

**Innovaciones tecnológicas y organizacionales
Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios:
La industria de los *call centers* en Argentina**

Andrea Del Bono (CONICET -Ceil-Piette- y UNLP)
adelbono@ceil-piette.gov.ar

Grupo 16: Reestructuración productiva y flexibilidad

Introducción.

La característica central de los cambios que experimenta la nueva sociedad mundial tiene su raíz en la revolución tecnológica. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) posibilitaron una revolución del procesamiento de la información que dio lugar a la redefinición de las formas tradicionales de producción. Esta inédita situación ha suscitado un intenso debate acerca de las transformaciones económicas y sociales registradas en las sociedades capitalistas avanzadas. Los análisis que dominan el debate dirigen mayoritariamente su atención hacia la incidencia de dicho proceso sobre el mercado de trabajo, otorgando un énfasis especial al estudio de aspectos cuantitativos vinculados al potencial de las TICs para la creación o para la destrucción de empleos. De allí, que otros aspectos imprescindibles para comprender la magnitud y la tendencia de los cambios producidos por la masiva incorporación de las TICs a la producción de bienes y servicios vengán recibiendo, relativamente, menos atención (Serrano y Crespo, 2001). Tal es el caso, del estudio de los *nuevos perfiles* que presentan las *formas de actividad emergentes* que florecen en distintos *entornos empresariales* atravesados por *procesos específicos de reestructuración productiva*. Esta es una cuestión que va más allá de las preocupaciones sobre la cantidad de trabajo disponible en nuestras sociedades y que reclama una exploración exhaustiva.

Asimismo, las mutaciones que tuvieron lugar en la configuración de las economías de los capitalismo avanzados, muy particularmente a partir de los años '80 y '90, impulsaron la aparición de un nuevo escenario económico: junto con las tendencias de internacionalización

concentración y centralización del capital se destaca el inédito desarrollo de las finanzas y del llamado “sector servicios”. En este trabajo dirigimos nuestra atención hacia una nueva actividad económica cuya aparición se asocia directamente con el desarrollo del sector de servicios¹ y que se desarrolla vertiginosamente en nuestro país, la “industria” de los *call centers*². En estas páginas presentaremos los elementos que definen al trabajo que se desarrolla en estos nuevos escenarios laborales, deteniéndonos en el análisis de la aparición de esta nueva rama de actividad, y pivotando en la exploración de una serie de cuestiones que tienen que ver con las *características que adopta el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector*³.

La industria de los *call centers* presenta muchas de los ingredientes claves del momento económico actual: su aparición se enmarca en la tendencia de aumento de la creación de empleos en el sector servicios; surge como producto de los procesos de reorganización empresarial resultantes de la utilización de TICs y de la competencia entre localidades y regiones para atraer proyectos e inversiones creadores de empleo, y su desarrollo responde a las políticas de diferenciación funcional, de deslocalización y de externalización de los servicios de las grandes compañías que han transferido muchas de sus funciones (incluso algunas directamente ligadas a la producción) a terceras empresas. Como parte de esta estrategia, los servicios de atención a clientes, antes prestados por empleados de las propias casas matrices, han sido transferidos a empresas de servicios especializadas en la gestión de *call/contact centers*. Podemos señalar, entonces, que la industria de los *call centers*

¹ Entendiendo por ello, principalmente el transporte de mercancías y de personas en todas sus variantes, el turismo, las comunicaciones también en todas sus acepciones, esto es, las telecomunicaciones, internet, televisión por cable, telefonía celular y fija entre otros medios de comunicación, así como la industria del cine, la educación privada, la publicidad, el sector del espectáculo y la prestación de medicina privada, entre otros.

² Los *call centers* no son una “industria” en el sentido comúnmente aceptado, aunque representan una manera particular de proveer servicios a distancia. En estas páginas hablamos de la “industria de los *call centers*”, recogiendo la denominación que se utiliza más frecuentemente en la literatura especializada.

