

La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los *call centers* de servicios para exportación en Argentina

Andrea Del Bono

Laura Henry

1. Introducción

La disminución de las barreras espaciales, que caracteriza la actual etapa de integración mundial de la producción, no ha hecho sino amplificar la importancia del espacio en tanto escenario, lugar concreto, hacia el que se dirigen -o desde donde se desplazan- inversiones y emprendimientos productivos. El proceso actual de desintegración vertical de la producción en distintos lugares del mundo (posibilitado por la incesante evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación) es una tendencia del capitalismo actual que indudablemente impacta en la configuración de los mercados laborales locales y acelera la transformación de los procesos de trabajo. De esta manera, las condiciones de trabajo y de empleo de distintos sectores económicos y de actividades productivas muy diversas reciben la influencia de la globalización económica.

De hecho, en la actualidad el capital presta especial atención a una serie de elementos a la hora de localizar inversiones, buscando siempre asegurar beneficios crecientes. Como ha sido ampliamente analizado, un elemento clave en dicha decisión es el poder de negociación de la fuerza de trabajo y su capacidad organizativa (Klein, 2003; Ianni, 1999, Sassen, 2003, 2007). Los contextos económico-institucionales que ofre-

Recibido 15/08/2008 - Aceptado: 25/09/2008

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CEIL-PIETTE - Saavedra 15 PB y 4º piso, C1083ACA - Buenos Aires, Argentina - Telf/fax 4952-7440-4953-7651 (int. 103) - e-mail: adelbono@ceil-piette.gov.ar - mhenry@ceil-piette.gov.ar.

cen reaseguros frente a los reclamos de índole laboral y que presentan instituciones de negociación laboral flexibles son los que prefieren las empresas que se trasladan en busca de menores costos, tercerizando y deslocalizando la producción.

En este artículo presentamos algunas reflexiones que tienen como contexto el proceso de globalización y de deslocalización que hoy afectan a las actividades de servicios y que han impulsado su expansión en gran escala. Puntualmente, nos ocuparemos del caso de los servicios a clientes que se gestionan desde *call centers* -centros de llamada- ubicados en Argentina y que responden a la demanda de firmas -y clientes- de Europa y Estados Unidos. En las páginas que siguen analizamos cuales son las circunstancias que acompañan el desarrollo de las empresas tercerizadoras y/o exportadoras de servicios de atención a clientes que localizan sus operaciones en Argentina.

La hipótesis que ha orientado nuestra exploración enfatiza el hecho de que -en el caso argentino- dichas empresas tienen como principales interlocutores a actores sindicales, debilitados en algunos casos y funcionales en otros, que no representan una contención real para el avance de las formas flexibles de trabajo asociadas a la deslocalización y a la subcontratación de actividades (según veremos, las empresas tercerizadoras de *call centers* definen con un amplio margen de libertad los salarios y las formas de contratación de sus empleados, como así también otros aspectos referidos a la organización de la jornada laboral de los trabajadores). Fundamentalmente, nuestras preguntas se refieren a la dinámica de la negociación y acción sindical que acompaña la acelerada expansión de esta actividad económica emergente.

Según veremos, el rol que juega la fuerza sindical con representación de los trabajadores de *call centers*, que se abstiene de reivindicar un mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados del sector, alienta la localización de actividades de mano de obra intensivas que tienen en la organización flexible de la fuerza de trabajo su talón de Aquiles. Una vez que las firmas multinacionales que gestionan *call centers* desde Argentina se localizan en el país, los actores sindicales contribuyen -por acción o por omisión- a consolidar un perfil económico sectorial caracterizado por la precarización de las condiciones y de las relaciones laborales. Una de las cuestiones que analizaremos en este texto es que esas características sectoriales conforman un buen "contexto de negocios" para las empresas que, de hecho, esgrimen periódicamente la posibilidad de relocalizar sus plataformas en otros países en caso de perder flexibilidad en la utilización del recurso fuerza de trabajo. La cuestión que aspiramos dejar planteada, se interroga sobre las estrategias desplegadas por los actores sindicales para lidiar con ese tipo de "amenaza" -la volatilidad del capital, de los empleos y de las inversiones en

busca de mejor rentabilidad- que plantea un desafío mayúsculo para la acción sindical.

La información y las ideas que desarrollamos a continuación son sólo algunas de los temas que hemos ido abordando en el marco de nuestras investigaciones de los últimos años¹. En esos estudios nos hemos ocupado de los *call centers* (el soporte que han desarrollado las empresas para satisfacer un amplio espectro de cuestiones relacionadas con los clientes en forma no presencial), plataformas telefónicas que pueden ser gestionadas directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus propios clientes (*call centers in house*), o por empresas proveedoras de servicios en las que se terciarizan esos servicios de atención. Nuestras preocupaciones están acotadas a los *call centers* tercerizados. Asimismo, a partir del explosivo crecimiento que registraron en Argentina las actividades económicas ligadas a la exportación de servicios, focalizamos nuestras exploraciones en el universo de los *call centers offshore*.

En el transcurso de nuestra investigación realizamos un relevamiento exhaustivo de documentación -prensa periódica, revistas especializadas en *call centers*, informes sectoriales y de empresas-, realizamos también una veintena de entrevistas con los distintos actores del sector -gerentes de recursos humanos y representantes sindicales-, y entrevistamos a agentes telefónicos de dos empresas multinacionales líderes en el negocio de exportación de servicios. En nuestra interpretación, es justamente la dinámica de relaciones laborales que se registra en ese segmento de empresas el factor que contribuye fuertemente a configurar las características generales de la acción sindical en el sector. Así se incluyó en el diseño a dos empresas: una filial de una multinacional de capitales franceses y una filial de una multinacional de capitales de Estados Unidos, ambas empresas tercerizadoras de *call centers*, que dedican la mayor parte de su negocio a la atención *offshore*. En el caso del actor sindical, obtuvimos información a partir de periódicos contactos desde el 2005 hasta la actualidad con los representantes de las organizaciones sindicales que se encuentran relacionadas con el segmento de los *call centers* terciarizados: el Sindicato de Empleados de Comercio, la FAECyS (Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios), la FOESITRA (Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina) y FOETRA (Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina) Sindicato Buenos Aires.

1 Estudio de caso: "Deslocalización del trabajo y conformación de nuevas identidades laborales. Los agentes telefónicos de los *call centers offshore* en Argentina", en el marco del Proyecto TRABIN 2 (Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, dirigido por Juan José Castillo).

El presente artículo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, presentamos el contexto de desarrollo de los *call centers* que ofrecen servicios *offshore* localizados en Argentina, señalando algunos datos claves sobre la fisonomía y la evolución del sector. Más adelante nos ingresaremos en el eje de nuestro trabajo, esto es, analizar las estrategias planteadas por los sindicatos ante la acelerada expansión de esta actividad económica emergente. En este marco comenzamos presentando al Sindicato de Comercio, que hoy encuadra casi todos los puestos de atención telefónica externalizados y a todos aquellos para la atención de mercados extranjeros. Pasaremos revista a la historia de este sindicato, a sus estrategias respecto a la actividad y las condiciones laborales y salariales que asegura su Convenio en un sector atravesado por múltiples estrategias de flexibilidad. Luego analizaremos el accionar de FOETRA -Sindicato Buenos Aires-, que cuestiona el encuadramiento actual de los trabajadores de *call centers* y a los que reclama como propios a partir de la naturaleza de la tarea que éstos realizan. Evaluaremos las consecuencias que este reencuadramiento implicaría para trabajadores y empresas. Luego, a partir del repaso de ciertas acciones concretas de organización y de protesta llevadas adelante por este sindicato, veremos cuales son los límites y las dificultades para la organización de los trabajadores en el marco de un sector empresarial reticente a estos cambios, de un proceso productivo fragmentado y que se apoya en tecnologías que relativizan la eficacia de las medidas clásicas de lucha. Finalmente presentamos algunas reflexiones a modo de conclusión acerca de los desafíos que plantean la tercerización y deslocalización de la producción a la acción sindical y también acerca de las posibilidades de tener dominio frente a las presiones hacia la flexibilización derivadas de un mercado -el de los servicios- en acelerada expansión global

2. *Call centers* y servicios para exportación en Argentina

En el transcurso de los últimos años, a partir de la devaluación monetaria de 2002, y del incremento de la *offshorización* de servicios basados en el uso de tecnologías de la información desde los países capitalistas avanzados hacia distintas regiones del mundo (Irlanda, India, Filipinas y recientemente América del Sur), Argentina ha visto desarrollarse una actividad económica nueva para el mercado local -la industria de *call centers*- y un importante nicho de empleo en el que encuentran inserción laboral miles de jóvenes (Del Bono, 2008). Impulsada por la deslocalización de puestos de trabajo y por la relocalización de servicios, la industria de los *call centers* se va conformando -no solamente en Argentina sino también en otros países de la región, Brasil y México, por ejemplo- como una actividad económica en sostenida expansión.

