el trabajo sufrió la mayor degradación debido a la organización científica del trabajo. El análisis de Braverman acerca de la descalificación se basa en la comparación entre el obrero artesano y el obrero industrial; con la organización científica el trabajo humano se dividió y subdividió en rutinas simples y los obreros industriales pasaron a ser ejecutores de tareas semicalificadas o directamente descalificadas. Observa en desarrollos contemporáneos el mismo proceso de degradación del trabajo de los trabajadores administrativos y profesionales, quienes perdieron control, autonomía y poder en su trabajo.

La tercera postura es una posición intermedia que parte de la consideración de que los cambios tecnológicos no producen siempre el mismo impacto y se debe tener en cuenta los entornos sociales y la existencia de ciclos calificacionales.

Respecto al toyotismo, Campins analiza que estas nuevas calificaciones requeridas son llamadas “competencias” y se basan en el conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas del trabajo (2007).

En el denominado *taylorismo digital* se ve la presencia de características similares a las presentes durante el taylorismo. Brown, Launder y Ashton (2010) se refieren a las promesas rotas de la educación como consecuencia del cambio de la naturaleza de los empleos que genera el taylorismo digital.



7.1 Análisis de los datos

La empresa que fue seleccionada para este estudio es una multinacional que se dedica a prestación de servicios de consultoría y de *outsourcing*. Es de origen norteamericano, está presente en 120 países y cuenta con aproximadamente 200.000 empleados alrededor del mundo (aproximadamente 7.000 en Argentina desde su instalación en el país en el año 1998). Actualmente presta servicios para más de 2.500 clientes de cinco industrias diferentes.

Para dar servicio a sus clientes la empresa utiliza el mecanismo de la deslocalización aprovechando las ventajas comparativas que le ofrecen diferentes países en relación con los costos de contratación, beneficios impositivos y mano de obra calificada en lenguas extranjeras.

A nivel mundial, la empresa se divide internamente en cuatro departamentos denominados *workforces*, encargados respectivamente de las funciones de consultoría, procesos de *outsourcing*; soporte interno y soporte en desarrollo de tecnologías.

Territorialmente la compañía se divide en diez zonas mundiales que llama *geografías*. Estas corresponden a las regiones donde se establecen filiales que presentan características similares, y a su vez, se utiliza esta división para la organización de la prestación de servicios a clientes y la gestión interna.

ASG: Austria, Suiza, Alemania

GALIA: Bélgica, Francia, Luxemburgo, Holanda

GREATER CHINA: China, Taiwan, Hong Kong

IGEM: Italia, República Checa, Grecia, Hungría, Polonia, Rumania, Rusia, Eslovaquia, Turquía

LATAM: Argentina, Chile, México, Brasil, Perú, Colombia, Venezuela

NA: Estados Unidos, Canadá

NORDIC: Dinamarca, Finlandia, Suecia, Letonia, Noruega

SEAAK: Australia, Nueva Zelanda, Indonesia, Singapur, Brunei, Malasia, Tailandia, Corea del Sur

SPAI: España, Nigeria, Portugal, Marruecos, Sudáfrica

UKI: Reino Unido, Irlanda

Las comunicaciones entre las diferentes locaciones se desarrollan mediante herramientas como telefonía, e-mail y chat corporativo, conferencias en línea, y en algunas ocasiones se usan las videoconferencias en *round table* o mesa redonda. Como pudimos verificar en el caso, no todos los proyectos de una misma *workforce* se encuentran en cercanía física, ni todas las gestiones de una *geografía* se realizan desde una misma locación.

Los proyectos estudiados tienen una denominación específica. Para preservar el carácter anónimo de esta investigación le otorgaremos a cada uno una letra del abecedario. Los tres proyectos estudiados presentan mapas similares de estructura piramidal chata en donde la información se transmite en forma vertical. Esto se configura con un alto porcentaje de operarios con cargo de *asistente*, un reducido número de supervisores con cargo de *analista* y un *jefe* o *especialista* por cada proyecto. Respecto a los niveles superiores de la jerarquía (*Manager, Sr Manager y Leadership*), verificamos que en los proyectos consultados estas figuras se encuentran distantes y presentan poca interacción con los proyectos.

Proyecto A

Este proyecto presta servicios de capacitaciones o *training* para empleados de la empresa alrededor del mundo, pero no realiza el proceso completo. Dentro de sus funciones podemos diferenciar tres tareas principales:

I: Aprobación o denegación de inscripciones a cursos curriculares desde la plataforma *e-learning*. II: Respuesta a consultas de empleados sobre asuntos relacionados con capacitaciones vía mail o telefónicamente. III: Gestión de inscripciones a cursos externos fuera de la currícula y clases de idiomas.