³ Según una caracterización general, los *call centers* constituyen el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes a través de un canal telefónico: promociones, información y consulta, reclamaciones, recepción de pedidos, entre otros. En un sentido más específico, un *call center* puede definirse como una forma de suministro de servicios telefónicos, normalmente con apoyo informático, en la cual los potenciales clientes son atendidos desde una localización única [Proyecto TOSCA, Comunidad Europea (1998-2002), TOSCA D1, Inventory and Methodology, Call Centers Inventory Report, p.3].

se ha visto atravesada por *dos fuerzas convergentes* que, al tiempo que le han servido de impulso, han contribuido a perfilar sus características más importantes: la *reestructuración de las grandes firmas* y los procesos de *reorganización del trabajo* que dicha reestructuración conlleva.

Según datos del Ministerio de Economía, los *call centers* representan hoy una de las industrias que mayor cantidad de empleos genera en nuestro país, casi al mismo nivel que la industria automotriz o el supermercado. Se trata, asimismo, de una industria multiplicadora de empleo al impulsar la creación de nuevos puestos de trabajo en las empresas de software e informática que actúan como proveedoras en materia de soluciones tecnológicas y de equipamiento para la operación⁴. Esta situación explica el hecho de que, en la actual coyuntura de recuperación económica por la que atravieza nuestro país, la evolución de este nuevo sector de la economía despierte un fuerte interés de los organismos gubernamentales -a nivel nacional y provincial-, debido a sus potenciales de producción y de creación de empleos. Recientemente (discurso del 22 de junio de 2005), el Ministro de Economía de la Nación, ha destacado la importancia de la industria de los *call centers*, en tanto una más de las actividades del sector servicios cuyo desarrolló contribuirá al inicio de un ciclo sostenido de crecimiento. En sus propios términos: "En las actuales condiciones macro pueden citarse desde los *call centers*, hasta el *software*, pasando por la producción de contenidos de cine, televisión, radio y publicidad, por los servicios médicos, el turismo, o los servicios de ingeniería, como sectores que revelan enormes potenciales de producción y de creación de empleo de calidad"⁵

Ahora bien, a pesar de toda la atención que se presta actualmente a la industria de los *call centers*, existe muy poca información accesible sobre la composición del sector, sobre las empresas lo componen, o referida a las características de su fuerza de trabajo. La investigación académica, por su parte, comienza a interesarse en el tema, de una manera

⁴ *Software y servicios Informáticos. Plan estratégico SSI 2004-2014. Plan de Acción 2004-2007.* Ministerio de Economía y Producción. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa.

incipiente. En este trabajo presentamos resultados -preliminares- de la primera etapa de trabajo de un proyecto de investigación abocado a analizar una serie de cuestiones relacionadas con la problemática de la *emergencia de nuevas formas de actividad* asociadas a la implementación de estrategias de flexibilización (*outsourcing, off shore*), y al estudio de los *nuevos perfiles* que éstas adoptan⁶.

Call Centers: ¿los nuevos empleos "feminizados" del sector servicios?

La integración de las tecnologías de la comunicación y del *software* ha permitido reemplazar el trato directo con los clientes (*face-to-face*) por un nuevo tipo de interrelación que se realiza a través del teléfono (*voice-to-voice*) y de la Internet. Cada vez más bancos, aerolíneas, cadenas de hoteles, supermercados y grandes tiendas, hacen uso de este renovado canal de comunicación. La demanda hacia este tipo de servicios es también cada vez más importante, en una sociedad de tiempos veloces, que ha conseguido suprimir las limitaciones impuestas por las distancias, reservamos billetes de avión desde la oficina, hacemos la declaración de hacienda sin movernos de casa y consultamos el estado de nuestra cuenta bancaria, cualquiera sea el lugar donde nos encontremos. Mientras que las grandes compañías potencian la utilización del teléfono, en tanto medio barato y eficiente de comunicación con el mercado y con sus clientes, el número de personas que trabajan en algún tipo de *call center* sigue aumentando.