Según información difundida por la Agrupación de Centros de Atención al Cliente (ACAC), entidad que agrupa a las empresas líderes que proveen servicios de tercerización y que contratan a cerca del 30% de la mano de obra del sector, estas empresas declararon 45.000 empleados, a mediados de 2007. Esta cifra representa un crecimiento de un 25 por ciento frente a los 36.000 empleos del año 2006. Según la ACAC, durante 2006, la in-

industria obtuvo ingresos por \$500 millones, de los cuáles el 30% correspondió a los servicios de exportación². Mientras que en 2007, la cifra fue de \$870 millones³. Entre los servicios ofrecidos, el 60% corresponde a operaciones contratadas en Estados Unidos, mercado que representa el 50% del negocio de los *call centers*. La industria argentina de *call centers* cuenta con alrededor de cuarenta empresas proveedoras del servicio de tercerización, pero sólo las primeras diez concentran cerca del 95% del mercado. En Argentina la industria de *call centers* se completa con el segmento de *call centers* propios de empresas (*call centers in house*), de compañías de seguros, bancos, prepagas, aerolíneas, tarjeta de crédito, entre otras. Aproximadamente el 30% de las grandes empresas del país cuentan con un *call center in house*, de todas formas, la tendencia actual es hacia la tercerización de estos servicios y son esas mismas compañías las que demandan servicios relacionados con ventas, atención la cliente y *help desk*⁴.

Asimismo, si la atención se dirige a las empresas que lideran el mercado *offshore*, se observa un nivel de concentración todavía mayor (Del Bono, 2008: 175), entre no más de diez empresas proveedoras que exportan cerca del 40% del monto global del sector. Según nuestro relevamiento de prensa sectorial, las empresas líderes del sector -a finales de 2007- eran: Atento S.A. (filial del Grupo Telefónica); *Teleperformance* (filial de la multinacional francesa); *TeleTech* (filial de la multinacional norteamericana)⁵. Recientemente la empresa alemana Arvato, también se sumó a las firmas establecidas en Argentina. A principios de 2007, se incorporaron al mercado argentino dos empresas norteamericanas, Sykes, que adquirió *Apex América*, e *ICT Group* que adquirió *Proyectar Connect*⁶. Esta situación revela el aumento sostenido de la inversión extranjera directa en el sector. Estas empresas comparten el mercado con empresas de capitales nacionales, tales como *Action Line*, que en 2007 era la empresa de *call center* más grande del país, con 7.000 empleados. Entre las empresas locales más importantes figuran, *Clienting Group*, *PyD*, *Skytel*, *Cat* e *Indicom*⁷.

En relación a la estructura del sector en función de la demanda, se observa que después de la devaluación las empresas se reorientaron ha-

2 “Panorama de las empresas del sector”, www.intouchdigital.net. Consultado el 21 de febrero de 2008.

3 “Los *call centers* en Argentina generaron ingresos por más de 500 millones de pesos”. Gacetilla difundida por Telam, según información de la Agrupación de Centros de Atención al Cliente, 05-03-2007. Revista Mundo *Contact* (noticias *on line*). Véase también: “Mendoza gana posiciones en el Mercado de los *contact centres*”, UNO Edición Empresa, 10 de febrero de 2008. www.edimpresa.diario.uno.net.ar. Consultado en marzo de 2008.

4 “El mercado de *Call Center* en Argentina Hoy. Claves Información Competitiva. Congreso de *Call Centers*. Buenos Aires, Junio de 2008.

5 *Call Centers* Síntesis Sectorial. Claves Información Competitiva. Junio de 2007.

6 “*Call Centers*: grandes inversiones apuntarán al mercado externo”, MundoContact, septiembre 2007.

7 “*Argentina Executive Call Center Report 2007*”, Zagada Markets. Inc., Octubre 2007.

cia el mercado externo. En este sentido, la evolución de los últimos años refleja una segmentación. Los *call centers* que gestionan las empresas multinacionales se concentran en la atención del mercado externo (cerca del 80% de la facturación de algunas de esas grandes multinacionales depende de servicios que se prestan al exterior), mientras que los *call centers* de capitales nacionales cubren la demanda local, aunque no dejen de participar en los negocios internacionales. La evolución de las empresas de capitales nacionales indica que en 2005 estas firmas representaban el 16% de la facturación del sector y que en 2006 crecieron hasta alcanzar el 45%⁸.

En Argentina, las ciudades que lideran y concentran el desarrollo y la localización de *call centers* son Buenos Aires, Córdoba y Rosario. Entre esas tres ciudades, concentran el 85% del mercado de centros de contacto. Asimismo, en 2007, tomando en cuenta la cantidad de empleos localizados en la región, la provincia de Córdoba representaba el 33% de la actividad de *call centers* en el ámbito nacional. Esta provincia fue la primera que, en 2002, otorgó beneficios fiscales a la actividad para captar las inversiones del sector. A esa iniciativa se sumó durante 2006, la reducción en la alícuota para el pago de ingresos brutos que otorgó el gobierno de la ciudad de Buenos Aires y su similar de la provincia de Santa Fe; hasta ese momento, Córdoba era la única provincia que tenía un sistema de incentivos para la localización de actividades. Este tipo de incentivos están dirigidos a posicionar a las principales ciudades de las provincias de Córdoba y Santa Fe y a la Ciudad de Buenos Aires, como destinos buscados por los inversores del sector. A finales de 2007 la provincia de Mendoza también se sumó a esa estrategia de incentivo de inversiones⁹. En leyes recientes, la provincia de Tucumán ofreció a tres empresas de *call centers* parte del pago de los salarios, el alquiler del local y la capacitación de los nuevos empleados (Garro, 2008). Por su parte, en la provincia de Chaco el Ministerio de Economía encaró también gestiones para concretar la radicación en la provincia de empresas tercerizadoras de *call centers*. La multinacional Teleperformance es una de las empresas que ya opera en Tucumán¹⁰ y que se ha mostrado interesada en operar también en Resistencia (Chaco)¹¹.

8 *Ibidem*.

9 Agencia del Desarrollo de Inversiones -ADI- Argentina, Información, *Boletín de Novedades. Sectores*. www.inversiones.gov.ar.

10 "Teleperformance invierte \$4,5 millones en una filial en Tucumán". Infobae, 12 de Agosto de 2008. En: <http://www.infobae.com/contenidos/397146-100990-0-Teleperformance-invierte-45-millones-una-filial-Tucum%C3%A1n>. Consultado el 20/8/2008.

11 "El gobernador analizó con empresarios la instalación de un *call center* en la provincia". Noticias del Chaco, 7 de mayo de 2008, En: <http://chaco.gov.ar/PrensaChaco/Publicacion/default.asp?FuncionARealizar=1&IdNotaAPublicar=41572>. Consultado el 1/9/2008

Las empresas multinacionales que deciden localizar sus *call centers* en Argentina encuentran, además de estos incentivos, costos laborales ventajosos y una fuerza de trabajo compuesta por mano de obra con buena formación; pero centralmente (Del Bono, 2008: 183). Destaquemos, a modo de ejemplo, que mientras que en Estados Unidos un agente telefónico ganaba en 2004 entre 10 y 12 dólares por una hora de trabajo, en Argentina, los mejores salarios (que eran los de los agentes bilingües) oscilaban entre los 2 y los 3 dólares la hora (Di Martino, 2004). Los *call centers* son una industria de mano de obra por excelencia y la reducción de los costos laborales es un factor clave. Según análisis realizados durante 2008, en términos salariales, la industria de *call centers* argentina continúa siendo de relativo bajo costo (1 dólar cotiza a 3,07 pesos argentinos)¹², a pesar de la reevaluación de la moneda y del progresivo aumento de los costos salariales¹³. De todas formas, aún perdiendo cierta competitividad, Argentina cuenta como ventaja en relación con otros países de la región con trabajadores más calificados: los mejores indicadores de la región en lo que se refiere a expectativa de asistencia educativa y tasas de matriculación en los distintos niveles de educación; en el nivel de educación superior, una vasta red de universidades públicas y privadas a las que asisten cerca de un millón y medio de estudiantes, y uno de los *ratios* más altos de dominio de inglés como segundo idioma de Hispanoamérica¹⁴.

