

- STOREY, J. and SISSON, K. (1993), *Managing Strategically*, en *Managing Human Resources and Industrial relations*, Open University Press.
 - TRAJTEMBERG, D. (2005), con la colaboración de Hernán Varela, *La negociación colectiva en 2005*. Serie Estudios 4: Trabajo, Ocupación y Empleo. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, SSPTyEL.
 - TRIBUZIO J. (2005). *La legalidad condicionada en la nueva jurisprudencia de la corte suprema de justicia argentina*, Revista Derecho Laboral, N° 217, Montevideo, Uruguay.
 - VALENZUELA, S. (1994), *Labour Movements and Political systems: come Variation* en Regini, M (ed.) *The future of Labour Movements*, Studies in International Sociology, Newbury Park, California
 - VAN RUYSEVELDT, J. y VISSER, J. (1997), *Industrial Relations in Europe, Traditions and Transitions*, Sage Publications, London.
 - ZAPATA, F. (2004), *¿Crisis del sindicalismo en América latina?*, Centro de Estudios Sociológicos del Colegio de México, México.
-
-

PRODUCCIÓN DE SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LA EXPORTACIÓN. EMPLEOS Y TRABAJOS DEL SIGLO XXI: LOS CALL CENTERS OFFSHORE EN ARGENTINA

■ *Por Andrea Del Bono**

1. INTRODUCCIÓN — Hoy en día las empresas se trasladan ahí donde haga falta para mejorar sus resultados económicos; externalizan actividades, deslocalizan

empleos, subcontratan las partes del proceso productivo que convenga. En ese marco, la noción a la que tantas veces recurrimos para explicar el impacto de ese tipo de estrategias económicas, la “globalización”, refleja fundamentalmente la amplitud que tiene en la actualidad la integración económica entre estados-naciones, empresas, grandes corporaciones y trabajadores alrededor del mundo. En muchos sentidos, las condiciones de trabajo y de empleo de distintos sectores económicos y de actividades productivas muy diversas reciben hoy la influencia de la globalización.

Sumario: 1. Introducción. 2. Globalización de los servicios. 3. Definición. 4. Call centers, factores claves de su expansión. 5. Deslocalización, flexibilización y reorganización del trabajo. 6. Comentarios finales

* Investigadora del CONICET (Ceil-Piette) adelbono@ceil-piette.gov.ar

El avance de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) ha hecho que esto sea posible impulsando la transformación de los procesos de trabajo y la interdependencia de los mercados laborales de distintas regiones, países y continentes.

En este texto desarrollamos algunas líneas de interpretación del proceso actual de globalización del sector servicios, reflexionando a partir del caso de los servicios de atención telefónica a clientes que hoy se prestan desde *call centers*¹ (centros de atención al cliente) ubicados en Argentina para firmas —y clientes— de Europa y Estados Unidos. En el transcurso de los últimos años, a partir de la migración de servicios basados en el uso de TICs desde esos países hacia 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 ya han encontrado inserción laboral miles de personas.

Esta situación despertó nuestro interés por conocer las características que adopta un trabajo como el de los *call centers* —relativamente novedoso en el país— y nuestra curiosidad por lo que esta actividad ofrece, como posibilidad, a quienes trabajan como agentes telefónicos en alguna de las plataformas *offshore* que hoy se localizan en Buenos Aires. En las páginas que siguen, presentamos algunas definiciones, un panorama sectorial, información sobre las condiciones laborales y salariales de los trabajadores de *call centers* terciarizados y, como conclusión, algunas claves de interpretación.

La información y las ideas que desarrollamos a continuación forman parte de una investigación que nos ocupó durante los últimos dos años², en la que hemos relevado las experiencias laborales de tres grupos de agentes telefónicos de *call centers offshore* dedicados a distintas actividades de teleatención, a saber: la venta en idioma inglés de teléfonos móviles Nextel-Sprint para clientes norteamericanos, gestionado por la filial argentina del Grupo Teletech Holding —Teletech Argentina S.A.—; los agentes de otro *call center* de la misma empresa, que brindaba soporte técnico a operarios estadounidenses de máquinas reveladoras Kodak, y el *call center* de atención al cliente en idioma español, campaña 1-2-3Vodafone —España—, ad-

¹ Es este el término en inglés por el que se conocen a las plataformas telefónicas en Argentina, donde se incorporan al lenguaje cotidiano, con mucha facilidad palabras y expresiones en inglés. La denominación más frecuente en español los designa como “centros de llamada”. En nuestro país la cámara que agrupa a las empresas del sector adoptó la denominación de “centros de atención al cliente”.

² Proyecto: “Estrategias de flexibilidad: externalización y deslocalización extraterritorial del trabajo: un estudio de la evolución de los *call centers offshore* en Argentina”. PIP 6071-2005-2007-CONICET-.

ministrado por Teleperformance Argentina, filial de la multinacional francesa SR Teleperformance. La investigación se llevó adelante a partir de la aplicación de una estrategia cualitativa, en ese marco realizamos un relevamiento exhaustivo de documentación — prensa periódica, revistas especializadas en *call centers*, informes sectoriales y de empresas —, entrevistas semiestructuradas a gerentes de recursos humanos y representantes sindicales, y entrevistas en profundidad a agentes y supervisores de los distintos *call centers*.

2. GLOBALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS — Si la externalización de actividades fue la estrategia que contribuyó en forma crítica a definir cuál habría de ser el perfil socio-productivo de las últimas décadas del siglo veinte, la deslocalización de empleos (*offshoring*) es un fenómeno que ha comenzando a cobrar amplitud en lo que va del siglo veintiuno. Hay quienes afirman que lo que en realidad estamos presenciando es una gran profundización de la tendencia de externalización que conocimos en los años noventa, ingresando en una etapa amplificada de “global outsourcing” — proceso que combina las dos estrategias: *outsourcing* y *offshoring*— (Gereffi, G.; Humphrey, J; Sturgeon, T (2005); Sturgeon y Levy, 2005)³.