En la filial ubicada en la Argentina se prestan servicios a las geografías SPAI, NORDIC, ASG Y LATAM. El proyecto bajo estudio se compone de un total de 35 personas.

Proyecto B

Este proyecto es un equipo de soporte para los proyectos de capacitación locales. A estos proyectos a los que dan soporte se los denomina *locales* porque se encuentran en el propio país, es decir, este proyecto es uno de los pocos que realiza una gestión no deslocalizada.

El proyecto B da soporte a países que se encuentran en las *geografías* LATAM, ASG, SPAI, GALLIA e IGEM. Este proyecto se compone de aproximadamente 40 personas y entre sus tareas de soporte se encuentran:

I: Digitalización de la currícula de cursos en la plataforma *e-learning*. II: Comunicación a empleados sobre los cursos disponibles. III: Digitalización de los asistentes a los cursos.

IV: Preparación y distribución de materiales didácticos vía e-mail.



Proyecto C

Este proyecto forma parte de la gestión de planeamiento de carrera y realiza una actividad parcial que contribuye a otro *proyecto* que se ocupa de las rotaciones internas. Entre sus tareas podemos destacar:

I: Actualización de datos de los empleados de la empresa en el sistema. II: Envío de comunicados a los empleados para que realicen actualización de sus curriculum en una plataforma específica de la empresa. III: Notificación sobre empleados que quedaron sin proyecto asignado al equipo responsable de reubicarlos.

7.2. Presentación de los entrevistados

Para la realización de esta investigación se entrevistó a una informante clave, jefa de uno de los proyectos, y a seis empleados operarios de nivel *asistente*, dos de cada proyecto estudiado; los nombres registrados no son los verdaderos, para mantener el carácter anónimo de esta investigación. Se eligió de cada proyecto a uno de los trabajadores con mayor antigüedad y a otro de ingreso más reciente, para poder considerar diferencias en los requisitos que les fueron solicitados al ingresar.

De acuerdo a los requerimientos de los proyectos, todos los empleados tienen conocimiento del idioma inglés, en el caso de los empleados que trabajan para LATAM se solicita también manejo de portugués, los que trabajan para ASG tienen manejo de alemán, los que trabajan para IGEM italiano y los que dan soporte a GALIA, francés.

Proyecto A

Noelia, 28 años, estudiante de Comunicación Social., está en la empresa desde hace ocho meses.

Ámbar, 30 años, licenciada en Psicología, lleva dos años y ocho meses en la empresa.

Proyecto B

Claudia, 23 años, estudiante de Diseño de Imagen y Sonido, un año y tres meses en la empresa.

Victoria, 23 años, licenciada en Relaciones del Trabajo, dos años y seis meses en la empresa.

Proyecto C

Martín, 26 años, bachiller completo, actualmente no está estudiando. Lleva siete meses en la empresa.



Vanesa, 29 años, Licenciada en Relaciones Públicas y en Psicología. Dos años y seis meses en la empresa.

Informante clave: Silvana, 35 años, tres años en la empresa, jefa del proyecto A.

7.3. Organización científica de los servicios

A lo largo de este análisis hemos podido realizar una comparación entre las formas de organización científica del trabajo impulsado por Taylor para la producción en la fábrica con la actual organización del trabajo en la gestión de servicios. Como hemos visto este paralelo ha sido denominado por Brown (2010) como *taylorismo digital*. En este apartado abordaremos este tipo de organización en que pueden observarse refuncionalizaciones y actualizaciones del taylorismo, considerando la división y especialización de las tareas, la medición del trabajo en unidades de tiempo, el carácter rutinario y simple de las tareas y el control digital.

7.3.1. División y especialización de las tareas

En la empresa seleccionada para este estudio de caso se observan mecanismos de racionalización y división del trabajo. Las funciones se dividen por *proyectos*, que a su vez se dividen en *geografías* a las que prestan servicios, y así también en procesos que pueden tener una subdivisión, como comenta Victoria respecto al equipo B:

“Cada geografía posee una TD (team división) donde se listan todos los procesos que están in scope del equipo y a su vez esos procesos se dividen en sub-procesos para mayor especificación. Por ej: Proceso: Communication Process --> Sub-proceso: Invitation, Reminder, etc.” (Victoria)

Como pudimos comprobar cada gestión toma pocos minutos de tiempo, y una vez que es comprendida por los empleados, se puede operar casi en forma automática.

