



TRANSFORMACIONES PRODUCTIVAS Y NUEVOS EMPLEOS: EL CASO DE LOS CALL CENTERS

PRODUCTIVE TRANSFORMATIONS AND NEW JOBS: THE CASE OF CALL CENTERS

Autor

Elal Katia

E-mail

elalkatia@gmail.com

Eje temático

Economía

Modalidad

Trabajos Científicos Académicos

Palabras claves: call centers, incentivos, condiciones laborales.

Resumen

El presente trabajo es resultado de un avance de proyecto de Cientibeca y se enmarca en el proyecto CAI+D “Trabajo y acumulación de capital: Transformaciones recientes de las actividades productivas en la provincia de Santa Fe”. El mismo se propone analizar el proceso de instalación de call centers en Argentina, en el marco de cambios territoriales y productivos que dan lugar al desarrollo de nuevas actividades que generan puestos de trabajo. En este marco, se explorarán las particularidades del sector realizando consideraciones históricas e identificando estructuras de incentivos y relaciones de poder presentes entre los actores intervinientes. Además, se focalizará en las características de los puestos de trabajo y condiciones laborales del sector.



Introducción

La actividad de los call centers se desarrolla en un contexto de capitalismo relativamente avanzado y a partir de diversos procesos y tendencias que se dieron a nivel global.

Por otra parte, las características intrínsecas del sector constituyen una dinámica tanto de la actividad en sí como de las relaciones laborales que genera, que escapa de lo tradicional.

De lo anterior, se desprende la motivación por estudiar los siguientes puntos que constituyen los objetivos de esta investigación:

- ❖ Describir y caracterizar los factores que dieron lugar al reciente proceso de instalación y desenvolvimiento de Call Centers en Argentina.
- ❖ Explorar los incentivos empresariales y públicos que dieron lugar al desarrollo del sector.
- ❖ Analizar las características socio laborales de los trabajadores ocupados en el sector.
- ❖ Describir y analizar las condiciones laborales y las características de los puestos de trabajo en el sector.

Para la concreción de los objetivos planteados se utilizó información secundaria. El trabajo desarrollado a continuación, es el resultado de una exhaustiva lectura bibliográfica procediendo a la revisión y análisis de investigaciones existentes, bibliografía académica, material periodístico, publicaciones sectoriales y documentación pública.

Por otro lado, el enfoque utilizado es fundamentalmente descriptivo y cualitativo. Dado que en la actividad participan de diversas maneras tres principales actores, a saber: las empresas, el estado y los trabajadores; para el desarrollo del presente trabajo se procederá a exponer tres apartados en cada uno de los cuales se estudiará ampliamente a cada actor, sin perjuicio de claras interrelaciones entre ellos.

Por último se comentarán los resultados encontrados y se realizarán algunas consideraciones finales.

LAS EMPRESAS

Caracterización general

A partir de la década del 70, se ha dado en el mundo una revolución tecnológica en materia de tecnologías de la información y la comunicación (TICs) que ha impactado en el procesamiento de la información permitiendo su manipulación,



almacenamiento, transmisión y digitalización a muy bajo costo y dando así lugar a una redefinición de las formas tradicionales de producción.

A esto se le suma el peso que han ido ganando los servicios como sector productivo, las nuevas formas de gestionar la fuerza de trabajo que se han dado a partir del avance del capitalismo y la creciente tendencia de internacionalización y concentración del capital.

La industria de los call centers se originó como respuesta a una necesidad de las empresas de masificar la atención y el contacto con clientes y potenciales clientes. Los procesos innovadores en materia de telefonía, comunicaciones y software han sido la base para este desarrollo.

Del Bono y Henry (2009) definen a los call centers como “canales dedicados exclusivamente a gestionar la relación entre empresas y clientes con el respaldo de un software especializado que permite controlar y automatizar roles y funciones, capturar y estandarizar conocimientos sobre ventas y mercados y supervisar los servicios prestados a los clientes”. Si bien no existe una definición unánime, las características que persisten son su gran diversidad dado que brindan servicios a múltiples sectores, así como la combinación de tecnologías telefónicas e informáticas.

Asimismo, en un entorno de competencia feroz, las empresas comenzaron a intentar aumentar su presencia mediante el marketing, testeo de mercado, atención al cliente, encuestas por vía telefónica; en fin, una variada gama de actividades que se siguen ampliando y perfeccionando cada vez más implicando una creciente inversión paralela a su negocio principal. (Battistini, 2010; Henry, 2007).

Tales actividades demandan diversas estrategias y niveles de especialización o masividad, de sofisticación tecnológica y capacitación de operarios. Además, se puede caracterizar a este sector por la predominancia de empresas transnacionales con un crecimiento notable, que interactúan con proveedores y clientes globales, con una tecnología adaptada a la deslocalización de capitales y un gran potencial como generador de empleo intensivo. Pero también, a partir de lo anterior, tienen gran capacidad de lobby sobre las regulaciones que se ejercen en el aparato público (Moench, 2011). Además, se pueden identificar dos estrategias de ganancias a saber: la flexibilización de la organización productiva y la fuerza de trabajo, expresada en la tercerización del sector y, por



otro lado, la reducción de costos permanente a través de la deslocalización de la actividad (y no de la innovación, diversificación o calidad).