Según la Union Network International (UNI), cada vez es mayor la cantidad de empleos del sector servicios relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) que se ven directamente afectados por las decisiones de las empresas de deslocalizar la atención de sus servicios. Principalmente, los sectores alcanzados por las estrategias de deslocalización vienen siendo los bancos, las compañías de seguros y de telecomunicaciones, los proveedores de atención de salud y, profundizando aún más la tendencia registrada durante las últimas décadas, la producción fabril⁴. Obsérvese en este sentido que mientras que la primera oleada de deslocalización de comienzos de los años noventa comprendió casi exclusivamente a los servicios de atención al cliente menos especializados, en la actualidad, las compañías norteamericanas están enviando al extranjero el trabajo de *back-office*, esto es, el trabajo de oficina que tradicionalmente se había mantenido al margen de estos procesos⁵. Asimismo, los últimos proyectos de deslocalización involucran servicios

³ Externalización y deslocalización, constituyen dos estrategias diferenciadas: en el primer caso se trata de la opción que escogen las empresas frente al dilema de “fabricar o comprar”, esto es, dejar en manos de proveedores externos determinado segmento de la producción, en el segundo caso, se hace referencia al traslado de la producción o del suministro de un servicio fuera de las fronteras nacionales.

⁴ Carta de la UNI sobre la deslocalización, UNI, 2004.

⁵ “Companies sending work abroad are learning cultural sensitivity to their American customers”, The New York Times, 8 de diciembre de 2003.

de mayor valor agregado, además del caso muy difundido y estudiado de desarrollo de *software*, el mercado *offshore* está creciendo rápidamente especialmente en lo referente a la deslocalización de procesos empresariales, que se prestan como nuevos servicios gracias a las nuevas posibilidades abiertas por la tecnología de información.

A partir de la devaluación monetaria de 2002, Argentina comenzó a recibir el impacto del proceso de deslocalización que hoy alcanza a los empleos del sector servicios. En este contexto se sitúa la expansión de los *call centers offshore*⁶, una actividad económica que hoy se ubica entre una de las mayores oferentes de primer empleo del país y que representa la puerta de entrada al mercado de trabajo para los jóvenes argentinos. 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.

3. DEFINICIÓN — El trabajo de los *call centers* es una ocupación manifiestamente en expansión desde la última década del siglo pasado. La configuración de nuevos entornos competitivos en los que el ámbito del consumo ha llegado a conquistar tanta (o más) relevancia que el de la producción ha provocado un cambio de comportamiento en los clientes y en las estrategias de *marketing* que las empresas emplean para captar su atención. Embarcadas en una disputa de captación y fidelización, las empresas han segmentado el universo de sus clientes según la relación que establecen con ellos y desarrollado instrumentos para contar con información que permitan hacer de esa relación un vínculo perdurable. Los *call centers* constituyen una herramienta clave para la creación y el seguimiento de esa relación.

¿Cuáles son los elementos básicos que conforman estos nuevos escenarios productivos? Tal como han definido Taylor y Bain (1999: 102), los *call centers* son el canal a través del cual empleados dedicados específicamente a brindar servicios a clientes, respaldados en un soporte informático, reciben —o realizan— llamadas telefónicas que son procesadas y controladas por un Sistema Automático de Distribución (ACD). Se destacan en esta caracterización tres elementos: las actividades consagradas exclusivamente a gestionar la relación empresa-clientes, la integración de la tecnología telefónica con la informática, y el control automático y predictivo de las llamadas. Los *call centers* pueden estar integrados a las mismas empresas cuyos

⁶ El término inglés ampliamente difundido, “*offshore*”, se refiere en sentido estricto a las actividades que se desarrollan “alejadas de la costa” y hoy es utilizado por la literatura económica para hacer referencia a las estrategias empresariales de externalización y de traslado de la producción o del suministro de un servicio fuera de las fronteras nacionales.

clientes atienden (*call centers in house*) o externalizados, gestionados por empresas tercerizadoras. En relación al origen de las comunicaciones, las mismas pueden tener un origen externo, ser llamadas entrantes (*inbound*), o salientes (*outbound*), generalmente este es el caso de las ventas, encuestas o promociones —desde el *call center* hacia el mercado—.

Pero la novedad de los *call centers* no radica solamente en la integración tecnológica superadora sino también en la adopción de estrategias de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), tal como se conoce al sistema de *software* que utilizando tecnología a distancia “administra” la relación con los clientes. Este sistema controla y automatiza los roles de los operadores, captura y estandariza los conocimientos de las ventas y supervisa los servicios al cliente. Hoy en día la variedad de actividades que se realiza desde un *call center* es muy amplia y lo es también la diversidad de situaciones de trabajo que pueden encontrarse asociadas a la actividad de los agentes telefónicos: promociones, ventas, encuestas, atención a clientes, soportes técnicos, atención de emergencias, operaciones bancarias, orientación ciudadana, servicios de seguridad, atención de emergencias, entre otras. Esta situación conlleva variaciones del contenido y de las exigencias del trabajo; de los salarios; en los niveles de formación de los trabajadores; del margen de autonomía para realizar el trabajo que tienen los agentes, etc.

Ahora bien, aún considerando esas diferencias, en la literatura académica especializada existe acuerdo en que los *call centers* constituyen un caso modélico del desarrollo de nuevas prácticas de gestión y de organización del trabajo. En estos nuevos escenarios productivos las formas clásicas de racionalización taylorista se expresan redimensionadas en el seno de la economía de servicios. El proceso productivo propio de los *call centers* se rige por una racionalización que consiste en la aplicación de una norma temporal básicamente restrictiva —cada minuto y cada gesto productivo importan y se controlan— que se conjuga con la utilización de tecnologías de la información y sistemas informáticos para alumbrar un mecanismo muy efectivo de intensificación del trabajo y de control. Por lo tanto, los distintos tipos de tareas y trabajos de teleatención, así como los *call centers* diferentes en sus funciones y características, comparten esa matriz organizativa en común; a la que Linhart (2006) ha denominado como una “forma híbrida de taylorismo”, situada en un punto intermedio entre la norma automatizada y taylorista y la relación de servicios, esencialmente interactiva y comunicativa. El de los *call centers* es un trabajo que se realiza en tiempo real, de interacción, y de naturaleza comercial, que tiene en la movilización de la subjetividad de los empleados su principal recurso pero dicha movilización no puede efectuarse más que según una lógica taylorista. En efecto, la relación entre los clientes y los agentes telefónicos está marcada generalmente por la voluntad de estandarizar y normalizar la relación telefónica, al igual que su ritmo y

su contenido, siendo el resultado de este tipo de racionalización el cercenamiento más o menos evidente de la dimensión interactiva que debería ser —en realidad— el pilar de toda relación de servicio (Amiech, 2006).