“Es la primer tarea que hice cuando ingresé, primero no entendía nada, las planillas no están bien unificadas, pero una vez que aprendés la mecánica, lo hacés sin pensar.” (Noelia)

Este ejemplo de tarea demuestra lo simple que puede volverse un proceso si se racionalizan las partes que lo componen en pequeñas y rutinarias tareas, hasta el punto que se pierde la visión y la finalidad del proceso más amplio.

7.3.2. Medición del trabajo en unidades de tiempo

En nuestra entrevista realizada a la jefa del proyecto A hemos consultado sobre la forma en que se determinaba la cantidad de personal requerido para cumplir con las tareas y cómo estas eran cuantificadas. En su explicación Silvana planteó los siguientes ejemplos

“Para el phone support se necesitan 1,8 personas físicas al teléfono...claro, necesitamos que haya dos chicos conectados siempre (...). En el caso de idiomas Argentina tenemos aprobadas 2 personas tiempo completo, pero en la última contabilización de tiempos nos dio que cada caso lleva unos 120 minutos. En este nuevo cálculo estaríamos necesitando 3 personas y media trabajando... por eso lo estamos escalando”.

Los cálculos de horas hombre necesarias que menciona Silvana son facilitados por el uso de las herramientas informáticas que logran cuantificar la gestión de cada operador, teniendo en cuenta, a su vez, tiempos muertos y demoras.

Esta descripción de la relación tarea - empleados medida por cálculos temporales muestra que cada empleado es a su vez dividido en unidades de tiempo de fuerza de trabajo, como bien explica Coriat al analizar el modelo taylorista: No sólo hace referencia a la división del trabajo entre los distintos obreros, sino que también se divide el trabajo de cada obrero, descomponiéndolo en pequeñas unidades de tiempo (Coriat, 1982).

La gestión a gran escala de tareas que forman parte de procesos más amplios, con la ayuda de la tecnología ha logrado revivir la descomposición del obrero que nació con la organización científica del trabajo fabril, en este caso en la gestión de recursos humanos.

7.3.3 Tareas simples y rutinarias

“Las innovaciones de hoy son las rutinas del mañana” (Brown, 2010). La implantación de mecanismos informáticos potencia la posibilidad de simplificar las operaciones reduciéndolas a simples gestos repetitivos implicada en la división del trabajo.

De acuerdo a lo informado por los empleados entrevistados, las tareas que realizan los proyectos son de carácter altamente operativo. Se ha llegado a este nivel a partir de establecimiento de métodos de ejecución de procesos.

Respecto a la percepción de los empleados de la forma de organización del trabajo en la empresa, podemos interpretar que existe la creencia de que la división del trabajo se repetirá en toda la organización de manera similar.

(...) *“Me interesaría rotar de equipo por cambiar de tareas, pero si no se da tampoco me molestaría mucho ya que en general creo que la empresa siempre va a continuar teniendo la misma dinámica.” (Claudia)*

Sobre los efectos de las tareas rutinarias y simples, tomamos el trabajo de Dejours, que analiza la organización científica del trabajo desde el punto de vista psicopatológico, sobre los mecanismos de defensa:

(...) de la confrontación entre un individuo, dotado de una historia personalizada, y la organización del trabajo, portadora de un orden determinante y despersonalizante, surge una vivencia y un sufrimiento (...) No hay duda sobre un trabajo mental que acompaña al trabajo repetitivo (...) el obrero se libera en sueños e imaginación (Dejours, 1990: 49).

En la observación realizada también pudimos percibir disconformidad entre los trabajadores respecto a este carácter rutinario y simple de su tarea, por ese motivo en las entrevistas se les consultó sobre la necesidad de concentración para realizar su trabajo y las respuestas fueron unánimes: *NO*.

El análisis de los efectos del trabajo repetitivo sobre la actividad psíquica que realiza Dejours (1990) aborda la cuestión de los mecanismos de defensa que le permitan al trabajador controlar la ansiedad y el aburrimiento contra la tarea. Los mecanismos individuales son aquellos que permiten a la persona liberarse en su mente, separando su trabajo mecánico de su actividad mental. Dejours plantea que la organización científica del trabajo limitó la posibilidad de mecanismos de defensa colectivos en los obreros fabriles porque las tareas se dividían y controlaban en forma tal que imposibilitaba que se compartan las vivencias (1990).