Una característica adicional es que al tratarse de una actividad altamente internacionalizada, su desarrollo se encuentra muy ligado a las fluctuaciones económicas externas, lo cual explica que se haya pasado de generar 25.200 empleos en 2008 en el país a 21.280 a mediados de 2009, luego de la crisis financiera global¹.

Los primeros Call Centers surgieron en el sector financiero y rápidamente se extendieron a las telecomunicaciones y el comercio. Además, originariamente se abocaron a ventas y atención de quejas mientras que luego se han integrado funciones de servicio de atención al cliente (gestión integral de la atención al cliente), soporte técnico, back office (gestión de administración interna y actividades rutinarias de las empresas), cobranza, operaciones bancarias, encuestas telefónicas, entre otras. En todos los casos, la actividad que realizan los operadores es de carácter cognitivo-informativo, es decir, se brindan servicios ofreciendo información al cliente.

El auge de los Call Centers responde a la lógica de reorganización empresarial que se ha dado a partir del uso de las TICs, de la competencia, la diferenciación, deslocalización y externalización de los servicios en grandes compañías que han comenzado a tercerizar funciones. Esto ha permitido reemplazar la relación cara a cara con los clientes por el trato telefónico o a través de Internet.

Resumiendo, el desarrollo de los Call Centers se ha visto impulsado por dos fuerzas, la reestructuración de las grandes compañías y los procesos de reorganización del trabajo que la mencionada reestructuración implica (Del Bono y Henry, 2009).

Por otro lado, dos tendencias relevantes que se observan son, la tercerización de la actividad por parte de las grandes y medianas empresas y, en relación a esto, la deslocalización en busca de ventajas competitivas como incentivos impositivos, abundante mano de obra disponible o costos laborales bajos.

¹ Consultora Convergencia Research (2008), Contact Centers 2007, Bs As, pp.4., en Del Bono; Henry (2009)



Los call centers en Argentina

El desembarco de los Call Centers en Argentina comenzó a fines de los noventa, una década marcada por el desarrollo de las TICs y el auge de la globalización en la cual las crisis, las políticas neoliberales y la “retirada del Estado” causaron un gran deterioro en las condiciones laborales de la región (Appiani, 2011; Del Bono y Bulloni, 2008; Aubain, Bravo, Ferro, Ostroff y Pintar, 2013) favoreciendo tendencias como la relocalización y la subcontratación. En este contexto, es importante apreciar que, como señala Sassen (1999), el Estado no se ha apartado de sus funciones sino que ha reformulado su accionar y redistribuido funciones con el sector privado focalizándose en la reproducción del capital global. Es decir, el Estado no es una víctima de la globalización sino un agente estratégico por su rol de articulador permitiendo el desarrollo de determinadas actividades y priorizando unos sectores sobre otros a través de decisiones políticas y el uso de recursos legislativos y coercitivos. En lo que respecta a los call centers en particular, la privatización del servicio de telecomunicaciones, la desregulación del sistema de las telecomunicaciones de larga distancia y de telefonía celular en la década mencionada y la descentralización de la legislación tributaria pasando a manos de los gobiernos subnacionales han sido políticas que claramente favorecieron el desembarco y posterior desarrollo de la actividad en nuestro país.

Los primeros arribaron a Buenos Aires extendiéndose luego a las provincias del interior. Córdoba se convirtió pronto en la principal localización sobretodo a partir del plan provincial estatal de primer empleo.

Al principio, los trabajadores eran reclutados como simples pasantes, por lo que las compañías obtenían grandes beneficios a costa de disfrazar lo que en realidad eran puestos de trabajo. Luego, gracias a la lucha de los trabajadores, se logró dismantelar la situación y exigir que sean reconocidos como tales. No obstante, la precarización se manifiesta hasta hoy en día en diferentes aspectos, este tema se abordará luego.

Según lo indica un informe de la Consultora Convergencia del año 2002², en 2001 la industria de los Call Centers en el país representó para los proveedores unos \$7 millones de facturación mientras que en 2002 la cifra descendió a \$4 millones. Estimándose -como luego se pudo comprobar- un gran repunte hacia

² Call Center. Convergencia, TecnoVoz, Documento número 35. Junio 2003. Disponible en <http://www.tecnovoz.com.ar/wp-content/uploads/mercado/mercado2.html>



el siguiente año dada la coyuntura económica que se presentó. Los principales proveedores en estos años eran Nortel, Avaya, Tecnovoz, Siemens, Alcatel, y Damovo.