3. Estrategias y respuestas sindicales a la tercerización y a la deslocalización

Sirviéndose de la deslocalización de empleos, las compañías que están en condiciones de adoptar esta estrategia consiguen abandonar las áreas del mundo con costos altos y trasladarse allí donde los salarios son más bajos y las condiciones de empleo y los derechos laborales son peores o más limitados. Este proceso plantea desafíos a los sindicatos a ambos extremos de la trayectoria de la migración de trabajo: por un lado, plantear una respuesta efectiva a la migración de empleos, por otro, asegurar una respuesta sindical para negociar la creación de empleos decentes y bien remunerados. Los sindicatos que representan a los trabajadores de los *call centers* comprendidos en nuestro estudio están en esta última situación.

En este apartado, en el que desarrollamos el corazón de nuestra argumentación, analizamos las estrategias planteadas por los sindicatos para responder a lo que ya pueden ser consideradas como tendencias

12 Cotización consultada el 10 de septiembre de 2008.

13 El mercado de *Call Center* en Argentina Hoy. Claves Información Competitiva, junio 2008, *op.cit.*

14 *Argentina, ventajas de invertir hoy*, Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI)- Secretaria de Industria, Ministerio de Economía y Producción; Buenos Aires, 2004.

globales de la evolución de la industria de los *call centers*. Según hemos analizado en otros textos (Del Bono, 2005), las grandes compañías ubican a los agentes de *call centers* en plataformas de trabajo, baratas o poco costosas, de manera que la relocalización de los agentes facilita la segregación de los mercados internos de trabajo, limitando la oportunidad de los trabajadores de conseguir buenos empleos, bien remunerados. Así se aprovechan ventajas comparativas derivadas de la segmentación del mercado de trabajo en función del lugar escogido para la localización de los *call centers*: los trabajos menos calificados como el de atención a clientes, el de los *data entry*, y el telemarketing de menor valor agregado, son segregados y relocalizados en zonas suburbanas u *off-shore* con costes más bajos (Holman, D., Batt, R., Holtgrewe, U., 2007).

De aquí en más, analizamos el impacto que ejerce esta lógica de expansión y de organización de la fuerza de trabajo sobre los trabajadores y sobre las organizaciones gremiales que los representan. Como veremos, las dinámicas que impulsan las estrategias de tercerización y, por extensión, de deslocalización, contribuyen a la atomización del colectivo de agentes de *call centers* y a la fragmentación de sus dirigencias. En la búsqueda empresarial de nuevas formas organizativas siempre está presente, como inquietud fundamental, la necesidad de encontrar salidas que contrarresten el poder de los trabajadores (Lucena, 2005).

3.1. La respuesta *aggiornada* y flexible: el Sindicato de Empleados de Comercio

La forma concreta en la que se manifiesta el retroceso de la capacidad de negociación del trabajo frente a la tercerización ha sido analizada por Senén González y Garro (2008) para el caso puntual del sector de telecomunicaciones; según señalan las autoras, la evolución de este sector se vincula estrechamente con la situación de los empleados de *call centers* ya que ésta es una de las nuevas actividades emergentes que han quedado encuadradas en otros sindicatos que no son el telefónico y definida, como actividad, en términos borrosos. En esos “otros” sindicatos, los trabajadores quedan comprendidos en el marco de una representación sindical fragmentada, y por convenios con peores condiciones generales en comparación al que rige para los telefónicos. Esto es lo que ha ocurrido en el caso de los *call centers* gestionados por empresas tercerizadoras y ello contribuye a reducir la capacidad de negociación de los trabajadores de esta actividad.

Los empleados de los *call centers* terciarizados -entre ellos los empleados de las empresas especializadas en el mercado *offshore*- se encuentran legalmente encuadrados por el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio (CCT N°130/75) y no por un sindicato de telecomunicaciones o, en su defecto, por un convenio específico de telemarketing. Asimismo, existen otros dos convenios específicos para la acti-

vidad de telemarketing: el firmado entre los sindicatos telefónicos (FOESITRA y FOETRA)¹⁵ y la empresa Telecom, y un CCT regional firmado por el Sindicato de Comercio y la Cámara Provincial de Centros de Contacto de Córdoba, válido solo para esta provincia (Garro, 2008). Dado el alcance acotado del convenio de los sindicatos telefónicos con Telecom, la situación de los trabajadores de *call centers* responde mayoritariamente al CCT 130/75. Este último abarca una gran diversidad de actividades de comercio y no contempla las tareas propias del trabajo de los empleados de los *call centers*

Según hemos analizado en otro texto (Del Bono, 2008), esta situación coloca a los empleados del sector en un terreno nebuloso e inespecífico en casi todos los campos: desde la definición de la duración de la jornada laboral, pasando por el control y la regulación de las condiciones y medio ambiente de trabajo, hasta llegar al terreno de las retribuciones -donde no existe una tabla de salarios unificada común para todos los trabajadores del sector-. Tomando como base el convenio colectivo 130/75 los agentes telefónicos quedan asimilados a las categorías de empleado administrativo o a la de vendedor, puestos que no reflejan la especificidad del trabajo de los centros de llamada. Asimismo, el convenio del Sindicato de Comercio implica condiciones laborales menos favorables en términos relativos. Como explican Senén González y Garro (2008:163), a pesar de que los CCT específicos para *telemarketers* firmados por los sindicatos telefónicos, presentan el mayor nivel de descentralización posible (son CCT firmados por un sindicato local, con una empresa y para un grupo de trabajadores) son, sin embargo, notoriamente superiores al CCT de actividad de FAECyS, la federación nacional (Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios). Pese al auge de la negociación colectiva la FAECyS no ha renovado su CCT de 1975 y los acuerdos salariales alcanzados en los últimos años pueden ser juzgados como modestos en comparación a las negociaciones de otros sectores de actividad.

El análisis precedente refleja cómo los puestos de atención telefónica externalizados, subcontratados, o que se crean en plataformas de *call centers* argentinas para la atención de mercados extranjeros, quedan casi en su totalidad automáticamente comprendidos bajo la representación sindical del gremio de comercio. Revisando lo que ha sido la historia de este sindicato en las últimas décadas comprobaremos además que este encuadramiento no implica solamente debilidad a la hora de negociar condiciones laborales sino también otras limitaciones. El Sindicato de Empleados de Comercio es uno de los más importantes de Argentina

15 Convenio Colectivo de Trabajo 538/03 "E", Telecom Argentina Stet France Telecom S.A. y Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones, y Convenio Colectivo de Trabajo 576/03 "E", entre FOETRA Sindicato Buenos Aires y Telecom Argentina.

y no perdió su posición de relevancia ni siquiera luego de atravesar la década de los noventa, una época sumamente adversa para los sindicatos debido al impacto de la erosión de la actividad industrial, de las reformas estructurales y del alto nivel de desempleo. En esa situación, algunos sindicatos optaron por una estrategia que Murillo (1997) llama de “supervivencia organizativa”, en tanto eligieron negociar con el gobierno los condicionamientos de las reformas estructurales en marcha. El sindicato de Comercio estuvo dentro de este conjunto de gremios que optaron por una adaptación que consistió, básicamente, en la incursión en un conjunto de actividades empresarias de servicios sociales que las mismas reformas estructurales habían hecho surgir como, por ejemplo, la creación de administradoras de fondos de pensión o la reorganización de sus obras sociales. Esto les permitió compensar la decadencia de sus recursos económicos y ganar mayor autonomía, no sólo respecto al estado, sino también de sus propias bases. En aquel contexto el Sindicato de Comercio optó por la salida más “capitalista” al reforzar su línea de provisión de servicios, adhiriendo así a un modelo de “sindicalismo de negocios” (Novick, 2001).