Como mencionamos, en las observaciones realizadas en nuestro caso de estudio, y a través de las entrevistas, comprobamos que los empleados no requieren de mucha concentración para realizar sus tareas. En esos casos la mayoría recurre a distracciones, algunas de tipo individual,



como escuchar música con auriculares, mientras muchos otros mantienen conversaciones constantes con sus compañeros de equipo que manejan en simultáneo a la operatoria. Nos encontramos aquí frente a una dicotomía: las innovaciones tecnológicas que facilitaron en la empresa estudiada la profundización de la especialización de las tareas y la cuantificación del trabajo en horas hombre, acaban contribuyendo, en cierto modo, a la colectivización y distracción de los empleados como mecanismo de defensa colectivo.

7.3.4. *Control digital*

De la administración científica del trabajo, que implicaba regular los movimientos necesarios del trabajador para que sea más productivo pasamos, un siglo después, a la administración cibernética, con un mismo propósito. El virus continúa vigente: va mutando a través de las nuevas tecnológicas (Mosqueira, 2011).

Jorge Mosqueira en el artículo “El taylorismo del nuevo siglo” comenta los nuevos softwares utilizados para el control de los empleados: las nuevas tecnologías facilitan la interacción y la mejora de la gestión, pero también profundizan los mecanismos de control. Entre los mecanismos que fueron nombrados por nuestros entrevistados se encuentra el estado del chat corporativo, que permite notar la permanencia o no de los empleados frente a su computadora de trabajo, aun cuando se encuentran trabajando desde su hogar.

Podemos ver este tipo de control en una de las tareas del proyecto A, que se ocupa de informar y evacuar dudas de los empleados de la empresa sobre las políticas de capacitaciones, cursos, plataforma *e-learning*. Esta tarea que forma parte de la asistencia que brinda un departamento de recursos humanos fue estandarizada implementando sistemas propios de la atención a clientes, como es el sistema Avaya. Este sistema permite grabar llamadas, controlar el tiempo de duración de cada una de ellas, tiempo de espera, cantidad de agentes conectados a la línea, llamadas perdidas, etc. Este tipo de tecnologías somete a los empleados a una tensión de control por medio de un sistema que impacta en la calidad de su trabajo. Al respecto Martín explica lo siguiente:

“Cuando hacía phone suport se me complicaba porque tenía que llegar más temprano a la oficina ya que a las 9 en punto tenés que estar conectado al Avaya, para que no se pierda ninguna llamada (...) tiene que haber sí o sí dos personas conectadas al teléfono, por eso tenemos que coordinar la hora de almuerzo y lo mismo si tenés que ir al baño o a buscar un café, no podemos ir los dos al mismo tiempo.”



Por otro lado, en la gestión de respuestas por escrito se utiliza el sistema Siebel que registra el tiempo de llegada de la consulta. Para responder estas consultas existen modelos pre-armados denominados FAQs, que fueron seleccionados como la mejor forma de respuesta. Esto limita la libertad y creatividad de los empleados que se ocupan de esta tarea, es decir, aún en el ejercicio de actividades comunicacionales las tareas se automatizan, y estas mismas plataformas acentúan los controles. Los sistemas mencionados no sólo son utilizados como herramientas de control sino que, a su vez, sirven para determinar la productividad de los empleados y calcular los tiempos de los procesos, y producen fuentes para la medición del trabajo en unidades de tiempo u horas hombre.

7.4. Taylorismo híbrido

El Taylorismo sigue vigente en las diferentes partes del mundo, aunque de forma muchas veces híbrida o mezclada (Antunes, 2001). Andrea del Bono toma este mismo término citando a Linhart en su estudio sobre los *call centers offshore* analizando cómo este trabajo se sitúa entre la norma automatizada y la relación de servicios interactiva y comunicativa. Como tratamos de ir desplegando en los apartados previos del análisis de datos, el caso bajo estudio presenta rasgos propios del taylorismo, sin embargo, como es de esperarse en todo proceso de adaptación y transformación, no todos los componentes son puros de este modelo.

Como empresa global, la compañía analizada se presenta a sí misma como innovadora en sus campañas de *marketing* y extiende esta imagen a sus empleados, acentuando el valor de la creatividad, de las capacidades personales, el trabajo en equipo, la flexibilización y la polivalencia. Todos estos elementos forman parte de la configuración del modelo más cercano al toyotista, flexible, basado en la diferenciación, el autoajuste y la producción en respuesta a la demanda.