Al ritmo del acelerado crecimiento de los *call centers*, se crean, se reestructuran y se desplazan nuevos trabajos. Según las visiones optimistas, la sociedad postindustrial en la que emergen estos nuevos trabajos, es una sociedad en la que conocimiento es la fuente de la productividad y del crecimiento, en la que la actividad económica ha pasado de la producción

⁵ “Llevamos 37 meses, algo más de tres años, de expansión de la producción”, discurso del ministro de Economía y Producción, Roberto Lavagna, en el Salón del Automóvil. Realizado en la Sociedad Rural el 22 de junio de 2005.

⁶ Buena parte de la *información* con la que ya contamos y que hemos utilizado aquí, ha sido obtenida en entrevistas realizadas a informantes claves: sindicalistas de FOESITRA (entrevistas semiestructuradas a propósito de la situación laboral de los telemarketers de los *call centers* de ubicados en Mendoza, Rosario, Córdoba y Entre Ríos) y de FAECYS (análisis de la situación de los teleoperadores de Teletech) y teleoperadores de Atento y Teleperformance. Hemos realizado, hasta el momento, siete entrevistas semiestructuradas a teleoperadores de distintas empresas del sector. Asimismo, se han realizado visitas a distintas plataformas de trabajo y una extensa entrevista al Director de Recursos Humanos de una de las empresas que hoy lidera el mercado de *outsourcing* de call centers.

de bienes a la realización de servicios, y en la que los nuevos procesos económicos aumentan la importancia de las ocupaciones con un alto contenido de información y conocimiento (Bell, 1975). Sin embargo, según señala la literatura especializada en el estudio de las nuevas situaciones laborales (Warhurst y Thompson, 1998), aunque los trabajadores poseen hoy mayores niveles de educación esto no indica necesariamente que la actividad que éstos realizan demande altos niveles de conocimiento, ni que estén en condiciones de conseguir un buen trabajo. Según estos autores, el escenario en el sector servicios parece estar caracterizado por la amplia extensión de trabajos rutinizados, por el aumento de los trabajos mal retribuidos y pesados (“*donkey work*”, los burros de carga, vigilantes, personal de limpieza, etc.) y en el caso específico de los *call centers* (Taylor 1998), por un modelo de gestión tecnocéntrico y neotaylorista.

Tomando esta postura es posible matizar una de las tesis más difundidas durante las dos últimas décadas, pero especialmente durante los años noventa: aquella que señala que la reestructuración económica mundial (la globalización de la economía) ha provocado la disminución del empleo en el sector industrial -y la importancia decreciente de los trabajadores industriales en la sociedad “globalizada”-, siendo actualmente el sector de servicios la principal fuente de creación de nuevos empleos. Este análisis se completaría señalando que muchos de esos nuevos empleos no son empleos permanentes, ni de tiempo completo, generalmente tampoco son empleos bien remunerados, y brindan menor grado de protección en términos de cobertura legal y social que los trabajos industriales a los que han reemplazado.

Hay un aspecto referido a la dinámica de creación de empleos en el sector de servicios que nos interesa especialmente, dado que hace al nudo de la argumentación que desarrollamos en estas páginas en relación al lugar que ocupan las mujeres en la industria de los *call centers*. Como es bien conocido, las mujeres han aumentado su participación en la vida económicamente activa ingresando en forma masiva al mercado de trabajo. Ahora bien, en términos generales, las mujeres ocupadas se encuentran sobretodo en los empleos a tiempo parcial y mal remunerados del sector servicios, o del sector terciario (Armstrong 1996). Según