Las empresas tercerizadoras de *call centers* han “elegido” entonces como interlocutor a un sindicato *aggiornado* y desprovisto de una historia de reivindicaciones y de tradición de lucha que sirvan de referencia para los trabajadores. Esta es una cuestión que cobra toda su importancia si se toma en cuenta que la mayoría de los trabajadores del sector son jóvenes que están haciendo su ingreso al mercado de trabajo. En el marco de una actividad laboral con muchos aspectos cuestionables, estos trabajadores no encuentran una organización sindical que los incentive a organizarse y a conformar una identidad común para fortalecer su posición respecto a las empresas.

En el transcurso de nuestra investigación hemos podido constatar la distancia que existe entre el gremio de Comercio y los trabajadores cuyos intereses “teóricamente” representa; este hecho se manifiesta en la ausencia total de la presencia sindical en los lugares de trabajo y en la inexistencia de canales de comunicación entre el sindicato y sus bases para encausar los problemas y reclamos que surgen cotidianamente en estos espacios laborales. En este sentido, es difícil de imaginar la materialización de la acción sindical cuando, según constatamos durante nuestro trabajo de campo, ni siquiera a nivel de la federación sindical se cuenta con relevamientos de información o estadísticos de aspectos básicos, tales como, salarios, características de la mano de obra del sector, número y ubicación de los *call centers* tercerizados y/o *offshore* instalados en la ciudad de Buenos Aires, entre otras cuestiones. Interpretamos como igualmente preocupante la inexistencia de una política de protección de la salud de los empleados de *call centers* cuando, como es bien conocido, las patologías derivadas de este trabajo causan una parte im-

portante de las bajas de la industria a nivel mundial: enfermedades osteomusculares, traumatismos y trastornos de origen psíquico¹⁶.

Otro aspecto que da cuenta del papel que juega el sindicato de Comercio en el marco de la expansión de los *call centers* de servicios *off-shore*, es la lectura que tiene el gremio -las entrevistas se realizaron a nivel de los sindicatos y de la federación- acerca de la actuación que debe mantenerse frente a los factores que impulsan la sostenida transnacionalización de los negocios del sector. Esta cuestión, quizás menos objetivable que la desinformación y la inacción sindical en el terreno de las condiciones laborales y salariales del sector, reviste su impacto sobre la situación en la que se encuentran los trabajadores de los *call centers* tercerizados en los que trabajan cerca del treinta por ciento de la fuerza de trabajo del sector (el resto lo hace en *call centers in house* y están encuadrados generalmente según el criterio de “actividad principal”).

En este sentido podríamos señalar que, así como las empresas multinacionales que instalan sus plataformas de *call centers* en el país cuentan desde el momento de decidir su localización con el respaldo que supone el rol funcional a las estrategias de flexibilización que juega el sindicato de Comercio y con la consecuente desmovilización de los trabajadores del sector, una vez que éstas empresas comienzan a operar desde Argentina, dicha “complicidad” se mantiene e incluso se refuerza debido a la inacción por la que opta el sindicato creyendo así contrarrestar la posibilidad existente -y siempre esgrimida por las propias compañías- de una nueva relocalización de las plataformas de atención, motivada por un aumento de los costos laborales. La capacidad que tienen las tercerizadoras de *call centers* para trasladarse por el mundo en busca de mejores contextos de rentabilidad, llevándose miles de puestos de trabajo consigo, es un argumento que éstas utilizan como eficaz mecanismo disciplinador con respecto a las demandas del trabajo y que es asumido por el sindicato de Comercio cuando adopta una posición “cautelosa” y “mesurada” a la hora de la negociación laboral. De manera explícita, los representantes de Comercio argumentan que su poder de negociación es mínimo frente a la estrategia de la deslocalización y moderan sus planteamientos en pos de la preservación de las fuentes de trabajo. En términos del que fuera Secretario de Asunto Gremiales del sindicato: “Se instalan en Argentina por una cuestión de costos (...) Esto habla de la verdadera historia de por qué se instalan en Argentina, a tal punto que cuando sienten alguna presión gremial o política amenazan con irse a otros países donde los costos son mejores, como Chile o Perú. Esa es la respuesta que se obtiene y frente a eso nosotros no podemos hacer nada”¹⁷.

16 “Jornadas de Call Centers. Salud Laboral” UGT-TCM. Página Web: <http://fetcm.ugt.org/comunicaciones>.

17 Entrevista: Secretario de Asuntos Gremiales del Sindicato de Empleados de Comercio, noviembre 2006.

En tiempos de creciente internacionalización de la actividad económica es imperioso reflexionar acerca de si el fomento y la promoción del comercio y las inversiones es compatible con la protección laboral o, si por el contrario, son procesos que conviven con dificultades, es decir que implican inevitablemente la degradación de las condiciones de trabajo (Lucena, 2002). En el marco de esta problemática, el sindicato de Comercio asume como inevitables las consecuencias que sobre la calidad de los empleos traerían aparejadas tendencias económicas globales asignándoles supremacía frente a las capacidades de las instituciones y de los actores sociales para dar sentido y negociar esas presiones. Como resultado, la expansión de los *call centers offshore* ha ido conformando un sector cuyos empleos, si bien pertenecen al sector formal de la economía, no necesariamente representan estabilidad, buenos salarios y buenas condiciones laborales para los trabajadores. Esto queda en evidencia al realizar un breve repaso por características adopta el trabajo, los salarios y las condiciones laborales en los *call centers* comprendidos en nuestro estudio.

En este sentido, podemos comenzar señalando que los contratos que hegemonizan en el sector son contratos formales, con un período de prueba máximo de noventa días, esta modalidad se impone en las grandes compañías proveedoras de servicios de *call centers* como Atento, Apex-Sykes, Teleperformance y Teletech. Según hemos constatado en las entrevistas a los agentes telefónicos, el acceso a un contrato “en blanco” -tutelado-, representa uno de los principales incentivos para los jóvenes que se deciden a comenzar a trabajar en el sector. Sin embargo, esta modalidad contractual no excluye la utilización de contratos a tiempo parcial y de trabajo eventual, al que se recurre para cubrir vacantes por cortos períodos de tiempo, para campañas puntuales o para responder a picos de demanda. Asimismo, la posibilidad de un contrato en blanco y por tiempo indeterminado no asegura que los trabajadores permanezcan en sus empleos por largo tiempo. Los empresarios del sector de *call centers* reconocen que una de las mayores dificultades que afronta esta actividad económica es la alta rotación del personal. Recientemente, los *call centers* del mercado financiero manifestaron tener una rotación del 15%, mientras que las firmas no financieras declararon una altísima rotación, superior al 40 por ciento. Analizando esta información, el 53% de las compañías consideró que la principal razón de la rotación entre los empleados de *call centers* es “la búsqueda de otra experiencia de desarrollo profesional”. Otros motivos identificados fueron falta de oportunidades de carrera (27%), elección de mejor balance vida personal-trabajo (13%) y salarios no competitivos (13%)¹⁸.

18 “Las empresas de *call centers* buscan evitar la alta rotación”. Clarín, 26 de noviembre de 2007. En: <http://www.empleos.clarin.com/nota/317-Las-empresas-de-call-centers-buscan-evitar-la-alta-rotacion>. Consultada el 30/07/2008.

En relación a la jornada de trabajo, las empresas proveedoras de servicios subcontratados aplican una política de flexibilización de la organización y del tiempo de trabajo que se traduce en el establecimiento de contratos a tiempo parcial (4 horas), también contratos *full time* de cinco días a la semana y una jornada laboral de 6 horas, de 8 y hasta de 9 horas diarias. Las jornadas más características del sector son las de (6x5) y (6x6)¹⁹. Las diversas estructuras horarias que coexisten en estos espacios laborales reflejan el amplio margen de flexibilidad con el que se mueven las empresas para organizar turnos de trabajo y jornadas laborales, una situación a la que contribuye la falta de intervención sindical al respecto. Legalmente, el límite está dado por el respeto a la jornada laboral semanal máxima de 48 horas. Sin embargo, las jornadas prolongadas de trabajo no contemplan las situaciones de desgaste y de estrés asociadas al trabajo de atención telefónica a clientes. La organización de turnos laborales de 8 y 9 horas constituye un retroceso y una pérdida de derechos en relación con las condiciones laborales del sector de telecomunicaciones, donde las jornadas del personal de tráfico (las operadoras) no superan las 7 horas (35 horas semanales y dos días seguidos de descanso)²⁰. En cambio, en torno a los convenios telefónicos mencionados más arriba, la jornada laboral de empleados que realizan específicamente tareas de *telemarketing* en los *call centers* de Telecom se compone de 7 horas diarias para los teleoperadores representados por FOEESITRA y de una jornada de 6 horas para los que pertenecen a FOETRA Sindicato Buenos Aires.