4. CALL CENTERS, FACTORES CLAVES DE SU EXPANSIÓN — Una primera pregunta que podríamos plantearnos a partir de la constatación del estrepitoso crecimiento de los *call centers* es cuál es el lugar que ocupan estos nuevos espacios productivos en las cadenas de valor del sector servicios. Una respuesta general, en la que se hace abstracción de las particularidades de distintos casos y evoluciones, es que los *call centers* ocupan un lugar estratégico en tanto dispositivo clave para un número cada vez mayor de empresas de sectores económicos bien diferentes.

En la economía post industrial, tal como ha explicado Negri (2001) un producto debe ser vendido antes de ser fabricado y esto conlleva una estrategia que se basa en la producción y el consumo de información y que moviliza importantes estrategias de comunicación y de *marketing* para aprehender la información (conocer la tendencia del mercado) y hacerla circular (construir el mercado). Los *call centers* son un canal privilegiado para facilitar esa comunicación (producción-consumo) y sus trabajadores son quienes tienden los puentes para facilitar esa interacción (clientes-empresa). Si esta idea es clave en términos conceptuales, también es importante conocer las características específicas de la evolución de los *call centers* en nuestro país para avanzar hacia una respuesta más puntual. Presentamos, entonces, un punteo acotado de la información sectorial más relevante.

A finales de 2007, la Argentina ocupaba junto con Venezuela el tercer lugar entre los mercados de *call centers* de América Latina. Según el “Informe sobre la Situación, Evolución y Perspectiva del mercado de Centros de Contacto” de la consultora Claves, durante 2006 esta actividad económica emergente facturó en la región 2400 millones de dólares. Para esa fecha, la participación de Argentina en el mercado regional oscilaba entre un 8 y 10%, índices que eran parejos a los de Venezuela. En la actualidad, Brasil lidera el mercado regional, con el 40% del mercado, esta diferencia se debe en buena medida al volumen de su mercado interno. Le sigue México con el 16 % del mercado y Colombia con el 12 %. Una de las fortalezas principales de la Argentina es su mano de obra, con buenos niveles de formación y buen nivel de inglés. Y ante todo, los bajos costos laborales⁷. En Argentina el valor prome-

⁷ Un resumen de la información principal de este informe —que no es de acceso gratuito— fue publicado en “El mercado argentino de call center crecerá este año casi 40 %”. Infobae profesional.com; 3 de septiembre de 2007.

dio de la hora de trabajo en un *call center* del país cuesta apenas 7-8 dólares, contra 12-15 dólares promedio en Latinoamérica y los 20-25 dólares que cuesta en Canadá⁸.

Impulsada por la deslocalización de puestos de trabajo y por la relocalización de servicios, la industria de los *call centers* es una actividad económica que se ha desarrollado de manera sostenida en los últimos tres años. 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 —que contratan a cerca del 30% de la mano de obra del sector—, estas empresas crearon durante 2007, 45.000 empleos. Esta cifra representa un crecimiento de un 25 por ciento frente a los 36.000 empleos del año 2006.

Creación de empleos. Empresas proveedoras de servicios de <i>call centers</i>		
<i>Año</i>	<i>Creación de empleos</i>	<i>Crecimiento %</i>
2001	5.000	N/D
2002	6.000	20%
2003	12.000	100%
2004	20.000	66%
2005	30.000	50%
2006	36.000	20%
2007	45.000	25 %

Fuente: Elaboración propia a partir de informes sectoriales y prensa periódica

Ahora bien, para valorar estas cifras correctamente debe tenerse en cuenta que los *call centers* argentinos crecen pero no retienen demasiado tiempo a sus empleados, las elevadas tasas de rotación y las dificultades para retener a la mano de obra, son aspectos claves de la gestión de la fuerza de trabajo en esta actividad económica. Aunque no hay cifras oficiales al respecto (según la información sectorial relevada, la rotación supera el 20% anual), las altas tasas de rotación son reconocidas

⁸ Canadá —al igual que India e Irlanda— es uno de los países en los que la proporción de *call centers* que prestan servicios internacionales es significativa, en relación con los que atienden el mercado interno. En el caso de la India, país líder en el negocio de los *call centers* offshore, el 73% de los *call centers* brindan un servicio a clientes internacionales, en Irlanda esto ocurre en el 37% de los casos, y en Canadá, en un 35% de los casos (Holman, Batt, Holtgrewe, 2007).

como una limitación para el crecimiento de la industria. Según información correspondiente a 2007, teniendo en cuenta solamente Capital Federal, entre 200 y 300 personas rotan por semana por algún *call center* de la ciudad de Buenos Aires, y en la mayoría de los casos no vuelven a trabajar a la industria. Según datos del Ministerio de Trabajo, en cerca del 53% de los casos, los motivos de desvinculación en esta industria se atribuyen a la decisión del trabajador. El estrés crónico y el agotamiento nervioso (*burnout*) son síndromes frecuentes entre los trabajadores del sector⁹.

Según información difundida por la ACAC, durante 2006, la industria obtuvo ingresos por \$500 millones, de los cuáles el 30% correspondió a los servicios de exportación¹⁰. Mientras que en 2007, la cifra fue de \$870 millones¹¹. 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 se completa con los *call centers* propios de empresas (*in house*), de compañías de seguros, bancos, prepagas, aerolíneas, tarjeta de crédito, entre otras.

Si la atención se dirige a las empresas que lideran el mercado *offshore*, se observa un nivel de concentración todavía mayor, 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)¹². 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 Connect¹³. Esta situación revela el aumento sostenido de la inversión extranjera directa en el sector. Estas empresas comparten el mercado con empresas de capitales

⁹ “Los *call centers* argentinos buscan mejorar las condiciones de empleo y bajar la rotación” 30-11-2007. Revista Mundo Contact. “Estrés laboral, una amenaza para los *call centers* (lo sufre el 30% del personal)” Infobaeprofesional.com, 10-10-2007. “Los *call centers* crecen pero no retienen el personal” Clarín, 16-07-2006.

¹⁰ “Panorama de las empresas del sector”, www.Intouchdigital.net. Consultado el 21-2-2008.

¹¹ “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 centers, Uno Edición Empresa, 10-2-2008. www.edimpresa.diariouno.net.ar.

¹² Call Centers Síntesis Sectorial. Claves Información Competitiva.