analizan Buchanan y Koch-Schulte (2000: 4), el aumento considerable de la cantidad de mujeres confinadas en empleos a tiempo parcial, desprotegidos, o atípicos, nos llevaría a preguntarnos quiénes ocupan los "buenos empleos" cada vez más escasos en las economías contemporáneas, para arriesgar como respuesta, que los hombres gozan de ventajas en detrimento de las mujeres. Sin embargo, si llegáramos a la conclusión de que la situación de los hombres en el mercado de trabajo ha mejorado, cometeríamos un error: la reestructuración económica que acompaña al proceso actual de globalización de la economía ha conllevado la aparición de un gran número de empleos ocupados por mujeres sin que este hecho signifique necesariamente el mejoramiento de su condición en el mercado de trabajo sino, más bien, que es la situación de los hombres la que se ha deteriorado aproximándose a la de las mujeres. Aunque un número minoritario de hombres y mujeres consiguen ocupar buenos empleos, son muchas más las personas que no gozan de ese privilegio. Es precisamente esta transformación de las características de los empleos disponibles la que se describe cuando se hace referencia a la *"feminización del empleo"*: conjuntamente con la multiplicación de los empleos precarios, hay un número mucho mayor de mujeres que trabajan, pero también, mayor cantidad de hombres que ocupan los empleos considerados -tradicionalmente- femeninos.

En términos muy generales, la situación de los jóvenes, no es mejor que la de las mujeres y varones de la economía globalizada. Según datos de la OIT, durante el último decenio, a escala mundial, la tasa y el nivel de desempleo de los jóvenes ha aumentado; en 2003, unos 88 millones de hombres y mujeres jóvenes estaban desempleados, los que representaban el 47 por ciento de los desempleados en el mundo, nivel que superaba en más del doble la tasa global de desempleo. Si bien se ha registrado cierto crecimiento del empleo en general, entre 1993 y 2003 los niveles de empleo de los jóvenes no han crecido. Pero lo que es peor aún, es que las tasas de desempleo reflejan sólo un aspecto del mercado de trabajo juvenil: muchos jóvenes de países de todo el mundo a menudo cumplen horarios de trabajo inadmisiblemente prolongados, en condiciones de informalidad, intermitencia e inseguridad (OIT, 2004).

La emergencia del "fenómeno" de los *call centers* se produce, entonces, en un contexto económico que se caracteriza por la existencia de mercados de trabajo atravesados por el problema del desempleo y por la progresiva generalización de un amplio abanico de modalidades laborales temporales, desprotegidas y precarias (Beck, 2000). *¿Qué tipo de posibilidades ofrece esta nueva actividad?* Podemos presentar una primera aproximación a esta cuestión, que se desprende de la *tendencia general* de evolución de la industria de los *call centers* en el contexto internacional, más allá de la diferencia existente entre mercados, países o regiones. Los teleoperadores de los *call centers* suelen ser mujeres y jóvenes. En los países de la UE, pero también en EE.UU., la presencia femenina representa aproximadamente entre el 60% y 70 % de las plantillas de trabajadores. Estas mujeres son generalmente madres de familia que ven en el *call center* la posibilidad de complementar el salario familiar. Los jóvenes por su parte, son estudiantes universitarios o recién recibidos, para muchos de ellos, el telemarketing representa su primera oportunidad laboral a tiempo parcial o un empleo circunstancial que les permite obtener ciertos ingresos mientras logran insertarse profesionalmente en el mercado laboral. De allí, que los teleoperadores que se incorporan a un *call center* tiendan a hacerlo de forma transitoria, con la idea de abandonar esta ocupación al encontrar otro tipo de trabajo con mayor seguridad laboral y mejores oportunidades de carrera (Boto, 2000). Según la tendencia general predominante, las condiciones de trabajo en los *call centers* presentan distinto tipo de situaciones de precariedad: bajos salarios, turnos rotativos, contratos por tiempo determinado y posibilidades de desarrollo profesional acotadas. La combinación de estos elementos provoca una seria dificultad para la retención de los teleoperadores, situación que se refleja en tasas muy elevadas de rotación de personal.