La crisis del año 2002 preparó un escenario ideal para el ingreso de empresas al país y el crecimiento exponencial de la actividad. Por un lado, se incrementó de forma relevante el número de mano de obra altamente capacitada disponible; el desempleo en ese momento llegó a ser del 21,5%, índice récord en la historia argentina. Por otro, en cuanto a los efectos de la salida de la convertibilidad en sí, gracias a la devaluación el costo por hora de atención pasó a estar entre un 30 y 40% por debajo de los valores de Europa y Estados Unidos. Así, mientras que en Estados Unidos un teleoperador ganaba entre 10 y 12 dólares, en Argentina el salario era de 2 y 3,5 dólares por hora (Del Bono y Henry, 2008) favoreciendo las inversiones extranjeras directas.

El cuadro que se muestra a continuación ilustra la dimensión de la actividad en el país en el año 2002:

Empresa	Inicio de operaciones	Cantidad de edificios	Posiciones³	Principales proveedores de equipamiento y soluciones
Empresa	1994	2	850	Avaya-Hewlett Packard- TecnoVoz
ActionLine	2000	3	1.300	Avaya-Nortel-TecnoVoz -Hewlett Packard-Sun-Microsoft-Telefónica-People Soft-Oracle
Telecom	2002	7	850	NEC-Nortel
Teleperformance	1998	3	700	Avaya-Compaq-Novell
Teletech	1998	2	500	Avaya-Nortel

Fuente: Convergencia Research en base a datos proporcionados por las empresas

³ Las posiciones se refieren a la cantidad de puestos de trabajo.



Las primeras compañías fueron grandes empresas multinacionales como Teletech, Teleperformance y Atento que se radicaron en el país para brindar un servicio local a sus clientes globales instalados en el país, comenzando luego a exportar sus servicios gracias a las prometedoras condiciones postcrisis.

En su etapa de auge, la actividad llegó a generar 70.000 empleos en el país y a exportar el 36% de los servicios a compañías como American Express, McDonald's y Ford (Juan Manuel Barca, 2006).

Finalizando la primera década del 2000, las tendencias que se observaban son una cobertura tanto del mercado local como global y capitales locales, extranjeros y mixtos, donde los más complejos y de mayor valor agregado eran extranjeros y los locales eran los de menor tecnología como la provisión de mobiliario. También se observaba una alta extranjerización y concentración, donde menos de 10 empresas concentraban el mercado local y sólo 6 lideraban la exportación. En cuanto al mercado local, se vio favorecido por una década de crecimiento interno mientras que las exportaciones estaban dirigidas en primer lugar a Estados Unidos y en segundo lugar a Europa, principalmente España (Del Bono y Henry, 2009).

En 2010, las multinacionales facturaban el 60% del total del sector, las nacionales el 33% y el 7% restante se concentraba en empresas mixtas⁴. A grandes rasgos, los efectos que motivaron el auge de ingreso de call centers se apaciguaron en la segunda mitad de la década del 2000, con un dólar "atrasado" y una economía en crecimiento con lo que eso conlleva en cuanto a empleo y salarios, que implicaron un "enfriamiento" del sector. En la actualidad, si bien no se cuenta con datos específicos de la actividad, todo indica que se está volviendo a dar un escenario favorable para su crecimiento. Estamos hablando de un contexto con crecientes índices de desocupación y políticas de liberalización de mercados, de capitales y cambiaria. Lo último trae aparejado un alza continua del valor del dólar que favorece fuertemente la competitividad. Si bien se podría argumentar que la inflación podría compensar el efecto antes mencionado, se observa que los salarios no se ajustan a la inflación por lo que los empresarios se ven muy beneficiados en detrimento de la clase trabajadora.

⁴ Consultora Claves, en Moench (2012).



Un punto importante a destacar es que los call centers no han logrado desenvolverse con efectos multiplicadores sobre la economía, no se lograron impulsar el desarrollo de nuevas actividades ni grandes inversiones en infraestructura o inmuebles. Tampoco genera divisas, ya que los capitales que se generan son enviados a sus casas matrices en el exterior. Su papel como propulsor de la economía quedó relegado únicamente a la creación de puestos de trabajo.

En el siguiente apartado se mostrará que el desarrollo de la actividad en el país no sólo ha sido consecuencia de factores exógenos como la globalización sino que también han sido determinantes las acciones directas de empresarios y del sector público.

La (des)localización del sector

Los Call Centers son una actividad que se identifica fuertemente con el uso de estrategias espaciales y relocalización en búsqueda de menores costos. Así, en un contexto de globalización económica que trae aparejado, por un lado la fragmentación vertical de las firmas y, por otro, “una integración inédita a escala global de la administración, de la comercialización, de las actividades orientadas al comercio, a la venta, al marketing y a la distribución”⁵, se requiere una estandarización y automatización de funciones y procesos que se sintetiza en los call centers. Lo anterior significó una ampliación de la estrategia de división del trabajo, que salió del taller para adentrarse a la esfera geográfica. De este modo, las grandes empresas aprovechan la posibilidad de fragmentar su proceso productivo y exportan las actividades no estratégicas, de baja jerarquía e intensivas en el uso de mano obra que requieren escasa especialización y capacitación hacia lugares económicamente más convenientes.

Lo anterior se da gracias a que el “producto” del Call Center tiene un carácter “líquido”, es decir que puede ser transmitido y enviado de manera instantánea (Moench, 2011).