De acuerdo a lo que hemos analizado durante las observaciones y las entrevistas, estas características “modernas” que reivindica la empresa resultan en verdad forzadas y están alejadas de la realidad del trabajo racionalizado; estos rasgos se contraponen con la organización predominante. En una estructura rígida y estandarizada, no hay lugar para la creatividad y los cambios “just in time” de procesos, especialmente cuando la información se transmite jerárquicamente en forma vertical. Las posibilidades de este *toyotismo* que se promueve en las campañas institucionales son en verdad limitadas. Respecto a esto, Claudia en su entrevista describe:



“Existe una plataforma en donde podemos cargar las ideas de mejora que tengamos, y luego nos hacemos cargo de implementarlas... en su mayoría son cosas simples, que de alguna manera nos obligan a subir porque existe un target de 2.3 ideas por personas y también hay porcentajes de ideas por equipo. Hubo algunas ideas más “copadas”, pero se complicó la implementación.”

También este flujo de innovaciones, como vemos, es medido con parámetros similares a los del rendimiento horas hombre, la creatividad es forzosamente cuantificada y exigida a los empleados como si se tratase de una tarea operativa.

. Por su parte, Victoria describe cómo se intenta la polivalencia en su equipo:

“Dentro del equipo se realizan Knowledge transfers³ donde el responsable de cada proceso explica a los demás cómo se hace. De esta forma se intenta que todo el equipo sepa todo. Obviamente solo lo conoce bien el que lo maneja, porque no solemos cambiar de tareas.”

Tanto las innovaciones como los elementos de polivalencia parecen verse limitados al flujo de información, pero en la medida en que la organización del trabajo está dominada por características tayloristas, estos aspectos no pueden incorporarse a los procesos de trabajo, y por lo tanto son limitados.

7.5. Gestión de recursos humanos offshore

Cualquier tarea que no requiera interacción física o compleja entre un empleado y un cliente o colega, y a su vez requiera poco o ningún conocimiento local, puede ser realizada en cualquier lugar del mundo por una persona debidamente cualificada (Gerrefi, 2009).

Esta definición de Gerrefi se aplica en la organización bajo estudio no sólo a la interacción con los clientes sino también a la gestión interna de la compañía; de hecho, los tres proyectos que analizamos cumplen funciones de este tipo. Lo que resulta poco común en base a las teorías sobre el tema es que la gestión de recursos humanos, que suele tener como condición el contacto con la planta, también se hace de manera remota, descentralizadas, y con procesos fragmentados por proyecto que se ocupan de tareas altamente especializadas y parciales.

³ Tránsferencias de conocimientos.

Cuando consultamos a nuestros entrevistados sobre su percepción del servicio que brindan, la mayoría concordó en que cumple con los estándares requeridos, según las mediciones cualitativas y cuantitativas. Noelia, del proyecto A señala:

“Tenemos encuestas de calidad y métricas de tiempo de respuesta a las consultas, si cumplimos con esos targets los empleados están conformes. A veces hay dificultades porque no contamos con la información que necesitan, pero se los explicamos y lo comprenden. (...) Como es cliente interno, y las consultas sobre beneficios, la atención es más fácil, no hay enojos.”

Cuando consultamos sobre posibles inconvenientes con los empleados de países extranjeros nos comunicaron que en su mayoría no los hay, siempre y cuando se maneje bien el idioma, y que el contacto que se mantiene es bastante directo, ya que cuentan con chat corporativo, videoconferencias y llamadas.

Según la evaluación de los propios empleados, el servicio prestado es efectivo aún cuando se realiza a distancia. Cabe subrayar que esta distancia se acorta con los medios de comunicación que son, al mismo tiempo, las herramientas de trabajo básicas tanto de los empleados que atienden a clientes y como de los que se ocupan de tareas de gestión interna. Lo que sigue siendo diferente a las modalidades no deslocalizadas de recursos humanos es que los empleados de ningún proyecto se ocupa de cubrir las necesidades completas de otro proyecto remoto; esta parcialidad limita la necesidad de conocer cabalmente a los trabajadores a los que se les da soporte.

7.6. Sobre las calificaciones requeridas

A cada grupo de operaciones corresponde una capacidad (y no un hombre) especial (Fayol en Hopenhayn, 2001).

De acuerdo a las lecturas realizadas sobre la forma de organización del trabajo taylorista, el trabajo estandarizado y racionalizado requiere de *operarios* menos calificados y periodos menores de capacitación. Veremos esto en esta adaptación a esta organización deslocalizada de gestión interna.