Los elementos que acabamos de presentar proporcionan sólo una imagen panorámica, sin embargo, *en el mundo de los call centers predomina la heterogeneidad*: distintas tareas, funciones, contratos, diferencias entre los empleados y al interior de la propia organización del trabajo. En el apartado siguiente sintetizamos la discusión académica al respecto, los avances teóricos alcanzados y la base de observación empírica que los alumbró. El lector contará, entonces, con un análisis bastante más completo.

La discusión teórica: temas claves y nuevas preguntas.

Los primeros avances significativos en el estudio de los *call centers* y de la naturaleza del trabajo que se desarrolla en los centros de llamada, fueron aportados por Taylor y Bain (1997) en una investigación dedicada a estudiar la expansión de los *call centers* en Escocia. El estudio revelaba la existencia de relaciones laborales y experiencias de trabajo que tenían muy poco que ver con las proyecciones optimistas sobre las posibilidades abiertas por la generalizada adopción de las TICs en la producción de servicios. Los resultados obtenidos permitieron avanzar en la descripción de un trabajo rutinario, estresante, minuciosamente reglado y desgastante, poco reconocido y mal remunerado, a cargo mayoritariamente de mujeres. El carácter paradójico de esta situación se constituyó en un estímulo para las investigaciones que siguieron. Las posibilidades inéditas que inauguraban las TICs para el desarrollo de formas renovadas de organización del trabajo, lejos de plasmarse en un patrón productivo más flexible y más adaptado a las necesidades de las personas, se traducían en operaciones repetitivas y monótonas, características de las líneas de montaje de las fábricas fordistas. Lejos de ser considerados como "trabajadores del conocimiento" (Bagnara 2000), los teleoperadores de los *call centers* han sido recurrentemente presentados como "trabajadores con una línea de montaje en la cabeza" (Taylor y Bain, 1999).

El desarrollo de las investigaciones sobre *call centers* se ha visto alentado también por una estimulante controversia que, como cuestión de fondo, retoma las líneas de discusión inauguradas en los tempranos años setenta, en torno a los rasgos característicos que habrían de tener los nuevos trabajos de la sociedad postindustrial (Bell, 1975; Touraine, 1971). Respaldándose en una extensa investigación internacional dedicada a analizar la naturaleza de la organización del trabajo en distintas ocupaciones del sector servicios Frenkel *et. al.* (1999), pusieron en tela de juicio la imagen negativa más difundida de los *call centers*. Estudios de caso en *call centers* de Estados Unidos, Japón y Australia, mostraron otra realidad: una actividad que estaría ofreciendo buenas oportunidades de carrera; trabajadores profesionalizados y valorados por sus competencias sociales; teleoperadores independientes, creativos, con importantes niveles de discrecionalidad para la ejecución del trabajo y la toma de decisiones. Asimismo, la presencia de actividades extremadamente sencillas y rutinarias no

fue identificada como la situación más extendida en los *call centers* estudiados, como así tampoco, los elevados niveles de estrés registrados en otros casos.

De hecho, la producción académica sobre el tema se concentra en el análisis de la factibilidad de estas dos evoluciones posibles: la creación de "buenos" trabajos en los que los empleados cuentan con mayores cuotas de seguridad, responsabilidad y autonomía (Durand, 1998); o el desarrollo de renovadas formas de producir asociadas a la intensificación del trabajo, en términos de Altmann y DelB, a la multiplicación de "malos" trabajos (1998). Progresivamente, el alcance de los problemas planteados se ha ido matizando, gracias a la obtención de evidencia empírica que ha permitido avanzar 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. El contraste se establece, por un lado, entre *call centers* en los que se ejecutan operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado, en los que el rendimiento se mide a través de estrictos 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 (llamadas atendidas) sino, más bien, en función de la calidad de la atención (Taylor y Bain, 2001, 2002; Callaghan y Thompson 2002; Thompson, 2000).