Al igual que las jornadas laborales, los sueldos del sector, también presentan una gran dispersión. Las empresas proveedoras de servicios de tercerización de *call centers* aplican una política salarial muy flexible para gestionar su fuerza de trabajo. Con muchas reservas, podría tomarse como un indicador aproximado de las remuneraciones del sector, el salario de los trabajadores del Sindicato de Comercio que, en el marco de la negociación colectiva de julio de 2007, fijó un aumento no remunerativo de implementación escalonada de un 23% (a partir de abril de 2008 con carácter remunerativo), estableciendo un salario mínimo aproximado de 1.200-1.300 \$ argentinos para un trabajador sin antigüedad y con jornada de ocho horas. Una primera observación que debe hacerse a este parámetro, es que la jornada más extendida en el sector de *call centers*, es la jornada laboral de seis horas. En diciembre de 2006, según la escala salarial que sirvió de piso para la negociación del aumento del 23%, un agente de atención al cliente con una jornada laboral de seis horas y antigüedad inicial, tenía un sueldo mínimo de \$878, y un agente de ventas en las mismas

19 *Sobre remuneraciones en el sector*, nota de Joaquín Frías, CCSur /Call/Contact Centers Media, 6 de julio de 2005.

20 En estas empresas, convenios colectivos específicos de la actividad de telecomunicaciones garantizan el cumplimiento de una semana laboral de 5 días -con dos días en forma conjunta de descanso- y una jornada de 7 horas efectivas diarias para el personal de operación de tráfico (35 horas semanales). Convenio Colectivo de Trabajo 201/92.

condiciones recibía una retribución de \$911. Tomando este cálculo como punto de partida, el salario mínimo de un trabajador del sector de *call centers* rondaba, en diciembre de 2007, los 1.100 pesos argentinos²¹; apenas el salario mínimo vital y móvil que en ese momento se hallaba en 980 pesos²². Sin embargo, estos cálculos no reflejan plenamente la realidad de un sector donde los salarios son generalmente más bajos, ya que estos varían en función de la actividad de los empleados -ventas, soporte técnico, mejor pagos que los agentes de atención al cliente-, de la extensión y modalidad de la jornada laboral, e incluso según el idioma en que se presta el servicio -los agentes bilingües tienen un plus salarial importante-. Asimismo, para alcanzar el objetivo de cobrar una cifra cercana o algo superior al salario mínimo los agentes de *call centers* tienen que cumplir con un amplio abanico de métricas de calidad -tiempos y efectividad en la resolución de la llamada, respeto del argumentario, expresión, etc.-, no siempre alcanzables pero que cumplen con la función de intensificar el trabajo de los empleados de los *call centers* del sector.

En síntesis, la vigencia de este tipo de condiciones laborales, enmarcadas en un escenario de acción sindical nulamente reivindicativo, nos conducen a la hipótesis sobre el rol funcional del sindicato de Comercio para las estrategias empresariales de flexibilización que, en el caso de la actividad económica que nos ocupa, se manifiesta a través de la tercerización de *call centers* y a través de la localización en Argentina de plataformas *offshore*; en ambos casos, el convenio colectivo 130/75 del gremio de Comercio oficia poco más que de “paraguas legal” para el desarrollo del negocio. En ese marco las compañías locales y del exterior que manejan costos de producción reducidos y regulaciones flexibles -en términos salariales y de organización de la jornada-, suman a esa ventaja, un escenario sustentable en lo que se refiere a relaciones laborales predecibles y poco conflictivas.

3.2. La respuesta reivindicativa: FOETRA y el real alcance de sus iniciativas

Ahora bien, las empresas exportadoras de servicios de atención a clientes que operan desde Argentina, no sólo tienen a su favor el comportamiento funcional a sus intereses de un sindicato “de negocios” como el de Empleados de Comercio, sino que también se ven favorecidas por las limitaciones de otro de los actores sindicales del sector, la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos de la República Argentina (FOETRA), Sindicato Buenos Aires. A partir de ciertas acciones concretas de organización y de protesta, este sindicato ha dejado planteada

21 “Remuneración para empleados de Comercio” Vendedores/Administrativos mes de Diciembre 2006. FAECyS. www.faecys.org.ar. En abril de 2008 la FAECyS llegó a un nuevo acuerdo de recomposición salarial en el marco de las negociaciones con el Ministerio de Trabajo.

22 En el año 2007, el salario mínimo, vital y móvil fue elevado en forma escalonada, pasando de 800 pesos a 980 pesos el primero de diciembre de 2007.

su intención de discutir el encuadramiento actual de los trabajadores de *call centers*²³.

De hecho, para FOETRA, el trabajo que llevan adelante los agentes telefónicos es un trabajo netamente perteneciente a la actividad telefónica debido a la propia naturaleza de la tarea que éstos realizan, así sea que la misma se realice en el marco de un soporte telefónico, telemático, o a través de cualquier otro medio de aparición futura (los *contact centers*, por ejemplo). A partir de esta argumentación el sindicato impulsó, en agosto de 2005, la presentación en la Cámara de Diputados de la Nación de un proyecto de Ley Básica del Teleoperador. Según la postura sostenida por FOETRA y reflejada en dicho proyecto de ley: “se considera teleoperador/a a toda persona que desempeñe tareas de atención, recepción y/o emisión de conexiones telefónicas y/o telemáticas, durante un mínimo de tres horas diarias en forma continua” (artículo 1). Asimismo, el proyecto de ley plantea un abanico amplísimo de tareas que deberían quedar comprendidas por la actividad telefónica: desde “las labores de enlace entre distintos usuarios y/o sistemas”, pasando por la “atención, información y/o asesoramiento de aspectos técnicos, comerciales y/o administrativos”, hasta llegar a abarcar también la “venta y/o promoción de productos y/o servicios” (artículo 1)²⁴.

Según nuestra interpretación, lo que se intenta con una definición tan amplia es englobar a todo un conjunto de trabajadores que a partir del explosivo crecimiento del negocio de los *call centers*, aumentó en número, al tiempo que se fragmentó entre distintas empresas. Estas empresas pertenecen a distintos sectores de la actividad económica y el trabajo y las condiciones laborales de los empleados de sus *call centers* son difícilmente asimilables entre sí. Es clave, además, que a partir de tal definición de quienes estarían comprendidos en la categoría laboral de teleoperador/a, el alcance del proyecto no se limita sólo a los *call centers* que pertenecen a las empresas telefónicas sino que incluye también a aquellos gestionados por las empresas terciarizadoras (Teleperformance, Teletech, Apex-Sykes, etc.) y a los *call centers* internos de empresas de distintos sectores (telecomunicaciones, finanzas, seguros, recreación, turismo, hostelería, etc.). De hecho, FOETRA resalta en su argumentación sobre el reencuadramiento de los trabajadores del sector que los servicios que se

23 En Argentina existen dos tendencias sindicales contrapuestas que agrupan a los trabajadores telefónicos de base: la FOEESITRA (Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina) y FOETRA-Sindicato Buenos Aires. Esta división tuvo su origen en las posturas que cada una adoptó frente al proceso privatizador en la década del noventa. La primera tuvo una actitud de participación y colaboración mientras que FOETRA desplegó una postura antiprivatista y confrontativa. Nuestras preocupaciones quedan acotadas a FOETRA ya que FOEESITRA no ha manifestado intenciones de cuestionar la hegemonía del sindicato de Comercio.

24 Proyecto de Ley, “Régimen especial básico del teleoperador” (108/4676 -D- 05). Disponible en: <http://www.leydelteleoperador.com.ar/>.

llevan adelante en los *call centers* terciarizados están mayoritariamente vinculados a empresas de telecomunicaciones como Telefónica, Nextel, Vodafone, Orange, AT&T, que han externalizado actividades para reducir costos.