A todos los entrevistados les consultamos sobre los requerimientos de calificaciones que se les solicitaron al momento de ingresar a la empresa. Notamos que a todos ellos les pidieron y evaluaron manejo de idiomas, pero respecto a los estudios universitarios hay una diferencia: aquellos empleados que tenían mayor antigüedad fueron seleccionados de acuerdo a sus carreras de

grado, mientras que a los ingresantes más recientes sólo se les pidió secundario completo. Al consultarle sobre estos cambios, la informante secundaria Silvina, jefa del proyecto A, explicó:

“Fue una mala selección; hace tres años cuando ingresé en la empresa me pidieron que arme el equipo e ingrese universitarios graduados o a punto de recibirse. En ese momento ni sabíamos bien de qué se iba a tratar el proyecto así que fue la selección que hice. Los chicos que ingresé en ese momento están sobrecalificados, por eso yo no le impido a nadie la posibilidad de rotar de equipo, acá no puedo ofrecerles más.”

En las entrevistas, a aquellos empleados que contaban con estudios avanzados, es decir, universitarios les consultamos si aplicaban los conocimientos adquiridos, y dijeron que no. Pero cuando consultamos sobre el uso de los conocimientos en idiomas, las respuestas fueron diferentes, ya que afirman que es algo que utilizan todo el tiempo.

Los saberes propios de cada carrera de formación superior no son requeridos para la realización de tareas estandarizadas que ejecutan los proyectos estudiados, de modo que tampoco lo es la idoneidad que puede ser adquirida con experiencia en el área de formación. En esta empresa los procesos de recursos humanos pueden ser completados por empleados con diferentes perfiles, sin perder la calidad de la gestión que la empresa se propone. Esto podría compararse con lo que ocurrió con los operarios de oficio al ser introducidos a las fábricas; el saber se expropió de sus manos y fue fragmentado por la empresa para su explotación y beneficio. De modo tal que el perfil requerido por las fábricas automatizadas fue mutando hasta preferir al obrero inmigrante, dotado de nulos conocimientos (Coriat, 1982).

En un artículo publicado en *The guardian*, Peter Wilby analiza estas lógicas en contextos contemporáneos (especialmente Estados Unidos y Europa) marcados por la globalización y la expansión tecnológica, particularmente tras la crisis de 2008, acercándolas a las profesiones de la clase media con acceso a educación superior:

Los neoliberales (...) asumieron que el “trabajo de conocimiento” entrañaría siempre la autonomía personal, creatividad y satisfacción en el empleo a las que estaban acostumbradas las clases medias. No entendieron que, igual que la revolución industrial permitió que el trabajo manual se convirtiera en rutina, en la revolución electrónica le sobrevendría el mismo destino a muchos empleos profesionales⁴ (Wilby, 2011).

⁴ Traducción nuestra.



En apartados anteriores mencionamos el carácter simple de las tareas que realizan los proyectos. Gracias a esta simplicidad la capacitación en el trabajo resulta rápida, y esto facilita que la organización no tenga que preocuparse por los niveles altos de rotación que pueden deducirse de las antigüedades de los entrevistados y lo conversado con la informante clave.

No podemos negar que en la compañía existen políticas de capacitaciones (como vimos, su gestión forma parte de las tareas de los proyectos A y B). Estas capacitaciones que ofrece la empresa corresponden en parte a uso de sistemas de información y comunicación, herramientas de gestión, y relacionadas con el desarrollo profesional. El número de cursos tomados por los empleados depende en gran medida de la *workforce* y el *proyecto* en el que se encuentre, ya que se cobran de presupuesto de cada equipo. En los proyectos estudiados las capacitaciones tomadas por los empleados son escasas (a razón de un curso por año) y como no requieren de conocimientos técnicos en su mayoría se trata de cursos de interés del participante, otorgados como mecanismos de retención y motivación.

7.7. *¿Qué hace funcionar el modelo?*

A partir de las entrevistas, entendimos que la mayoría de los empleados no está conforme con el carácter rutinario, simple, repetitivo y operativo de sus tareas. Sin embargo ha llamado nuestra atención que diferentes beneficios que ofrece la empresa generan comodidades valoradas por los empleados y resultan supletorios, para muchos, de necesidades de desarrollo profesional en el trabajo. En su mayoría los beneficios valorados se relacionan con flexibilidad y vida personal:

“Sí, tengo la suerte de trabajar solamente de lunes a viernes por la mañana y tarde, en un ambiente relajado, sin presiones, con buenos compañeros, flexibilidad en los horarios y beneficios que difícilmente uno consiga en otras empresas...” (Martín)

Cuando consultamos sobre la búsqueda de un nuevo empleo, aquellos trabajadores que llevaban más tiempo en la empresa y contaban con títulos universitarios o estudios avanzados expresaron deseo de trabajar desarrollando sus conocimientos adquiridos y aseguran que cambiarían de trabajo ni bien una mejor oportunidad se les presentara. Esta información la analizamos en la charla con la informante clave que comentó:



“Todos los años se realiza un encuesta de engagement, en la misma se evalúa la satisfacción de los empleados con la empresa, el tiempo que piensan quedarse, las cosas que resaltan como positivas y las que no (...) esa encuesta no te la puedo dar porque es confidencial, pero sí, los mejores resultados están en los chicos más nuevos, estudiantes, también los extranjeros⁵ que dependen más del trabajo para sustentarse en el país.”