¹³ “Call Centers: grandes inversiones apuntarán al mercado externo”, MundoContact, set. 2007.

nacionales, tales como Action Line, que en 2007 era la empresa de *call center* más grande del país, con 7000 empleados. Entre las empresas locales más importantes figuran, Clienting Group, PyD, Skytel, Cat e Indicom¹⁴.

En relación a la estructura del sector en función de la demanda, se observa que después de la devaluación las empresas se reorientaron hacia 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 la 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%¹⁵.

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 inversiones)¹⁶.

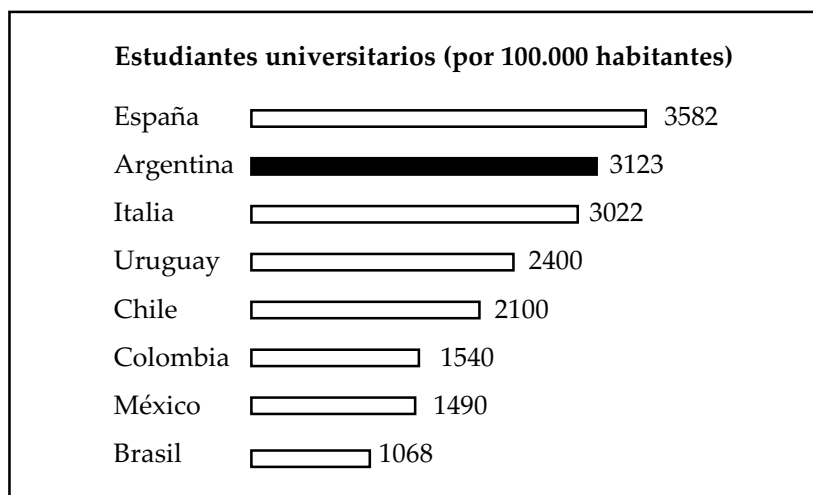
Las empresas multinacionales que deciden localizar sus *call centers* en Argentina encuentran, además de estos incentivos, costos laborales bajos y una fuerza de trabajo compuesta por mano de obra con buena formación; pero centralmente, son los costos laborales ventajosos los que vienen siendo el principal impulso para la expansión del sector. 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)

¹⁴ "Argentina Executive Call Center Report 2007", Zagada Markets. Inc., Octubre 2007.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Agencia del Desarrollo de Inversiones -ADI- Argentina, Información, Boletín de Novedades. Sectores. www.inversiones.gov.ar

oscilaban entre los 2 y los 3 dólares la hora (Di Martino, 2004). En 2007, esta relación se mantiene. Los *call centers* son una industria de mano de obra por excelencia y la reducción de los costos laborales es un factor clave. Los bajos costos laborales se suman a la disponibilidad de una mano de obra abundante y calificada. Buenos Aires, por ejemplo, contaba en 2004 con una población de 11.5 millones de habitantes, de los cuales el 32.9% tenía entre 18 y 40 años¹⁷. Otro factor sumamente importante que alienta la localización de estas empresas es que Argentina presenta 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. Los indicadores presentes en Argentina son incluso comparables con el promedio de los países más desarrollados. Posee una tasa de matriculación secundaria del 81%, cercana a países como Australia (85%) o Portugal (85%)¹⁸. En cuanto al nivel de educación superior, existe una vasta red de universidades públicas y privadas en la que actualmente cursan sus estudios 1 millón 200 mil estudiantes. Además, Argentina cuenta con uno de las *ratios* más altas de dominio de inglés como segundo idioma, de Hispanoamérica, por lo que los agentes telefónicos argentinos son potencialmente aptos para desempeñarse como agentes bilingües en los *call centers offshore*¹⁹.



Fuente: ProsperAr en base a Ministerio de Economía y Producción

¹⁷ Argentina, ventajas de invertir hoy, Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI)- Secretaria de Industria, ministerio de Economía y producción; Buenos Aires, 2004.

¹⁸ Tasa: número de estudiantes matriculados para ese nivel, como porcentaje del total de la población en edad para ese nivel. Fuente: ProsperAr en base a GED 2006, UNESCO.

¹⁹ Argentina, ventajas de invertir hoy, op.cit.

Los elementos que acabamos de presentar en esta radiografía sectorial son algunos de los factores que se encuentran en el origen de la decisión de deslocalizar *call centers* —desde Europa o Estados Unidos— para comenzar a operar desde Argentina.

En términos económicos, la búsqueda de reducción de costos es la razón fundamental por la cual las empresas deciden deslocalizar sus *call centers* y Argentina ofrece varias ventajas claves para ello: en primer lugar, ventajas en relación al costo diferencial del trabajo; en segundo lugar, las ventajas tienen que ver directamente con la formación de fuerza de trabajo con la que cuenta el país. Asimismo, en los últimos años los gobiernos provinciales han implementado una serie de medidas que estimulan la localización de empresas, proveedoras de servicios de *call centers*, también de empresas de servicios informáticos y de *software*.

Pero más allá del análisis estrictamente económico, retomando la pregunta con la que iniciamos este apartado (los *call centers* y su papel en la economía tardocapitalista) podemos volver sobre un par de aspectos teórico-conceptuales. En primer lugar, mencionar que el proceso de globalización de las actividades económicas del sector servicios está impulsado por una idea rectora, ésta sería: que la economía global contemporánea no tiene fronteras y la información, el capital y la innovación pueden “volar” rápidamente hacia cualquier parte del mundo buscando la ansiada disminución de costos. Bajo esta perspectiva se inscribe la deslocalización de los *call centers* desde los países centrales a los de economías emergentes. Por lo tanto, un componente vital del “paradigma” del *offshore* está representado por la idea de que el trabajo puede sustituirse casi indefinidamente y quienes impulsan la deslocalización confían en que la organización del trabajo puede ser “transplantada” a Argentina —o donde haga falta— sin mayores problemas. Sin embargo, esta idea es discutible. Las tendencias unificadoras que se imponen en un nivel macro - movimiento continuo y circulación veloz de bienes, trabajo y capital- no tienen el mismo alcance homogenizador sobre las formas de trabajar y de producir (bienes y servicios) y tampoco sobre las experiencias de las personas en relación a su trabajo. Las tendencias que acompañan a la economía global, integrada e interdependiente, no son uniformes sino que, más bien por el contrario, lo que predominan son las situaciones contrastantes, muchas veces desventajosas y asimétricas, y las tensiones derivadas de la confrontación entre dinámicas y prácticas locales (situaciones sociales y económicas específicas) y fuerzas globales de integración (Poster, 2007; Appadurai, 1996, 2001).