Uno de los temas más recurrentes en la bibliografía sobre *call centers*, es el análisis del alcance de los mecanismos informatizados de control y supervisión que se despliegan en estos nuevos centros de trabajo y la reflexión acerca de la eficacia "panóptica" que permiten las TICs cuando se transforman en un instrumento para la monitorización de los trabajadores. El "corazón" de un *call center* es un *software*, el "*Automatic Call Distributor*" (ACD), que permite la distribución del volumen de llamadas recibidas; el control en tiempo real del número y el tipo de llamada, el número de conversaciones, y los tiempos en espera. La presión que representa para los trabajadores este tipo de control "solapado" es un aspecto abordado, casi sin excepción, en las investigaciones sobre *call centers*. Debido a su relevancia

teórica, el tema del control, ha generado debates y dividido aguas. Desde una perspectiva "*foucaultiana*", los *call centers* son conceptualizados como "*electronic sweatshops*", espacios en los que las TICs hacen posible la transparencia permanente de los trabajadores frente al ojo del poder, en términos de Fernie y Metcalf (1998), "la tiranía de la cadena de montaje" se parece a "un paseo escolar en un día domingo" si se la compara con el control ejercido en los *call centers* a partir de la conjunción de la telefonía con la informática. En el marco de aproximaciones más clásicas al estudio del proceso productivo, para las cuáles éste debe entenderse desde el punto de vista de la conjunción concreta de coacción y consentimiento, ese tipo de análisis se consideraron extremadamente simplistas (Taylor y Bain, 1999; Bain y Taylor 2000; Mulholland, 1999).

Ahora bien, aunque en estudios anteriores nosotros mismos hemos explorado muchos de estos temas, en esta oportunidad, las cuestiones que integran nuestra agenda de investigación se relacionan más con otros análisis que estudian el desarrollo actual de la industria de los *call centers*, desde una perspectiva más estratégica, más económica. En primer lugar, si consideramos que la generalizada incorporación de las TICs a los procesos productivos ha sido un potente instrumento al servicio de las estrategias de reestructuración impulsadas por las empresas en el marco de la redefinición de las relaciones capital-trabajo podemos preguntarnos, qué ventajas ofrecen los *call centers* para el desarrollo de dichas estrategias de reestructuración -de flexibilización-, en tanto centro neurálgico para la aplicación de nuevas tecnologías de la información.

Según ha analizado Buchanan (2002:51), la industria de los *call centers* juega un importante papel en la aplicación de estrategias y políticas empresariales de flexibilización ofreciendo a las compañías una gama de posibilidades muy amplia para la reorganización del trabajo. La tendencia actual indica, en primer lugar, 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 su oportunidad de obtener mejores puestos, más deseables o mejor remunerados, dentro de una

misma empresa. Los *call centers* permiten, también, 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 las mujeres y los hombres jóvenes. Tal como hemos sugerido un poco más arriba, las TICs, son el factor clave que hacen posible la aplicación de esas políticas de flexibilización. Con las nuevas posibilidades tecnológicas, los trabajos menos cualificados como el telemarketing, *data entry*, y la gestión de cobros, pueden ser segregados de la empresa "cabeza" y relocalizados en zonas suburbanas -y como veremos a continuación, incluso en zonas *offshore*- con costos laborales y salariales más bajos (Richardson y Belt, 2001).

Externalización y deslocalización del trabajo: los motores de la industria.

Los *call centers* se difunden hoy a un ritmo sostenido en países tan diferentes como Inglaterra, Marruecos, India o Argentina, esta actividad es hoy una ocupación manifiestamente en auge que está contribuyendo a cambiar las pautas de localización del empleo en varios sectores, sobre todo la banca, el turismo y las telecomunicaciones (OIT, 2001). La acelerada expansión de la nueva forma de trabajar que representan los *call centers* es deudora de lo que podríamos considerar otro "fenómeno": *el espectacular desarrollo del telemarketing*.