En caso de prosperar²⁵, la ley abriría la puerta para el reencuadramiento de miles de trabajadores (como hemos visto ya, cerca de cincuenta mil), potencialmente telefónicos, que encuadrados en FOETRA accederían a condiciones similares a los convenios telefónicos actualmente vigentes, conquistando mejores condiciones laborales y salariales que las fijadas por el convenio N° 130/75 del Sindicato de Empleados de Comercio. Justamente, aquí radica la importancia real de la propuesta, quizás confusa en la definición del contenido de la actividad, pero rotunda a la hora de evaluar los riesgos que ésta conlleva. Según se explica en los fundamentos “el propósito que guía el (presente) proyecto de ley es establecer garantías legales específicas en atención a la defensa de la salud física, psíquica y mental del/a teleoperador/a (...), la tarea del teleoperador/a reviste características complejas, propias de una actividad profesional específica, que requiere condiciones de trabajo particulares y especiales, (...) la fatiga mental es uno de los niveles determinantes de la llamada carga de trabajo que conlleva toda actividad u ocupación, en el caso del teleoperador/a, la carga de trabajo resulta excesiva por referencia al tipo y la naturaleza de las tareas, que derivan en: fatiga mental, estrés, dolor de cabeza, saturación psíquica, irritabilidad y otras dolencias”. En sintonía con este diagnóstico, el proyecto avanza en su articulado en la regulación de las pausas, de los descansos, de la duración y organización de la propia jornada de trabajo, con la intención de poner un límite al deterioro de la salud de los trabajadores. Según hemos explicado en el apartado anterior, esta no es una preocupación que nosotros hayamos registrado en el caso del sindicato de Comercio.

Ahora bien, según se ha ido conformando la actividad de *call centers* en el país, las posibilidades reales de que dicha propuesta llegue a buen puerto son bastante remotas. Evidentemente, el Sindicato de Empleados de Comercio rechaza de plano el reencuadramiento sindical de los trabajadores del sector. Según Comercio el criterio que debería primar para el encuadramiento de los empleados de *call centers* es que el trabajo que los mismos realizan consiste, fundamentalmente, en la provisión de servicios (más allá del soporte que empleen para trabajar). Esto los acerca al conjunto de actividades que abarca ese sindicato. Por las características del modelo sindical argentino, este tipo de clasificaciones respecto a la actividad principal es sumamente importante en tan-

25 La presidencia de la Comisión de Comunicaciones nunca incluyó el proyecto de Ley en el orden del día de los asuntos a tratar en la comisión. El 16 de Agosto de 2007, cuando se cumplieron dos años sin que alguna vez se haya discutido, el diputado Bonasso re-presentó el proyecto. Al día de hoy el proyecto no ha sido tratado. Ver: *Boletín Teleperforados*, año 2, número 3.

to de ellas depende a qué sindicato otorga el Estado la personería gremial y por ende, el monopolio de representación de los trabajadores de una actividad (Ley de Asociaciones Sindicales N° 23.551). Asimismo, las empresas del sector se mostraron como un bloque sin fisuras a la hora de ejercer influencia para frenar el proyecto de ley; justificaron su oposición señalando las consecuencias negativas que tendría sobre la competitividad sectorial un aumento en los costos laborales (cualquier convenio telefónico “caro” para las empresas tercerizadoras en comparación con el convenio ultraflexible de Comercio). A partir de entonces, las multinacionales que lideran el negocio de los *call centers* de servicios para exportación anuncian -casi periódicamente- sus intenciones de relocalizar las plataformas de atención en otros países de la región si las ventajas que les ofrece el convenio 130/75 del sindicato de Comercio se reducen al dirimirse la contienda por el encuadramiento sindical²⁶. Así planteadas las relaciones de fuerza, FOETRA no ha conseguido hacer prosperar iniciativas como el proyecto de Ley del Teleoperador. Más bien por el contrario, lo que se refleja en la exitosa obstaculización de dicha iniciativa es la alianza tácita que han establecido las empresas tercerizadoras -que anclan su competitividad en los bajos costos-, con el actor sindical que resulta más funcional para asegurar esa estrategia.

El desafío para FOETRA es, entonces, cómo trazar una estrategia sindical adecuada frente a los desafíos planteados por un escenario productivo que ha sido objeto de transformaciones estructurales. En esa búsqueda, el sindicato ha recurrido a estrategias de acción que tienen que ver con las “viejas” lógicas de funcionamiento que se relacionan con su origen a partir de la empresa estatal de telecomunicaciones -ENTEL-. Es en este marco que en los últimos años FOETRA desplegó acciones reivindicativas para lograr el reencuadramiento de trabajadores de empresas filiales y subcontratistas de Telecom y Telefónica, licenciatarias de la ex-empresa estatal de telecomunicaciones. En estos espacios laborales las acciones parecen más factibles para el gremio, debido a que de lo que se trata, es de “recuperar” a los trabajadores que las estrategias de externalización fueron fragmentando, impidiendo su encuadramiento sindical bajo la órbita telefónica. A partir de la estrategia

26 Desde la Agrupación de Centros de Atención al Cliente de la Cámara Argentina de Comercio (CAC) alertan que la Argentina es cada vez menos atractiva para los inversores del exterior debido a la suba de salarios y alquileres. El gerente de la entidad, afirmó al respecto: “No proponemos que no haya aumentos de sueldos, cuanto más gane la gente mejor. El tema es el incremento de los costos salariales. En otras partes del mundo, esta industria tiene beneficios, los gobiernos tratan de ayudarlos, brindándoles subsidios que nosotros aún no tenemos”. Fuente: “*Call center: la Argentina cada vez más cara y menos atractiva para inversores del exterior*”. Infobae, Viernes 11 de Julio de 2008. En: <http://marketing.infobaeprofesional.com/notas/68906-Call-center-la-Argentina-cada-vez-mas-cara-y-menos-atractiva-para-inversores-del-exterior.html>. Consultada el 27/08/2008.

sindical de “ir por el tercerismo”, los *call centers* ligados al proceso de externalización de actividades de Telecom y Telefónica han sido uno de los objetivos de la acción sindical de FOETRA (Comunicado a sus afiliados, N° 629). El caso más resonante lo constituye el conflicto de Atento Argentina S.A., empresa filial del Grupo Telefónica en el que FOETRA exigió el reencuadramiento de los trabajadores y su paso al convenio colectivo de los telefónicos. Este conflicto incluyó diversas etapas entre los años 2004, 2005 y 2006, período en que se sucedieron huelgas, tomas de los lugares de trabajo, movilizaciones, y el despido y la reincorporación de los trabajadores huelguistas. A nuestro entender, el conflicto en Atento es un caso testigo en el que la acción sindical y de los propios trabajadores organizados buscaron condicionar la lógica empresaria, peleando por el reencuadramiento de los empleados en el sindicato correspondiente a la actividad.

Ahora bien, en este conflicto se dejaron ver los límites que la organización de los trabajadores encuentra, por un lado, en el seno de un proceso productivo informacional de nuevo cuño como el de los *call centers* y, por otro, cuando las acciones de reivindicación están atravesadas por conflictos intrasindicales y reclamos de reencuadramiento, originados en situaciones de subcontratación (Taylor y Bain, 2001; 2002).

En relación al primer punto, las empresas cuentan con una poderosa herramienta, producto de la contundencia con que las tecnologías de la información vertebran el proceso productivo de los centros de llamada, que inclina la balanza a su favor: disponen de una libertad prácticamente total para organizar, según resulte conveniente, el flujo de producción, lo que se traduce -cuando esto hace falta- en el reencauzamiento de las llamadas. Gracias a ese recurso, las medidas clásicas de lucha -el paro, las huelgas- pueden transformarse en estrategias relativamente inofensivas. Llegado el caso, cuando los trabajadores de un *call center* deciden parar, el trabajo puede ser reencauzado hacia otras plataformas, quedando desarticulada así la fuerza de la medida de lucha. A diferencia de una fábrica donde cuando se realiza un paro la producción se detiene, en un *call center* el trabajo no se detiene sino que el flujo de la producción se reorienta a otra plataforma. En este sentido, la continuidad de la producción no está condicionada por el espacio físico particular ya que es posible organizar una red de *call centers* que actúen como soporte de la continuidad del flujo de trabajo. De hecho, esto fue lo que ocurrió en los *call centers* de Atento -ubicados en los barrios porteños de Martínez y Barracas- que fueron el epicentro del conflicto. La apertura de nuevos *call centers* de Atento en otras partes del país (Mar del Plata, Córdoba y Salta) y las reducciones de personal por distintas vías amortiguaron el impacto de las huelgas y las consecuencias de las protestas. Con la apertura de otros *call centers* y con la consiguiente relocalización de las ta-

reas, varió la disposición y la importancia de estas plataformas en la red de la empresa.