5. DESLOCALIZACIÓN, FLEXIBILIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO — Según se deduce de nuestro análisis, las estrategias de externalización y deslocalización son el motor clave de la evolución de la industria de los *call cen-*

ters, estos nuevos espacios de producción funcionan como canal de aplicación de estrategias de flexibilización. En esta dirección, se destacan las posibilidades que los *call centers* ofrecen para la reorganización del trabajo.

Según Buchanan (2002: 51), la tendencia que caracteriza el desarrollo de los *call centers* muestra que las grandes firmas ubican a los empleados encargados de la atención a clientes en plataformas de trabajo, baratas o poco costosas, alejadas de sus casas matrices. En la mayoría de los casos la relocalización de estos trabajadores facilita la segregación de los mercados internos de trabajo, limitando sus oportunidad de obtener mejores puestos, más deseables o mejor remunerados, dentro de una misma empresa. Además, los *call centers* permiten aprovechar ventajas comparativas derivadas de la segmentación del mercado de trabajo en función del lugar escogido para su localización y constituyen un ejemplo elocuente de feminización de mercados de trabajo periféricos, en los que obtienen fácilmente un puesto de trabajo mujeres y hombres jóvenes. Las TICs, como ya hemos mencionado, son el factor clave que hace posible la aplicación de esas políticas de flexibilización, consistentes en la reorganización de los procesos productivos y la reformulación de la gestión de la fuerza de trabajo y de los recursos humanos (Richardson y Belt, 2001). Las posibilidades tecnológicas actuales (convergencia entre telemática e informática) permiten que los trabajos menos calificados — como el telemarketing, data entry, y la gestión de cobros— puedan ser segregados de la empresa “cabeza” y relocalizados en zonas suburbanas y, según estamos analizando, en localizaciones *offshore*, con costos laborales y salariales más bajos, sin tener que renunciar al control sobre la mano de obra a pesar de las distancias. A continuación, algunos elementos que ayudan a calibrar los alcances de las estrategias de flexibilización en el caso de los *call centers* argentinos.

Según datos sectoriales de 2007, el 70% de los empleados de las empresas proveedoras de servicios de atención a clientes tiene entre 18 y 24 años, en el 50% de los casos el ingreso a un *call center* representa una primera oportunidad laboral. La mayoría de quienes trabajan en los centros de atención a clientes son estudiantes terciarios y universitarios que buscan un horario de trabajo part time que les permita continuar con sus estudios. Los jóvenes que constituyen la fuerza de trabajo de las plataformas *offshore* son, según comprobamos con nuestro trabajo de investigación, los mismos que han sido castigados durante los períodos recientes de recesión y de crisis económica por problemas de empleo y por la desocupación. Todavía hoy, cuando lo peor de la crisis económica de 2001 ha quedado atrás, los jóvenes siguen teniendo dificultades para insertarse en el mercado de trabajo o para conseguir un primer empleo y transitan por el circuito de “trabajitos” para jóvenes — cadenas de comida rápida, alquiler de videos, cines, vendedores de centros comerciales, servi-

cios de mensajería, etc. — (Jacinto y Solla, 2005). Entre esas actividades se destacan los *call centers* por su capacidad para crear empleos.

La característica más marcada en la relación de los jóvenes con el mercado de trabajo local está dada, cuando logran escapar al desempleo, por la precariedad de sus inserciones laborales. Sus trayectorias suelen combinar etapas de desempleo, subempleo, inactividad, contratos temporarios y/o autoempleo (Jacinto y Solla, 2005). En este marco del deterioro general se ha producido una polarización de las oportunidades laborales. Aquellos jóvenes más educados, dependiendo también de su capital cultural y social, pueden aspirar a obtener puestos de mayor calidad, mejor remunerados y con mejores condiciones de trabajo, pero muchas veces igualmente transitorios. En relación con nuestro caso de estudio, esta sería la situación de los jóvenes estudiantes con buenos niveles de inglés — o bilingües — que trabajan en *call centers* que atienden a clientes estadounidenses o europeos, dedicados a tareas de ventas o de soporte técnico. Por otro lado, los jóvenes con menos recursos y niveles educativos más bajos se ven compelidos a realizar trabajos informales y ocasionales, en el extremo más deteriorado del circuito laboral con una fuerte rotación e inestabilidad. En los *call centers offshore*, los jóvenes acceden a empleos en el sector formal, pero igualmente con bajos salarios. Asimismo, las contrataciones son precarias cuando los jóvenes trabajan en las empresas más chicas y menos estables del sector. Este último caso, el de los jóvenes con bajos recursos y escasa formación, es el de los agentes de los *call centers* dedicados exclusivamente a la atención a clientes y cuando la interacción se desarrolla en español.

En general, los trabajadores de los *call centers* son jóvenes que luego de finalizar sus estudios secundarios siguen estudiando y que no se han independizado de sus padres; se encuentran en el inicio de su trayectoria laboral, en donde la opción de empezar a trabajar se asocia con la necesidad de adquirir cierta independencia económica — fundamentalmente para cubrir gastos personales vinculados con sus estudios —, o con el hecho de tener que comenzar a aportar al sostenimiento de la economía familiar. Como acabamos de mencionar, las mayores diferencias en la fuerza de trabajo de los *call centers offshore* es la que se registra entre los jóvenes de las plataformas bilingües y aquellos que trabajan en los servicios que atienden en español. Entre los agentes anglófonos predominan los jóvenes de clases medias, estudiantes universitarios, que aún no se han independizado de sus familias, tienen escasa o nula experiencia laboral, siendo el del *call center* generalmente su primer trabajo. Para estos jóvenes, la prioridad está puesta en sus estudios universitarios y trabajan para financiarlos. En estos casos los aspectos más valorados del trabajo del *call center* tienen que ver con las ventajas en términos de jornada *part-time* y con la buena remuneración relativa que el trabajo ofrece en relación con otras opciones