Gracias a las nuevas tecnologías, cada vez es mayor la cantidad de negocios que se realizan a través de algún medio de telecomunicación y el telemarketing ofrece grandes ventajas, fundamentalmente, una reducción de costos muy importante: se calcula que el costo medio de una transacción bancaria que se realiza a través de un *call center* representa el 50% del valor de una operación que tiene lugar en el propio banco⁷. En el contexto de la economía fordista, el telemarketing adoptó el carácter de una innovación clave desarrollada por las grandes empresas con el objetivo de personalizar una relación en esencia anónima, entre la

⁷ Justamente, uno de los ejemplos mencionados por Beck (1998, 95), para poner en cuestión el "mito de los servicios", es el avance del *tebanking*: "[...] los núcleos de ocupación tradicionalmente seguros en el ámbito de los servicios se están sacrificando actualmente en el altar de la imparable y omnipresente automatización [...] por ejemplo, el *tebanking* va a suponer el cierre de muchas sucursales en el sector bancario".

mercancía y el comprador, en la que el vendedor comenzó a operar como una figura aliada a los intereses de éste. En la actualidad, esta estrategia de venta ha perdido ese carácter "accesorio" con el cual se desarrolló en los años dorados del capitalismo convirtiéndose, progresivamente, en la parte fundamental de la cadena de producción de numerosas, y diferentes tipos de industrias (Micheli, 2004). En tanto "herramienta" que permite la circulación de informaciones desde y hacia el mercado el telemarketing ha encontrado en los *call centers* su medio de ejecución por excelencia.

Asimismo, la *externalización (outsourcing) de los servicios de atención a clientes* viene siendo, según lo hemos señalado más arriba, el impulso más importante de esta nueva industria emergente (Flecker, y Kirschenhofer, 2002). Durante los últimos años, la tendencia en las grandes y medianas empresas (empresas de telecomunicaciones, medios de comunicación, sector financiero -banca, seguros-, etc.) ha sido externalizar la gestión de actividades vinculadas al contacto con clientes, recurriendo para ello a empresas especializadas en la tercerización de servicios de *call centers*.

Actualmente, la evolución de la industria de los *call centers* dibuja una trayectoria en la que se profundiza la tendencia hacia el *outsourcing*, que ahora se difunde aceleradamente bajo una nueva forma, a través de la deslocalización extraterritorial (*offshore*) de los servicios de atención a clientes. Desde que en los tempranos años noventa, la multinacional General Electric trasladó su *call center* a Gurgaon, a las afueras de Nueva Delhi, cientos de empresas han seguido sus pasos (OIT, 2001). Estimaciones recientes apuntan que de aquí a 2010 unos 100.000 empleos "volarán" hacia la India. Asimismo, según un estudio de la consultora Deloitte Research, mientras que el 5% de los servicios tecnológicos fueron ofrecidos en forma *offshore* durante 2003, el porcentaje crecerá hasta alrededor del 25% para el 2007. El ahorro que se espera obtener con estos procesos de deslocalización es de entre el 20 y el 30% de los costos laborales, unos 1400 millones de dólares, según el estudio⁸.

⁸ "Companies sending work abroad are learning cultural sensitivity to their american customers", *The New York Times*, 8 de diciembre de 2003.

En los últimos dos años, luego de la devaluación, Argentina ha comenzado a participar de este proceso de deslocalización, como uno de los países de la región que ofrece mejores oportunidades para el desarrollo de este nuevo mercado de servicios. Según proyecciones realizadas para la industria, se calcula que para 2015 habrá más de 3 millones de puestos de trabajo radicados en países del Tercer Mundo, generados por traslado de empleos desde EE.UU., especialmente en le área de *call centers*. En este contexto, la evolución que se anuncia para Argentina, se describe en términos de un verdadero "fenómeno", un "*boom de los call centers*", según la consultora norteamericana Datamonitor, la atención a clientes generará unos 30.000 puestos de trabajo en el país en los próximos tres años. Según estas mismas estimaciones, para 2008 habrá 17.000 posiciones de teleatención en los *call centers* argentinos -pan-nacionales y regionales-, por las que podrán pasar hasta tres trabajadores por turnos rotativos⁹.