Los principales factores que se tienen en cuenta en materia de localización son la disponibilidad y abundancia de mano de obra con poca capacidad organizativa, costos laborales y telefónicos competitivos, multilingualidad y, en el

⁵ Del Bono y Henry, 2008.



caso particular de Argentina, se pueden mencionar también los incentivos impositivos, tema que se abordará luego con más detalle.

Cabe destacar que es una industria donde entre el 70% y el 80% de los gastos totales están representados por los costos laborales, por lo tanto constituyen éstos un factor para nada menor.

En Argentina, en un primer momento la actividad estaba concentrada geográficamente, al principio sólo en Buenos Aires y más tarde se sumaron Córdoba y, en menor medida, Rosario. Aún no se observaba una tendencia hacia la transnacionalización y estaba orientada al mercado local.

Luego de la crisis del 2001, el escenario había cambiado, caracterizándose por altas tasas de desocupación con una clase media instruida, bilingüe y condensada en zonas urbanas. También jugaron un rol importante la privatización y posterior desregularización de las telecomunicaciones. A partir de esta nueva coyuntura, los call centers comenzaron a avanzar hacia el interior para radicarse en Mendoza, Salta, Tucumán, Chaco, San Luis y La Pampa.

Una observación respecto a lo anterior es que en todos los casos, los Call Centers se instalaron en las ciudades principales y, en pocas ocasiones, también en las segundas ciudades. Lo que deja al descubierto este patrón de localización es que es una actividad eminentemente urbana.

Posteriormente, cuando los hacedores de política identificaron el potencial de la actividad para generar puestos de trabajo, se comenzaron a implementar incentivos a través de diversas herramientas para atraerlos a los territorios locales. Moench (2011) señala la utilización de la actividad por parte de la esfera pública como “soporte de expansión”. Se construyeron así vínculos entre las empresas y los gobiernos regionales y comenzó un proceso de re-localización interna en el cual los gobiernos provinciales “compiten” con exenciones impositivas, subsidios a los salarios, costeo de capacitación de personal y bonificación de cargas laborales, donaciones de infraestructura edilicia, subsidios tarifarios y demás herramientas para atraer a los empresarios. Moench (2017) le llamó a esto “federalismo de la competencia”, y lo entiende como una carrera para imponerse sobre las demás provincias y ser elegidos por las empresas.



Como conclusión preliminar de lo anterior, se puede afirmar que la rentabilidad de los Call Centers no es genuina sino que se basa en ventajas provenientes de la esfera estatal con la cual existe un entrelazado de intereses.

En el año 2016, la apertura de importaciones y la apreciación relativa del tipo de cambio en el país dejó al descubierto la tendencia de la economía hacia la incansable búsqueda de competitividad. Así, muchas empresas comenzaron a comprar productos y servicios en el exterior, no quedando exentos los servicios de llamada, que huyeron hacia nuevos “paraísos laborales”.

Como conclusión, se ha verificado que en el momento en que se identifica un lugar con mejores condiciones, los call centers se trasladan inmediatamente hacia esas zonas, por lo que se puede afirmar que su localización es muy volátil.

EL ESTADO

Legislación sobre la actividad

La legislación existente en materia de Call Centers se llevó a cabo a posteriori, es decir, una vez instalada la actividad en el país.

El caso pionero en este aspecto y el más desarrollado en la actualidad es el de Córdoba, que ya en 2002 dispuso la exención total de impuestos a los Ingresos Brutos, Sellos e Inmobiliarios a las empresas que se radicaran allí por un período de 10 años. Mientras que en el año 2017, el poder ejecutivo de la provincia estableció por decreto el carácter permanente del programa de incentivos mencionado anteriormente, incorporando las exenciones al Código Tributario de la provincia.

Medidas análogas se han visto reproducidas luego en otros territorios como Mendoza, Salta y CABA en 2006, Tucumán en 2007, Chaco y San Luis en 2008 y La Pampa en 2010 (Moench, 2017). A este fenómeno de viralización de normativas se lo llamó “modelo Córdoba”.

Para tomar dimensión de la influencia de los incentivos, en Tucumán, que en 2007 no había ningún call center asentado, logró la instalación de Teleperformance creando 200 puestos de trabajo gracias la oferta por parte del gobierno de facilitar el espacio físico, el pago del alquiler y subsidiar en un 30% los salarios del primer año y en un 20% los de los tres años siguientes.

En la provincia de Santa Fe, el punto de partida fue la aprobación del Código de



Buenas Prácticas para Call Centers en 2011. El objetivo del Código fue “definir la Actividad y sus múltiples modalidades, sus alcances, de manera de garantizar el cumplimiento de parámetros mínimos que permitan preventivamente brindar un servicio en condiciones de preservación de la salud psicofísica de los trabajadores con condiciones de confort, a efectos de realizar una prestación eficiente y eficaz. Contribuir al correcto funcionamiento de los Comités Mixtos de Salud y Seguridad en el Trabajo del Sector Comercio y Servicios.”⁶ Se establecen en él los parámetros mínimos dentro de los cuales se debe desarrollar la actividad en los siguientes aspectos: condiciones edilicias, condiciones ambientales, ergonomía, iluminación, organización del trabajo, capacitación, equipos y dispositivos de comunicación y exámenes periódicos. Por otro lado, en el año 2015 se dictó en Rosario, Rafaela y Avellaneda un curso gratuito de call center destinado a desempleados e impulsado por la Fundación Nuevo Banco de Santa Fe (FNBSF) y el Servicio de Empleo de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA). La duración fue de 2 meses y los requisitos para participar eran encontrarse en situación de desempleo y no estar activo en monotributo.