laborales. Sin embargo, según se desprende del análisis de entrevistas, estos trabajadores encuentran en el trabajo como agentes telefónicos una experiencia frustrante y ciertamente desclasante. Los jóvenes de los servicios bilingües son poseedores de un capital social y cultural que podría abrirles mejores posibilidades, pero que no pueden poner en juego en el contexto del mercado de trabajo argentino, lo que contribuye a que se desempeñen en un trabajo poco calificado, que no goza de reconocimiento social, y que está por debajo de sus expectativas. Por su parte, los agentes de los *call centers offshore* de atención a clientes en español (más masivos, estandarizados y rutinizados en lo que a la actividad de trabajo se refiere), presentan una trayectoria laboral diferente. En general, pertenecen a estratos sociales más bajos, siguen estudios terciarios que ofrecen una salida laboral más inmediata, presentan trayectorias laborales más extensas y sobretodo más precarias que las que acabamos de presentar. Ha transitado por empleos temporarios en supermercados, tiendas de ropa, emprendimientos familiares, pasantías escasamente remuneradas, etc. A estos jóvenes, el empleo en un *call center* les permite no sólo financiar algún tipo de estudio — cuando cursan un nivel terciario— sino fundamentalmente, colaborar con la economía familiar. En este caso, trabajar en una plataforma *offshore* significa romper con una trayectoria laboral compuesta de inserciones inciertas en el sector informal de la economía. El ingreso al mercado de trabajo formal, es el aspecto más relevante para este grupo de trabajadores.

¿En que situación están esos trabajadores, cuál es su grado de protección, cuáles sus salarios y sus condiciones laborales? En este terreno hay que mencionar, en primer lugar, que en Argentina los agentes de los *call centers* están representados legalmente por el Sindicato de Comercio (CCT N° 130/75) y no por un sindicato de telecomunicaciones o, en su defecto, comprendidos por un Convenio de Telemarketing, como ocurre por ejemplo en varios países de la Unión Europea²⁰. Esta situación coloca a los agentes en un terreno nebuloso e inespecífico en casi todos los campos; desde la definición de la duración de la jornada de trabajo, 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—. Esto genera cierto grado de indefensión en los trabajadores y, en lo que a nuestro análisis se refiere, dispersión de la información, dado que no existe hasta el momento ningún relevamiento sectorial realizado por algún organismo económico gubernamental.

Los contratos que hegemonizan en el sector son contratos formales, por tiem-

²⁰ Para un análisis detallado de los alcances de los Convenios Colectivos de los trabajadores telefónicos y de los empleados de Comercio, véase: SENÉN GONZÁLEZ y GARRO (2007).

po indeterminado, con un período de prueba máximo de noventa días²¹, esta modalidad se impone en las grandes compañías proveedoras de servicios de *call centers* como Atento, Apex, Teleperformance y Teletech. El acceso a un contrato formal, representa uno de los principales incentivos para los jóvenes que se deciden a comenzar a trabajar en el sector. Esta modalidad contractual no excluye, sin embargo, 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.

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 (6x5), de 8 y hasta de 9 horas diarias. Las empresas del sector también contratan a los agentes para trabajar 6 días con jornadas de 6 horas (6x6), y hasta de 8 horas. Las jornadas más características del sector son las de (6x5) y (6x6)²². En los *call centers* gestionados por empresas tercerizadoras se combinan más de una estructura horaria, que refleja el amplio margen de flexibilidad con el que se mueven las empresas para organizar turnos de trabajo y jornadas laborales. 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)²³. En Argentina también se encuentra regulada la jornada laboral de empleados que realizan, específicamente, tareas de telemarketing en los *call centers* de Telecom, que se compone de 7 horas diarias en el caso de los teleoperadores representados por FOEESITRA, y de una jornada de 6 horas para los que pertenecen a FOETRA Sindicato Buenos Aires²⁴.

²¹ Mercado Laboral y sus regulaciones, Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI) -Secretaría de Industria, Ministerio de Economía y Producción-, Buenos Aires, octubre de 2005.

²² Sobre remuneraciones en el sector, nota de Joaquín Frías, CCSur /Call / Contact Centers Media, 6 de julio de 2005.

²³ 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.

²⁴ Véase: Convenio Colectivo de Trabajo 538/03 "E", Telecom Argentina Stet France Telecom S.A. y Federacion de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomuni-

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 agresiva política de flexibilización salarial 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 \$ 1200-\$ 1300 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 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 1100 pesos²⁵. Sin embargo, este cálculo no refleja la realidad de un sector donde el salario de los empleados varía, por lo menos, en función de las tres actividades principales del sector, Ventas, Soporte Técnico y Atención al Cliente, de la extensión y modalidad de la jornada laboral (6x5) y (6x6) (6x8), y donde también hay diferencias entre el salario de un agente bilingüe y un agente que trabaja que atiende en español. Asimismo, para alcanzar el salario mínimo los agentes de *call centers* tienen que cumplir con una serie de metas de calidad de atención, puntualidad, idioma, métricas de calidad y de tiempo de atención; a estas exigencias se suma la necesidad de alcanzar un determinado nivel de ventas o una cierta cantidad de llamadas atendidas para cobrar los “bonus” de productividad. A principios de 2007, el sueldo básico de un agente de ventas que cumplía con una jornada de 6 horas variaba entre los \$ 600 y los \$ 900 (con comisiones que oscilaban entre los \$200 y los \$ 900) mientras que los agentes de atención al cliente tenían un salario mínimo de entre \$ 900 y \$ 1200 (con bonus de productividad entre \$ 0 y \$ 300)²⁶.

A modo de síntesis podríamos decir que, en el caso argentino, la expansión de los *call centers offshore* ha ido conformando un sector cuyos empleos pertenecen al

caciones, y Convenio Colectivo de Trabajo 576/03 “E”, entre la F.O.E.T.R.A Sindicato Buenos Aires y Telecom Argentina.

²⁵ “Remuneración para empleados de Comercio” Vendedores/Administrativos mes de Diciembre 2006. FAECyS. www.faecys.org.ar.

²⁶ Entrevista a responsable de Recursos Humanos de Arvato, y a la Gerente de Recursos Humanos de Teletech. Estimación a partir de los salarios de los agentes entrevistados.

sector formal de la economía pero sin que esto represente, necesariamente, un reaseguro de estabilidad ni de buenos salarios, y no siempre de buenas condiciones laborales para los trabajadores. Reflejo de algunas de estas carencias son los elevados índices de rotación que se registran en el sector (según hemos indicado más arriba de alrededor del 20% anual) y la multiplicación de los casos de estrés y agotamiento nervioso (*burnout*) que sufren los trabajadores del sector. En un sentido amplio, los trabajadores de *call centers* aún conviven con la precariedad, “si no se puede hablar de precariedad en el sentido de ausencia o reducción de derechos y garantías laborales, se puede hablar de precarización de la calidad en el ejercicio del trabajo” (Rosenfield, 2007: 12). De allí, un elemento que las trayectorias laborales de los trabajadores de los *call centers offshore* tienen en común: el trabajo del *call center* sólo es aceptable en tanto experiencia transitoria y los jóvenes trabajadores del sector no conciben su futuro laboral permaneciendo largo tiempo en la actividad, mayoritariamente se van, o planean irse.