La experiencia de la encuesta, orientada a evaluar compromiso, sentimientos de pertenencia, motivación y deseos de continuidad en el trabajo, ha demostrado en este caso que el hecho de estar sobrecalificados para el puesto que ocupan es un factor negativo que desmotiva a los empleados; sin embargo en los casos de necesidad de primera experiencia y trabajo se eliminan estos planteos. Estos estudios le han servido a la organización para comprender qué perfiles le son funcionales a su sistema de organización del trabajo: jóvenes con buenas calificaciones en idiomas, que en la mayoría de los casos están en formación, requieren tiempo para sus estudios y consideran este un trabajo de pasaje, sin muchas exigencias, flexible.

Así, las políticas que surgen del estudio de los recursos humanos se vuelven sobre su propia gestión, logrando compensar las conocidas características nefastas del trabajo racionalizado en exceso con beneficios corporativos orientados a ese perfil que han ajustado para aquellos que desarrollan estos procesos de recursos humanos fragmentados. Subrayamos una vez más que la organización cuenta con un nivel de rotación importante que aparentemente puede absorber.

8. Conclusiones

La investigación de este estudio de caso nos sirvió para entender un modelo de organización del trabajo vigente en la actualidad y en crecimiento.

Las tecnologías de la información, aplicadas a trabajo en gran escala, facilitaron la operatividad de la gestión de muchas tareas de tipo administrativa, pero sin dejar de requerir la presencia de un operador. La tesis se repite: el advenimiento tecnológico no implicará el fin de trabajo, pero sí fragmentación, precarización y descalificación de las profesiones (Antunes, 2010).

Por otro lado, el acceso a la educación superior no siempre implicará la obtención de un trabajo satisfactorio. Las leyes del mercado nos han demostrado que, mientras exista demanda, se contratará al personal más capacitado pese a que su preparación sea superior a lo requerido por el

⁵Debido a la importancia de los idiomas en la gestión del trabajo, se suele contratar extranjeros residentes en el país para trabajar desde aquí para las filiales de la empresa ubicadas en sus países de origen.



puesto. Las empresas fracasan al elevar el nivel de calificaciones exigido para el ingreso de personal cuando éstas no guardan relación con las necesidades técnicas del puesto.

De acuerdo a lo comunicado en las entrevistas, los proyectos analizados están intentando aprender de sus experiencias negativas y modificar los perfiles de nuevos ingresantes, solicitándoles educación media, sin dejar de lado, por supuesto, el requisito de los idiomas, central para la estructura deslocalizada de la compañía, la prestación de servicios a distancia (a los clientes y de gestión interna). Con este cambio en la selección intentan mejorar la aceptación, permanencia y motivación de sus empleados. Se trata de una adaptación de calificaciones en el proceso de selección acorde con la lógica de racionalización del tiempo y la especialización muy acentuada de las tareas.

En paralelo a estos acontecimientos, las tecnologías de la comunicación han facilitado el trabajo remoto y la interacción inmediata entre personas distanciadas. La mayoría de los entrevistados en este estudio han confirmado que no tienen dificultades para trabajar para otros países, siempre y cuando tengan dominio del idioma requerido. La división internacional del trabajo se ha hecho posible en la industria de los servicios y es utilizada también para la gestión interna de las empresas.

En este marco, las tecnologías de la información y de la comunicación no sólo han posibilitado procesos de *deslocalización* de empresas de servicios sino que cada vez más se acentúa la división y especialización de las tareas, tal como la desarrollamos en nuestro caso de estudio. Si por un lado estos procesos implican calificaciones que podríamos considerar altas (como es el caso del manejo fluido, oral y escrito, de al menos dos idiomas además del nativo), por otro conlleva que no se requieran conocimientos especiales superiores más allá del manejo de las dos grandes herramientas de comunicación que sostienen el modelo (informática e idiomas), incluso para la gestión de recursos humanos, dándonos el indicio de que tampoco sería necesario en casos como éste el manejo de saberes profesionales relacionados con la materia. Cualquier persona es capaz de llevar a cabo una tarea mecánica y repetitiva, con poco tiempo de capacitación en el trabajo, si cuenta con los conocimientos especializados y separados de otro saber.