En cuanto a la fragmentación del colectivo de trabajadores de *call centers*, son evidentes las dificultades que ello acarrió para los trabajadores de Atento en lo referido a las posibilidades de ser acompañados por los empleados de otras plataformas y así evitar que sus reclamos perdieran fuerza. Mientras los trabajadores de Atento encaraban acciones reivindicativas que llegaron a tener altos picos de conflictividad, el resto de los trabajadores de los *call centers* tercerizados -con el mismo trabajo, en muchos casos- no dieron muestras de interés por sumarse al conflicto. Según nuestra lectura, así se manifiestan las limitaciones que impone un sector productivamente fragmentado cuyos trabajadores están dispersos en *call centers* de numerosas empresas tercerizadoras dentro de Buenos Aires y en el interior del país. Creemos, asimismo, que la fragmentación sindical jugó un papel importante en el aislamiento de los trabajadores de Atento. Como explicábamos más arriba, los *call centers* tercerizados están mayoritariamente bajo la órbita del sindicato de Comercio, siendo éste un hecho que acotó seriamente el posible respaldo que hubiesen podido brindar los trabajadores del sector en su conjunto a los empleados huelguistas²⁷.

Otro conflicto que resulta pertinente mencionar, como ejemplo del conjunto de problemáticas que estamos analizando, es el que protagonizaron los trabajadores de *Arnet Highway*, empresa proveedora de Internet propiedad de Telecom. Estos trabajadores estaban inicialmente bajo el convenio del Sindicato de Comercio y en rechazo a esta situación, FOETRA impulsó a finales de 2005 movilizaciones, asambleas y paros en los distintos sectores de *Arnet Highway* para lograr reencuadramiento de los trabajadores (CTA, Informe sobre conflictos laborales, Período Noviembre de 2005). Tras estos sucesos, FOETRA consiguió, en enero de 2006, el reencuadramiento. Sin embargo, con el tiempo este logro fue quedando desvirtuado por la estrategia que desde entonces lleva adelante Telecom: suspender las contrataciones para el servicio de atención al cliente de Arnet y empezar a subcontratar estos servicios en *call centers* de empresas tercerizadoras que se rigen por el convenio de Comercio. Por esta razón, en noviembre de 2007, FOETRA declaró un paro y movilizaciones denunciando la terciarización y deslocalización de los servicios (FOETRA, Comunicado a sus afiliados, N° 729).

En síntesis, el desarrollo de estos conflictos sindicales nos permite vislumbrar cuáles son las dificultades que plantea para la organización de los trabajadores un proceso productivo fragmentado como el de los *call centers* y que además descansa en tecnologías que relativizan la eficacia de las medidas clásicas de lucha como el paro o las huelgas. Hacer

²⁷ En la actualidad, el reclamo por el reencuadramiento de los trabajadores de Atento espera una resolución final y circula por rebuscados canales legales y ministeriales.

un balance de las estrategias sindicales que se han desplegado hasta ahora orienta la reflexión sobre las tensiones que procesos similares pueden plantear en el escenario de los *call centers* de servicios para exportación, que son específicamente objeto de nuestra atención. En este sentido, se torna cada vez más evidente para los actores sindicales que ante las permanentes reestructuraciones empresarias la fuerza de trabajo solo podrá recuperar poder de negociación a través de una mayor unidad sectorial y respaldándose en estrategias abarcativas que desborden las problemáticas de cada empresa particular e incluso que traspasen lo local (Taylor y Bain, 2008). En el caso de los *call centres offshore*, impedir la pérdida de puestos de trabajo a causa de las permanentes deslocalizaciones y a su vez mejorar la calidad de los puestos de trabajo resulta todo un desafío en un contexto donde la lógica de maximización de ganancias y de reducción de costos aceleran la fragmentación y relocalización de los procesos productivos a la vez que debilitan como nunca antes la capacidad de negociación de la fuerza de trabajo

4. Conclusiones

La literatura referida a la temática de los sindicatos y sus estrategias coincide en señalar que la última década del siglo pasado representa un climax en la profundización del debilitamiento del que fuera su rol tradicional. En el contexto actual, roto el consenso en torno a las políticas económicas neoliberales, se abre una nueva etapa para la acción sindical. En Argentina, a partir de 2003 se inició una etapa caracterizada por la reactivación económica y por la recuperación sostenida del empleo; asimismo, la intervención del estado tomó un nuevo rumbo orientado a recuperar las instituciones laborales y el protagonismo perdido en el terreno de la regulación laboral; todas estas son circunstancias auspiciosas en tanto estímulo para la actividad sindical. Sin embargo, las políticas neoliberales dejaron a los sindicatos algunos lastres, como por ejemplo, las tendencias muy consolidadas hacia la descentralización e individualización de la negociación y la erosión de la base sindical.

En función de los que han sido los objetivos de nuestro estudio vale destacar también que durante los años '90 se impusieron nuevas formas flexibles de gestión y de organización del trabajo conjugadas con la expansión de formas de contratación precarias e inestables y con fortísimas dinámicas de tercerización de la producción de bienes y del suministro de servicios (salud, telecomunicaciones, energía, etc.). El triunfo de estas estrategias significó un asimétrico avance del capital sobre el trabajo y esa ofensiva puso en cuestionamiento las formas clásicas de representación colectiva -que se reemplazaron por acuerdos individuales y por empresa-, proceso éste que terminó por minar la capacidad de acción sindical (Palomino, H. y Trajtenberg, D., 2007). Ahora bien, procurando no perder perspectiva, es bueno recordar la permanencia de una fuerza que se despliega, en paralelo, con las tendencias actuales de revi-

talización sindical y de fortalecimiento del rol del estado en la negociación laboral: las estrategias empresariales de subcontratación, de externalización, y de flexibilización siguen contribuyendo a fragmentar y a precarizar los mercados laborales (Del Bono, 2006; De la O, 2007; Guimarães, 2007, Kalleberg, 2003). Estas estrategias empresariales “flexibilizadoras” continúan planteando a sindicatos y trabajadores importantes desafíos. Por un lado, deben afrontar la diversidad de modalidades de contratación, de condiciones de trabajo, y de prestaciones laborales de parte de las empresas; por otro, convivir con la competencia entre sindicatos que se disputan la representación de los trabajadores “tercerizados” y que generan de esa manera competencia intra e intersindical, al mismo tiempo que facilitan -indirectamente- la pérdida de derechos laborales.

En este artículo hemos reflexionado, precisamente, sobre algunas de estas cuestiones. En el caso analizado, las presiones hacia la flexibilización de los mercados laborales y hacia cierto retroceso en términos de derechos laborales, se registran en una de las actividades económicas más modernas y dinámicas de la Argentina de post-crisis y en su segmento de mayor expansión, el de los *call centers* que ofrecen servicios *offshore*. Según hemos visto, el comportamiento de la inversión extranjera determina en gran medida la fisonomía que adopta el trabajo, los salarios y las condiciones laborales en los *call centers* tercerizados. La expansión de esta actividad depende de la tercerización y de la globalización de los servicios de atención a clientes, tanto como de la posibilidad de mantener en esos y otros factores, precios internacionales competitivos. Nos hemos preguntando, entonces, por las oportunidades de los actores sindicales para negociar y tener dominio sobre las presiones derivadas de un mercado -el de los servicios- en acelerada expansión global. En este sentido, y sólo porque no queríamos terminar diciendo solamente que esas oportunidades son pocas, queríamos destacar que, en el caso concreto de los *call centers*, aún a pesar del avanzado proceso de globalización de la actividad, existen diferentes tipos de evoluciones entre países.