Recién en el año 2016 fue presentado un proyecto de ley que proponía una reducción del 1,55% de la alícuota del impuesto a los Ingresos Brutos a las empresas de call center radicadas en la provincia para incentivar la actividad con “la finalidad propender a la creación de puestos de trabajo formal, capacitación permanente de los dependientes y apoyo a la inversión en nuevas tecnologías” (Ley Nro. 13617). Además, imponía la creación del Registro Provincial de Call Centers en el ámbito del Ministerio de Economía de Santa Fe. El proyecto fue aprobado en ese mismo año y la ley Nro. 13617⁷ entró en vigencia en enero de 2017.

A nivel nacional, en el año 2011 se aprobó por media sanción en el Senado de la Nación una ley presentada por Andrés Larroque que proponía la creación de un estatuto nacional que rija las relaciones laborales que se establecieran en el sector privado entre los teleoperadores de centros de atención de llamadas y sus empleadores. El texto establece disposiciones sobre la jornada laboral, la

⁶ Código de Buenas Prácticas en Call Centers. Disponible en <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/222428/1163690/version/2/file/Compendio+de+Normativas+Ministerio+de+Trabajo+de+Santa+Fe+web.pdf>

⁷ Disponible en <https://www.santafe.gov.ar/boletinoficial/recursos/boletines/04-01-2017ley13617-2017.html>



escala salarial, incentivos y compensaciones, descansos, licencias, capacitaciones, infraestructura y condiciones ambientales, el proceso de control y trabajo, exámenes médicos, riesgos del trabajo y más. El tratamiento en la Cámara de Diputados continúa pendiente al día de la fecha.

Una de las cuestiones más llamativas que se ha encontrado al revisar la legislación en torno a la actividad en nuestro país, es que abundan las disposiciones enfocadas a incentivar la localización de Call Centers en territorios locales con el fundamento de la creación de puestos de trabajo pero pocas normas existen relacionadas a las condiciones laborales y la protección de los trabajadores. En relación a esto podría decirse que se ha identificado un Estado con marcada presencia a favor de los empresarios y muy ausente en cuanto a la situación de los trabajadores.

LOS TRABAJADORES

Lenguaje incomparable de la calavera:

la inexpresividad total -la negrura de sus cuencas

unida a la más salvaje de las expresiones

-la sonrisa sarcástica de la dentadura.

Walter Benjamin

a) Organización del Trabajo

Los primeros autores en estudiar los call centers y las características laborales del sector fueron Taylor y Bain, dos ingleses a quienes el espectacular crecimiento de los call centers en Reino Unido los llevó a realizar amplios estudios a fines de la década del 90. Sus análisis sugieren que, lejos de cumplirse las expectativas optimistas del avance de las TICs, la experiencia muestra la creación de trabajos rutinarios, estresantes, desgastantes y mal



remunerados. Así, en vez de estructuras productivas flexibles y adaptadas a las necesidades, se evidencian características más bien similares a las líneas de montaje fordistas quedando los teleoperadores en el rol de, en palabras de Taylor y Bain (1999), trabajadores con una línea de montaje en la cabeza. La razón de esto es que el valor se produce con la generación y circulación de información, no con la generación de nuevo conocimiento.

Si bien se requiere del manejo de herramientas tecnológicas y de información, en general se trata de procedimientos estandarizados que se aprenden fácilmente y existen discursos preestablecidos que regulan lo que se dice y cómo. Asimismo, se requiere un manejo de las emociones (emotional labor) para adaptarlas a la satisfacción del cliente. Pero, aunque las emociones son un componente muy importante, el valor agregado que se tiene en cuenta es sólo el de la transmisión de información.

En este sentido, cabe destacar que nos encontramos ante una forma de trabajo no clásico “donde la presencia de nuevos actores, objetos y medios de producción obliga a adoptar concepciones ampliadas del control, las relaciones laborales y las formas de regulación, así como las formas de resistencia, acción y organización colectiva” (Montarcé, 2014).

b) Condiciones de Trabajo

Como fue comentado anteriormente, existía en el país una gran masa de jóvenes que buscaban insertarse en el mercado laboral después de la crisis. El perfil típico de este grupo era el del estudiante de entre 18 y 25 años, con secundario completo, que buscaba su primer empleo y se caracterizaba por tener un buen nivel cultural medio, en general con buen inglés neutro, disciplinado, barato y con pocos o nulos antecedentes laborales, sindicales y militantes; lo cual permitía atraerlos a un ambiente de trabajo precario y con muy escasa legislación. Además, no se requieren conocimientos específicos sino que lo que más se valora en la reclutación de personal son las habilidades sociales. No obstante, en algunos casos es indispensable el conocimiento en idiomas. Lo anterior explica por qué la actividad se concentró siempre principalmente en los grandes centros universitarios (Aubain et al.; 2013; Henry, 2007).