6. COMENTARIOS FINALES — Durante la última década los *call centers* han experimentado un crecimiento muy importante, instalándose prácticamente en todos los países del mundo. Gracias a los avances registrados en el desarrollo de las TICs y a la reducción de los costos de la transmisión de datos las empresas han encontrado una forma efectiva y barata de ofrecer servicios y productos a sus clientes desde centros equipados con tecnología remota.

Este fenómeno se presta a algunas controversias. Por un lado, los consumidores se han beneficiado por la reducción del costo de algunos servicios tanto como por su mayor accesibilidad; asimismo, mundialmente se han creado muchos empleos vinculados con los servicios de atención a clientes, finalmente, los gobernantes de los países recientemente industrializados — tanto como los de los países más desarrollados— han visto en los *call centers* y en su capacidad para generar puestos de trabajo una vía más hacia el desarrollo económico. Por otro lado, encuestas, estudios de campo e investigaciones académicas han explorado la organización y condiciones de trabajo de los *call centers*. Centralmente, se viene reflexionando sobre un aspecto aparentemente paradójico: siendo una actividad económica de punta en términos tecnológicos las diversas exploraciones sobre la organización del trabajo en las plataformas de atención a clientes han dado cuenta de una tendencia exacerbada hacia la taylorización (rutinización, normalización, marcada separación entre concepción y ejecución). Se ha visto entonces a los *call centers* como las nuevas fábricas del sector servicios, como un nuevo reducto para una gestión de la fuerza de trabajo propia de las industrias manufactureras más tradicionales. En este terreno, los *call centers* se han transformado en sinónimo de una forma moderna de degradación de las condiciones de trabajo (Buscatto, 2002).

En los últimos años el alcance de los problemas planteados se ha ido matizando. Por ejemplo, se ha avanzado en la identificación de distintos tipos de tareas y trabajos de teleatención en los que la importancia relativa que se asigna a criterios cuantitativos y/o cualitativos de definición de objetivos y de evaluación de resultados conforma una serie de actividades dotadas de características diferenciadas (Taylor y Bain, 2002). El contraste se establece, por un lado, entre *call centers* en los que se ejecutan operaciones simplificadas, de bajo valor agregado, en los que el rendimiento se mide a través de parámetros cuantitativos y, por otro, con aquellos servicios más especializados con tiempos más “relajados” y un grado mayor de autonomía —*help desk* técnicos, por ejemplo— en los que los resultados no se miden en términos de cantidad y de tiempo sino en función de la calidad de la atención (Taylor y Bain, 2001, 2002; Callaghan y Thompson 2002). En esa dirección, los estudios transnacionales y comparativos de Rosemary Batt (2004), han distinguido tres modelos de *call centers*: los taylorizados orientados a la producción masiva, otros con predominio de la lógica de la prestación de servicios profesionales, y finalmente una forma híbrida de servicios de masas-*customizados*.

¿Qué tipos de *call centers* se localizan en Argentina, que fisonomía adopta el trabajo, los salarios y las condiciones laborales en los *call centers* de terciarizadoras que se especializan en actividades internacionales? Según hemos analizado, en el caso argentino estas cuestiones están directamente relacionadas con el comportamiento de la inversión extranjera directa, con la consolidación de una actividad económica dependiente de la terciarización y con la sustentabilidad de la “globalización” de las actividades de los *call centers*. Aunque el carácter acotado de nuestro estudio no nos permite pensar en términos de tendencias de evolución sectorial, podemos considerar las tendencias internacionales actuales para contextualizar en un marco más explicativo la información que hemos presentado en este artículo. Según los resultados publicados en 2007 por la “Global Call Center Research Network”, que comprende un estudio comparativo internacional entre 17 *call centers* (de Asia, África, América del Sur —Brasil—, América del Norte y Europa), 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 (Austria, Países Bajos, Dinamarca, Francia, España, Alemania y Suecia), es donde existen trabajos de mejor calidad, menor rotación, mejores salarios y menor dispersión salarial entre los distintos grupos de trabajadores. Asimismo, en estos países de Europa continental el desarrollo de los *call centers* coexiste con una fuerte presencia sindical y con prácticas de negociación colectiva de un alcance importante (Holman, Batt y Holtgrewe, 2007: 44). En dicho estudio, se compararon las situaciones registradas en los países mencionados, con otras economías más liberales (Canadá, Irlanda, Reino Unido y Estados Unidos) y con países de industrializa-

ción más reciente (Brasil, India, Polonia, Sudáfrica y Corea del Sur), destacándose como conclusión que la “globalización” de la industria de los *call centers* tiene un componente nacional remarcable. Las diferencias entre países, que son importantes, se relacionan con el peso de factores institucionales que hacen a la regulación de los mercados de trabajo y que auspician, o desalientan, situaciones de precariedad laboral²⁷.

Otro factor que hace a esa diferenciación y que es particularmente importante en esta actividad es la estrategia de segmentación de clientes que siguen las compañías. La comparación entre *call centers* para mercados masivos, de atención general a clientes, y *call centers* más especializados, de servicios para empresas o de negocios, indica que son estos últimos los que ofrecen trabajos de mejor calidad y contratos formales (full-time, por tiempo indeterminado) y también los que pagan mejores salarios. Cuanto mejor es el servicio que se presta a los clientes (mayor valor agregado), mejor es la calidad del trabajo que desarrollan los agentes. Finalmente, en términos generales, otro factor clave a tener en cuenta para explicar las diferentes evoluciones es que los *call centers* propios (in house) y los *call centers* terciarizados difieren considerablemente en cuanto a condiciones de trabajo y a la gestión de la fuerza de trabajo. Según los resultados del “Global *call centers* Report” (ibidem: 44), en los *call centers* gestionados por subcontratistas existen trabajos más estandarizados que demandan menor calificación y por los que se recibe menores salarios que en los *call centers* in house, es esos centros se registran además tasas más elevadas de rotación, contratos laborales más inestables y una representación sindical generalmente más débil que en las plataformas propias. Esta situación puede atribuirse al mayor peso estratégico que tiene para los subcontratistas la reducción de costos para hacer frente a la fluctuación de la demanda y a la incertidumbre generada por su carácter dependiente de los contratos con numerosos y variados clientes.