Para sostener esta idea, Holman, Batt y Holtgrewe, (2007: 44), señalan que esas diferencias están relacionadas con el peso de los factores institucionales que regulan los mercados de trabajo y que negocian frente a las presiones externas los grados de protección de la fuerza de trabajo. Según resultados publicados en 2007 por la “*Global Call Center Research Network*”, en los *call centers* de los países con economías más reguladas (modelo social de economía de mercado), con leyes laborales y con instituciones sólidas que ordenan el mercado de trabajo, es donde existen trabajos de mejor calidad, menor rotación, mejores salarios y menor dispersión salarial entre los distintos grupos de trabajadores. Asimismo, lo que parece todavía más importante en función de nuestras preocupaciones, es que en esos países el desarrollo de los *call centers*

coexiste con una fuerte presencia sindical y con prácticas de negociación colectiva de un alcance considerable (Holman, Batt y Holtgrewe, 2007: 44).

En síntesis, aún en una industria caracterizada desde su aparición como una industria *footlose* -andariega-, existe un innegable componente nacional que modela la forma en que impactan las tendencias de la globalización propias de la actividad. Las diferencias entre países -que son importantes- se relacionan, en primer lugar, con el peso de factores institucionales que dotan de regulación a los mercados de trabajo, auspiciando o desalentando situaciones de precariedad laboral; y en segundo lugar, con las dinámicas de los actores sindicales y su capacidad de conformar nuevas prácticas de organización y de representación que sean capaces de responder a las exigencias de un escenario productivo en incesante cambio y atravesado por las tendencias flexibilizadoras derivadas de formas de organización de la producción cada vez más globalizadas.

Bibliografía:

- Arndt, S., y Kierzkowski, H. (eds) (2001). *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*. Oxford, Oxford University Press.
- Castells, Manuel y Gosta Esping-Andersen (1999), *La Transformación del Trabajo*, Edit: Los Libros de la Factoría.
- Castillo, J.J. (1994). "Reestructuración productiva y organización del trabajo". En: El trabajo del sociólogo, pp. 275-301, Madrid, Edit. Complutense.
- De la O, María (2007). Entre la flexibilidad, el trabajo fragmentado y la precariedad laboral Los obreros en las maquiladoras del norte y centro de México, ALAST CD - V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Uruguay.
- Del Bono, Andrea (2005). "Call Centers, Estrategias de Flexibilidad y Nuevas Experiencias Laborales". En: J.J. Castillo (comp.) "El trabajo Recobrado: una valoración sobre el trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas", Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila Editores, pp. 347-394.
- Del Bono, A. (2006). "Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo", *Revista Sociología del Trabajo, Nueva época*, Núm. 56, Ed Siglo XXI, Madrid, España.
- Del Bono, A (2008). "Producción de servicios orientados hacia la exportación. Empleos y trabajos del siglo XXI: los *call centers off-shore* en Argentina", *Nova Tesis-ARTRA de Derecho Laboral y Relaciones del Trabajo* Número 7 (mayo-junio), pags. 166-186.

- Di Martino (2004). *Telework in Latin America and the Caribbean*, Ginebra, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDCR-CRDI).
- Garro, Silvia (2008). “*Call centers* y trabajo decente en Argentina: más allá de la protección social”, Ponencia presentada en el VI Congreso Regional de las Américas 2008, Buenos Aires, Argentina.
- Gereffi, G. y Sturgeon, T (2004). “Globalization, employment, and economic development: a briefing paper”, Sloan workshop Series in Industry Studies, Rockport, Massachusetts, 14-16 de junio de 2004, Massachusetts Institute of Technology, INDUSTRIAL PERFORMANCE CENTER, Working Paper Series, junio 2004, 22 p.
- Guimarães, S. (2007). Telecomunicações: mudanças nas mudanças sub contratação e sindicatos. ALAST CD - V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Uruguay.
- Holman, D., Batt, R., Holtgrewe, U. (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*.
- Ianni, Octavio (1999). Teorías de la globalización. Siglo XXI, Buenos Aires.
- Kalleberg, A. (2003). Flexible Firms and Labor Market. segmentation. Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers, *Work and Occupations* 30; 154.
- Klein, Naomi (2003). No Logo. El poder de las marcas. Buenos Aires, Ed. Paidós.
- Lucena, Héctor (2002). “Gerenciando las Relaciones Industriales: De la regulación nacional a la internacional”. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 7. N° 20. pp. 536-552.
- Lucena, Hector (2005). “Cambios en la organización del trabajo tradicional: Conflictos y actores laborales”. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 10. N° 29, pp. 9-25.
- Murillo, Victoria (1997). “La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem”. *Desarrollo Económico*, Vol. 37, No. 147, pp. 419-446.
- Negri, A. (2001). “Trabajo inmaterial y subjetividad”. En: Lazzarato, Maurizio y Antonio Negri (2001), Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad. Rio de Janeiro, DP&A editora.
- Novick, Marta (2001). “Nuevas reglas del juego en Argentina, competitividad y actores sindicales”, De la Garza Toledo, E. (comp.) Los

sindicatos frente a los procesos de transición política. Buenos Aires: CLACSO.

Palomino, H. y Trajtenberg, D. (2007). "Una nueva dinámica de las relaciones laborales y de la negociación colectiva en Argentina"; *Revista Trabajo* N° 3, MTEySS, Buenos Aires, Argentina.

Sassen, Saskia (2003). *Los espectros de la globalización*, Buenos Aires, México, Fondo de Cultura Económica.

Sassen, Saskia (2007). *Una sociología de la globalización*, Katz Editores, Buenos Aires.

Senén González, C. y Garro S. (2008). "Fortaleza colectiva y fragmentación sindical en el sector de tele-comunicaciones en la Argentina post-devaluación". *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 13, número 19.

Taylor, P. y Bain, P. (2001). "Trade Unions, Workers Rights and the Frontier Control in UK Call Centres". *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 22, 39-66.

Taylor, P. y Bain, P. (2002). "Ringing the changes? Union recognition and organization in call centres in the UK finance sector". *Industrial Relations Journal*, vol. 33 (3), pp. 246-261.

Taylor, P. y Bain, P. (2008). "No passage to India? Initial responses of UK trade unions to call centre offshoring". *Industrial Relations Journal*. Vol. 39 (1), pp. 5-23.

Otras fuentes:

Foetra, Comunicados a sus afiliados, N° 629 y N° 729

Proyecto de Ley, "Régimen especial básico del teleoperador". (4174-D-2007)

Convenio Colectivo de Empleados de Comercio N° 130/75

CTA, Informe sobre conflictos laborales, Periodo Noviembre de 2005.

Resumen:

En este artículo presentamos algunas reflexiones que tienen como contexto el proceso de globalización y de deslocalización que hoy impulsan la expansión de las actividades económicas de servicios a gran escala. Puntualmente, nos ocuparemos del caso de los servicios a clientes que se gestionan desde *call centers* -centros de llamada- ubicados en Argentina y que responden a la demanda de firmas -y clientes- de Europa y Estados Unidos. Analizaremos la dinámica de la negociación y acción sindical que acompaña la acelerada expansión de esta actividad económica emergente. Argumentaremos que -en el caso argentino- di-

chas empresas tienen como principales interlocutores a actores sindicales que contribuyen -por acción o por omisión- a consolidar un perfil económico sectorial caracterizado por la precarización de las condiciones y de las relaciones laborales del sector. El objetivo del artículo es presentar una serie de interrogantes acerca de los desafíos que plantean la tercerización y deslocalización de la producción a la acción sindical.

Palabras Clave: *call centers*, tercerización, estrategias sindicales, Argentina

Abstract:

This article presents some reflections situated in the current process of globalization and relocation of production that nowadays propels the growth of large scale service activities. Specifically, we focus in customer services provided by call centers located in Argentina that attend to the demands of firms -and their clients- from Europe and the United States. We analyse the dynamics of collective bargain and of trade union action which underpin the accelerate development of this emerging economical activity. We argue that in Argentina those companies have to bargain with trade unions that contribute -by action or omission- to consolidate a sector profile characterized by the precariousness of working conditions and of labour relations. The aim of this article is to present a set of questions related to the challenges that the outsourcing and the offshoring of production raise to union action.

Key Words: *call centers*, outsourcing, union strategies and Argentina