Se puede decir que la actividad en los Call Centers está conformada por dos partes; por un lado se define por la producción e intercambio de información y



por el otro, por la interacción entre el trabajador y el cliente o usuario. Si bien la producción no se reduce a esta interacción, la misma se encuentra en el centro de la cadena de valor. En el caso de los call centers tercerizados, son claves las cláusulas de los contratos con los proveedores ya que allí se define el nivel de autonomía y la capacidad para fijar los términos en que se llevará a cabo el servicio.

Por otra parte, se pueden clasificar las actividades de servicios entre aquellas más rutinarias como la recopilación y administración de datos y reclamos, el telemarketing, tele-cobranza o la asistencia post venta; aquellas de mediana complejidad como el diseño y administración de sitios web, y tareas que requieren de una mayor calificación y especialización como los servicios de procesos tecnológicos y empresariales.

Múltiples investigaciones han mostrado la presencia de una organización del trabajo y modo de producción de tipo taylorista. En este sentido, Inés Montarcé (2017), realiza una analogía entre la actividad productiva de los call centers y las maquilas manufactureras refiriéndose a que los bajos salarios y la parcelación e individualización de las tareas se combinan con una manipulación tecnológica simple y el manejo estandarizado de la información, proponiendo así la definición de los teleoperadores como “maquilas informacionales”.

El hecho de que los trabajadores se caractericen por un buen nivel educativo, no significa que se requieran altos niveles de conocimiento. Por el contrario, las actividades del sector servicios suelen caracterizarse por tareas altamente rutinarias y trabajos mal retribuidos.

Según la compañía en la que encuentren, los trabajadores se encargan de ventas, asesorar sobre productos, dar instrucciones para el funcionamiento de equipos, atender líneas de consulta 0800, gestionar y recibir quejas, entre otros. En todos los casos se encuentran frente a una computadora ya que, independientemente de la situación que se esté atendiendo, se requiere la manipulación de datos.

Por las características de la actividad, en una misma localización se pueden atender llamados de diferentes empresas, en más de un idioma, desde reclamos hasta pedidos de delivery. Además, la franja de atención varía de acuerdo a los requerimientos de cada rubro contando incluso con call centers activos las 24 horas los 365 días del año.



En este contexto, las jornadas de trabajo varían y los trabajadores deben contar con disponibilidad para cambiar los turnos y trabajar los fines de semana. El patrón más común es el de 6x5 (6 horas, 5 días semanales) aunque existen otras combinaciones, en mayor parte son jornadas part-time.

Diversas investigaciones consultadas señalan que, en promedio, los índices de rotación rondan el 20% y 30% mensual y aproximadamente el 50% de los trabajadores activos tiene una antigüedad menor a un año.

En cuanto a los salarios, se presenta una gran variabilidad, la cual depende de factores como el tipo de complejidad del servicio que se atiende, si se requieren habilidades bilingües o no y del régimen de adicionales, que llega a representar en algunos casos hasta 40% del salario base. Para poder cobrar esos adicionales, los trabajadores deben cumplir con una serie de metas que van desde la puntualidad, cantidad de ventas, de llamadas, calidad de atención, duración de las llamadas, entre otras. En resumen, se aplican amplias herramientas de flexibilización salarial. Así, y desde la perspectiva de Del Bono (2008), “se desarticula, claro, la vieja relación entre salario y productividad: el trabajador gana no en relación con lo que produce, sino de acuerdo a cuánto se controla y autogestiona”. En Argentina, el salario base es regido por el Convenio del Sindicato de Comercio.

Las características anteriormente mencionadas implican, claro, más mecanismos para la búsqueda de mayor competitividad.

Además, la actividad requiere de un emotional labor, es decir, que se supriman los sentimientos propios en pos de sostener y resistir el estado de ánimo de quien está del otro lado de la línea haciendo de éste un trabajo muy estresante y desgastante tanto psíquica como física y emocionalmente. El término emotional labor fue acuñado por la socióloga Arlie Russell Hochschild en la década del 80 en relación a estudios realizados sobre el trabajo de las azafatas y luego se relacionó con una amplia gama de servicios que requieren un control sobre la expresión de las emociones para ajustarse a una serie de comportamientos y modales considerados “apropiados” como mecanismo para alcanzar los objetivos de las empresas. Tal es así que se controlan incluso las palabras que se utilizan y el tono de voz, determinando el desempeño del “contacto auditivo” con el cliente. De acuerdo a la definición de la autora, “el trabajo emocional tiene lugar cuando el rol laboral incluye entre sus



prescripciones algunas sobre las emociones que el individuo debe experimentar y expresar como parte de su trabajo. Este tipo de roles requiere que un individuo induzca o suprima sentimientos con el fin de mantener la apariencia externa que produce en otros el estado mental apropiado”. Mientras que una década más tarde, ante una variedad de investigaciones inspiradas en el tema, Morris y Feldman (1996) proponían como definición integradora “el esfuerzo, la planificación y control necesarios para expresar la emociones organizacionalmente deseables durante las transacciones interpersonales”⁸.