²⁷ Obsérvese, en este sentido que, en la India, el país que es habitualmente puesto como ejemplo cuando se analiza el boom de los *call centers*, la mano de obra de un 60% de las plataformas de atención a clientes se compone de trabajadores con títulos universitarios que realizan trabajos considerados de baja calificación, mientras que esta proporción es solamente del 10% en buena parte de los países europeos. Asimismo, si se analiza el grado de autonomía que tienen los agentes telefónicos para desarrollar su trabajo —factor que considerado conjuntamente con los niveles de supervisión y monitoreo, constituye un indicador de “calidad del trabajo”—, se destaca que en los países más liberales en términos de regulación laboral la proporción de *call centers* con bajos niveles de autonomía trepa hasta el máximo de un 49%, en contraste con el 29% de las economías más reguladas, y con el también importante 34% de economías de reciente industrialización. La India, es nuevamente el caso más extremo, con un 75% de *call centers* situados en la zona de la baja autonomía. Los *call centers* de este país presentan, además, los índices más altos de actividades de monitoreo y control entre todos los países comparados en el estudio (Holman, Batt y Holtgrewe, 2007: vii).

En suma, y ya para terminar, quedaría solamente enfatizar que, en nuestra opinión, este es el contexto en el hay que interpretar la información sobre los call centres *offshore* que hemos presentado en este texto. La de los *call centers* es una actividad económica que sigue creciendo y conquistando importancia en todo el mundo y en torno a la cual existe suficiente evidencia como para afirmar que, los modelos de expansión de la actividad focalizados en la reducción de costos dan lugar a la creación de trabajos de baja calidad, a tasas de rotación elevadas entre los empleados del sector y, además, a la insatisfacción de los clientes. En este sentido, los contextos institucionales, según hemos destacado, son vitales para impulsar la creación de buenos trabajos, buenos empleos y asegurar la sustentabilidad de esta actividad económica emergente.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIECH, M. (2006), *Les centres d'appels téléphoniques : une certaine idée du service au client*, en Linhart, D. y Moutet A. (coords.) (2005), "Les temps nous est compté. La construction des normes temporelles du travail", París, La Découverte.
- APPADURAI, Arjun, 1996. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*, Minneapolis, University of Minnesota Press.
- BUCHANAN, R. (2002), *Lives on the Line: Low-Wage Work in Teleservice Economy* en, Munges, F. (ed.) *Laboring Below de Line*, Russel Sage Foundation, New York, pp. 45-72.
- BUSCATTO, M. (2002), *Les Centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique*, *Sociologie du Travail*, 44: 99-107.
- CALLAGHAN, G. y THOMPSON, P. (2002), *We recruit attitude: the selection and shapping of routine call centre labour*, *Journal of Management Studies*, 39:2, pp.233-254.
- DI MARTINO (2004) *Telework in Latin America and the Caribbean*, Ginebra, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDCR-CRDI).
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. (2005), *The governance of global value chains*, *Review of International Political Economy*, vol. 12, n. 1, febrero 2005, pp. 78-104.
- HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. (2007), *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*.
- JACINTO, C. y SOLLA, A. (2005), *Tendencias en la inserción laboral de jóvenes: los desafíos para las organizaciones de la sociedad civil*, en ABDALA, E.; JACINTO, C.; SOLLA, A. Coord. "La inclusión laboral de los jóvenes: entre la desesperanza y la construcción colectiva". Montevideo: CINTERFOR/OIT (Trazos de la formación, 21).
- LINHART, D. y MOUTET A. (coords.) (2005), *Les temps nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, París, La Découverte.
- 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.
- POSTER, W., 2007, *Who's On the Line? Call Centers Agents Pose as Americans for U.S. Outsourced Firms*, *Industrial Relations*, Vol.46 N° 2, Oxford, UK.

- RICHARDSON, R. y BELT, V. (2001), *Saved by the Bell? Call Centres and Economic Development in Less Favoured Regions*. Economic and Industrial Democracy, Vol. 22, N° 1, 67-98.
 - ROSENFELD, C. (2007), *Construcao da identidade no trabalho em call centers: a identidade provisória*. Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay, abril 2007
 - SENÉN GONZÁLEZ, C. y GARRO S. (2007), *Fortaleza colectiva y fragmentación sindical en el sector de telecomunicaciones en Argentina*, Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay.
 - STURGEON, T. y LEVY F. (2005), *Measuring the offshoring of service work and its impact on the United States. A working group*, Propuesta de constitución, MIT, Industrial Performance Center, 28 de marzo de 2005, 11 p.
 - TAYLOR, P. y BAIN, P. (1999), *An assembly line in the head: work and employee relations in the call center*, Industrial Relations Journal, Vol 30(2), pp. 101-117.
 - 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. (et al.) (2002), *Work organization, control and the experience of work in call centers*, Work, employment and society, Vol.16(1), pp.133-150.
-
-

LA EQUIDAD DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL ¿UN DESAFÍO CULTURAL? REFLEXIONES INICIALES. ASPECTOS SOCIOLOGICOS Y FILOSÓFICOS

■ *Por Liliana Noemí Picón**

En el mercado laboral argentino se verifican actos de inequidad de género, en relación con la mujer, en las distintas etapas de la relación laboral, que se proyectan en un impedimento reiterado para ocupar puestos de trabajo, a pesar de encontrarse en las mismas condiciones de idoneidad y capacidad en relación con los hombres.

La problemática trasunta una cuestión social. No caben dudas que nuestra sociedad y el ámbito laboral mundial, incurre en prácticas de inequidad respecto de la mujer. A nivel mundial, ocupan escasamente del 10 al 20 % de los puestos directivos y de administración, y aun cuando las mujeres tengan puestos de trabajo que suelen ser dominados por los hombres, sus ingresos siguen siendo más bajos.

En el período que se extiende entre el inicio de las entrevistas personales hasta la contratación del trabajador mediante un sistema de selección adoptado por el empresario, ocurren situaciones de discriminación en relación con las mujeres. Se