Utilizando la división del trabajo en estos términos, la especialización de tareas, la división de procesos por proyectos, la repetición y rutinización de tareas simples y la medición del trabajo en unidades de tiempo, la empresa multinacional analizada ha logrado que pequeñas tareas ejecutadas por diferentes perfiles, montadas en procesos más grandes cuyas partes son realizadas de forma parcial por distintos equipos de empleados, configuren un servicio de recursos humanos efectivo

para la gestión interna mundial de la organización. Distante, sí, remoto también, pero que se sostiene y no deja de cumplir con sus objetivos propuestos.

La combinación de todos estos elementos configura este nuevo modelo que la empresa multinacional analizada ha sabido llevar adelante llevando al extremo la división del trabajo; esto es: una transfiguración contemporánea en el mercado de la prestación mundial de servicios, de tradicionales principios del taylorismo y la llamada *racionalización del trabajo*.

9. Referencias bibliográficas

Antunes, Ricardo (2001), *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo*, Sao Paulo, Cortez Editora.

Battistini, Osvaldo (2004), “De la familia Falcon a la familia Toyota”, *El trabajo frente al espejo*, Buenos Aires, Prometeo libros.

Brown, Phillip, Hugh Launder, David Ashton (2010), “Digital taylorism”, *The Global Auction: the broken promises of education, jobs, and incomes*, Nueva York, Oxford University Press.

Campins, Mónica (2007), *Sociedad y estado en tiempos de globalización*, Buenos Aires, Editorial Biblos.

Canals, Claudia (2006), *Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional*, Barcelona, La Caixa.

Coriat, Benjamin (1982), *El taller y el cronometro*, Madrid, Siglo XXI editores.

Coriat, Benjamín (1992), *Pensar al revés*, México D.F, Siglo XXI editores.

Dejours, Christophe (1990), “Las estrategias defensivas”, *Trabajo y desgaste mental*, Buenos Aires, Paidós.

Del Bono, Andrea (2006). “Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo”, *Sociología de trabajo*, num. 56, invierno de 2006, Buenos Aires, Argentina.

Del Bono, Andrea (2008) “Producción de servicios orientados hacia la exportación. Empleos y trabajos del siglo XXI: Los call centres offshore en Argentina”, *Revista Derecho Laboral y Relaciones del Trabajo*, 7, Marzo 2008, Buenos Aires, Nova Tesis.



Esponda, María Alejandra (2013), “Tercerización: aportes para un estudio de sus orígenes, formas de conceptualización e impactos en América Latina”, *Primer informe- Proyecto de Investigación sobre Tercerización*, FLACSO Argentina.

Farok Contractor, Vikas Kumar, Sumit K. Kandu, Torben Pedersen (2011), *Global Outsourcing and Offshoring: An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*, Cambridge University Press.

Frassa, Juliana (2008) “Tendencias globales y locales en los nuevos modelos de producción y organización del trabajo. Apuntes para la discusión”, *Trabajo y sociedad*, N°11, vol X, primavera 2008, Santiago del Estero, Argentina.

Gereffi, Gary, Mario Castillo, Karina Fernandez-Stark (2009), *The offshore services industry. A new opportunity for latin America*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University.

Hopenhayn, Martín (2001), *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*, Buenos Aires, Norma.

Klein, Naomi (2003), “La fábrica abandonada”, *No Logo. El poder de las marcas*, Buenos Aires, Paidós.

Lawler, Edward E. (2004), *From human resources management to organizational effectiveness*, Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California.

Maristany, Jaime (2000), “Recursos humanos”, *Tratado de recursos humanos*, Buenos Aires, Pearson.

Mosqueira, Jorge (2011), “El taylorismo del nuevo siglo”, *La nación*, Argentina, 04-12-2011, Miradas. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1429952-el-taylorismo-del-nuevo-siglo>.

Narváez, Jorge Luis (2007), “Los clásicos”, *Administración general*, Buenos Aires, Prometeo libros.

Neffa, Julio César (1998), *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis*, Buenos Aires, Ed. Lumen.

Vance, Charles y Yongsum Paik (2006), *Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*, M. E. Sharpe, Inc.

Wilby, Peter (2011), “The awful truth: education won't stop the west getting poorer”, *The guardian*, Reino Unido, 28-02-2011
Disponible en <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2011/feb/28/education-jobs-middle-class-decline>.