Se amplían así los tradicionales mecanismos de control sobre el comportamiento de los individuos a nuevas dimensiones en busca de ventajas competitivas. Así, la organización establece las normas emocionales que deberían seguirse para el cumplimiento de los objetivos constituyendo éstas la base de retribución de los trabajadores y, de no cumplirse, traen sanciones asociadas.

Por lo tanto, en la labor del teleoperador se conjugan tres elementos a saber, la situación en sí misma, las normas preestablecidas y la experiencia y emociones del trabajador. Se establece así el concepto de “disonancia emocional” (Martínez Íñigo, 2001), que se refiere a la distancia que se presenta entre la experiencia emocional del individuo y la expresión impuesta por la norma. Asimismo, algunas veces el empleador puede lograr a través de diferentes mecanismos que el trabajador acabe por experimentar realmente las emociones requeridas, lo cual no implica que éste esté de acuerdo con ellas o que las interprete o internalice con el mismo sentido que lo hace la empresa.

c) Control del Proceso de Trabajo

En primer lugar, y antes de hablar del control que se ejerce sobre el trabajador dentro de la empresa, cabe mencionar que existen mecanismos anteriores como los criterios que se utilizan en el proceso de selección y contratación de la fuerza de trabajo. Un ejemplo de esto es la preferencia por el género femenino en el reclutamiento ya que se considera que cuentan con mejores habilidades sociales, una característica fundamental en el sector. Una vez incorporados los trabajadores, se realizan capacitaciones donde son entrenados para “administrar” la interacción con los clientes e incluyen rutinas y guiones

⁸ Martínez Íñigo, 2001.



preestablecidos para cada escenario que pueda llegar a presentarse en el contacto.

La forma de control de trabajo en los Call Centers está relacionada al taylorismo, que se asocia al antagonismo entre el capital y el trabajo. Se caracteriza por la vigilancia estricta de los tiempos de trabajo y el comportamiento de los trabajadores. Lo que esto logra es una pérdida de control por parte del trabajador de sus instrumentos de trabajo, de su manera de ejecutarlos y de la actividad en sí misma. Cuando el trabajador expresa emociones que no experimenta, se generan procesos de falta de identidad y autenticidad.

Por otro lado, la modalidad estandarizada de la actividad expropia al obrero de su desarrollo cognitivo resultando en una descalificación del mismo y opacando así las ideas optimistas sobre el avance de las TIC`s, que acabaron por utilizarse para llevar un monitoreo omnipresente de los trabajadores por parte de sus supervisores.

Mientras todo proceso de trabajo es sujeto de disputas y cooperación, que predomine uno u otro depende de cada circunstancia en particular. Los conflictos pueden tener diversos orígenes y manifestarse de distintas maneras al igual que las formas de resistencia por parte de los trabajadores, que pueden darse a través de la desobediencia, el ausentismo, el humor, el cinismo, la desconfianza, el rechazo o los vínculos entre trabajadores. Ahora bien, el control no sólo se expresa como una imposición sino que también puede filtrarse siendo aceptado, legitimado, recreado y reproducido (Montarce, 2014).

Las investigaciones desarrolladas hasta el momento dan cuenta de mecanismos de control que involucran la amenaza y la presión, a la vez que se busca crear un ambiente de comunidad, compañerismo, retribuciones al esfuerzo, diálogo, etc. generando un disciplinamiento no explícito y una fuerte fidelidad de los trabajadores (Abal Medina, 2009) a la vez que ayuda a liberar las tensiones propias de las tareas que se realizan, teniendo en cuenta que el modo en que los individuos se vinculan a su entorno laboral es un gran determinante del modo de sobrellevar las emociones. Asimismo, varios trabajos han señalado que de forma conjunta se emplean dispositivos de control que miden el accionar de los trabajadores minuto a minuto: el tiempo por llamado, si van al baño, los minutos no trabajados, tiempo que se tuvo en espera al cliente, si se cumplen las prescripciones respecto al modo de saludar y despedirse, las frases que se



deben utilizar y más (Uribe-Echevarría, Morales, 2010; Escobar Salazar, 2013). En algunos casos también se presenta la escucha por parte de los supervisores (bajo conocimiento o no del trabajador) de las conversaciones telefónicas para evaluar su desempeño.

Por otra parte, aquellos servicios más rutinarios y estandarizados se identifican con procesos de control cuantitativos como número de llamados atendidos o número de ventas concretadas, mientras que los más especializados como de ayuda técnica, tienen en cuenta cuestiones de índole cualitativa como la eficacia de la respuesta para resolver el problema y en general cuentan con una mayor autonomía en sus funciones.

Los autores también mencionan la alta rotación, que provoca que se lo tome como un empleo temporal y no se cree un sentido de identificación, lo cual resulta en el desinterés por la lucha sindical.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos se condicen en síntesis con la revisión documental sobre las temáticas planteadas como objeto de estudio.

Luego de haber realizado una caracterización general del sector y analizado el contexto en el que los call centers se instalaron e incrementaron su presencia en el país, se han identificado las estrategias operativas y políticas de las empresas. También se mencionaron cuáles son los factores determinantes en los procesos de relocalización de los call centers.

Por otro lado, se mostró el interés del sector público por fomentar la actividad y el mecanismo de incentivos que utiliza para lograrlo, haciendo referencia además a la legislación vigente referida al tema.

En cuanto a la fuerza de trabajo, se profundizó en las características de los puestos de trabajo y los mecanismos de control que se emplean.

La creciente importancia relativa del sector ha despertado mucho interés y se han abierto numerosas investigaciones al respecto. En lo que respecta a Argentina, se ha analizado el caso particular de varias partes del país como Buenos Aires, Córdoba y Chaco pero el relativamente reciente desembarco de este tipo de empresas en el territorio santafesino aún no ha sido abordado, convirtiéndose así en un área de vacancia.

Como conclusión, se quiere enfatizar en las relaciones políticas triangulares que se han encontrado entre trabajadores, empresas y el estado. Se entiende que en este punto se encuentra la clave para entender el desempeño de una actividad que está fuertemente influenciada por múltiples factores manipulables



en favor o detrimento de uno u otro actor.

Para cerrar, se plantea a modo de reflexión si los desafíos que se encuentran pendientes en materia laboral; esto es, en cuanto a regulación, condiciones laborales y sindicatos, responden a una insuficiente capacidad de adaptación de la actividad al nuevo escenario que se vive, o en realidad estas condiciones son funcionales al sistema que la acoge y le permite su reproducción y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Appiani, F. (2011). Call centers: construcción de un ambiente hostil. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Disponible en: <https://www.academica.org/000-052/408.pdf>

Aubain, F., Bravo, B., Ferro, M., Ostroff, D., Pintar, M. C. (2013). "El rol de la Juventud en los sindicatos surgidos en el siglo XXI. Los casos de Peajes y Call Centers". XI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: El mundo del trabajo en discusión: Avances y temas pendientes. Buenos Aires, 2013.

Del Bono, A., Bulloni, M. N. (2008). Experiencias laborales juveniles: Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. Revista Trabajo y Sociedad Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas 10.

Del Bono, A., Henry, L. (2008). Tercerización de servicios en la Argentina: empleo y gestión de RRHH en los Call Centers. Proyecto "Sistema de información para la evaluación y el monitoreo del empleo, el trabajo y la inclusión social", PNUD ARG/04/043, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), Buenos Aires.

Del Bono, A., Henry, L. (2009). Tercerización de servicios en la Argentina. Sistema de Información para la inclusión social. PNUD ARG/04/03, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires.

Escobar Salazar, A. (2013). Las fábricas de la charla en Chile: apuntes preliminares sobre la materialidad y la subjetividad del trabajo en los call centers". Horiz. antropol. vol.19 no.39 Porto Alegre, Jan./June. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-71832013000100002

Henry, L. (2007). Call centers tercerizados. Trabajo final de grado. Universidad



Nacional de La Plata.

Martínez Íñago, D. (2001). Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuentes. Una revisión teórica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 17, núm. 2, 2001, pp. 131-153 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid Madrid, España . Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550001.pdf>

Moench, Eric I. (2011). "Inversiones en servicios: Nuevas territorialidades en la expansión de call centers en el interior de la Argentina, 2002-2010.", en *Revista de estudios regionales y mercado de trabajo*, (7):59-88. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5056/pr.5056.pdf

Moench, E. (2011). Procesos de (re)localización de inversiones en servicios: territorialidades en torno a la expansión de call centers en el interior del país en el período 2002-2010. IX Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Moench, E. (2012). Configuraciones productivas en la Argentina de la posconvertibilidad: El caso de los Call Centers. II Jornadas Nacionales sobre Estudios Regionales y Mercados de Trabajo, Santa Fe.

Moench, E. (2017). Actividades económicas globales y su impacto territorial: la llegada de call centers al interior del país luego de la devaluación. Instituto de Investigaciones Gino Germani.

Moench, E. (2017). La constitución actual del trabajo. Buenos Aires. Disponible en: <https://www.teseopress.com/callcenters>

Sassen, S. (2010). Territorio, autoridad y derechos. De los ensamblajes medievales a los ensamblajes globales. Katz Editores. Bs. As/Madrid.

Uribe-Echevarría, V., Morales, G. (2010). Atendiendo a los clientes de los clientes. La industria del Call Center y sus condiciones laborales. Disponible en: http://www.dt.gob.cl/m/1620/articles-98924_recurso_1.pdf

Teleperforados. Sitio web: <http://tpa2.awardspace.com/>

Taylor, P., Bain, P. (1999). 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal* 30:2, Reino Unido.