Pero no son los norteamericanos los únicos que avanzan en este proceso de deslocalización de sus servicios de atención a clientes. En un trabajo de investigación reciente hemos podido comprobar lo que está sucediendo en España, desde donde cada vez emigran más servicios de atención hacia Argentina (Del Bono, 2005). Empresas como Uni2, Vodafone España y Wanadoo ya desvían parte de las llamadas de sus clientes hacia teleoperadores argentinos o realizan campañas de promoción desde nuestro país. Vodafone, por ejemplo, tiene actualmente en Argentina una plataforma en fase de prueba piloto, hacia la que dirige entre el 3 y el 5% de las llamadas de atención al cliente. Uni2, por su parte, cuenta con una plataforma en la que trabajan 40 teleoperadores, que realizan campañas de marketing telefónico. La empresa que lleva la delantera en este tema es, Atento S.A., la filial de Telefónica de España, especializada en brindar servicios de atención a clientes a través de *call centers*, que hace ya tres años inauguró su primera plataforma marroquí¹⁰. La búsqueda de

⁹ "Entrevista a Mark Best, de Datamonitor: Los call centers generan puestos de trabajo a gran escala" y "Call centers: Argentina entra en las grandes ligas", ambos artículos en *Clarín*, 22.06.2004. Hemos consultado el resumen del informe de Datamonitor sobre la evolución de los *call centers* en Argentina en: www.datamonitor.com

¹⁰ Véase, por ejemplo; "Cuando Eva es Khadija y en realidad habla desde Tánger", *El Mundo*, Suplemento Económico, 14 de diciembre de 2003; "Las empresas telefónicas trasladan servicios de atención a Argentina", *El*

menores costos laborales explica, una vez más, este proceso.

La industria de los *call centers* en Argentina.

Los *call centers* pueden clasificarse según las diferentes actividades que realizan; al tamaño que poseen; al lugar que ocupan en el ciclo de producción; en función de su vinculación con el mercado; o de acuerdo a la calidad de las relaciones laborales que se registren en ellos. Entre esta diversidad, la diferenciación más general puede establecerse entre los *call centers in-house* (*internos*) y los grandes *call centers* externalizados. Los *call centers in-house*, pertenecen a grandes compañías que optan por gestionar directamente la relación con sus clientes. Los grandes *call centers* externalizados, tienen entre sus principales clientes a las compañías informáticas, de telecomunicaciones, o del sector bancario, que deciden delegar la gestión de sus *call centers* a empresas proveedoras de dicho servicio. En estos *call centers* se realizan una gran variedad de actividades que responden a las necesidades y a las pautas establecidas por la empresa-cliente¹¹.

En la investigación en curso, hemos acotado el campo de estudio a los *call centers* externos gestionados por empresas de *telemarketing* que ofrecen servicios de tercerización de *call/contact centers* ("tercerizadoras") ya que son estas empresas las que acusan en mayor medida el impacto del desarrollo de los negocios *offshore* y sobre las que se dispone de información, en términos de mercado de *outsourcing* de *call centers*. Sin embargo, no está de más aclararlo, en Argentina no son pocas las firmas que optan por la gestión de sus propios *call centers in-house*. Compañías como Hewlett Packard, La Caja, Automóvil Club Argentino, BankBoston, Sprayette y Aerolíneas Argentinas cuentan con algunos de los *call centers in-house* más grandes del país. En muchos de estos casos, desde estos centros, se atienden también las operaciones de los clientes que estas empresas tienen en el exterior¹².

País, Suplemento Económico, 6 de marzo de 2004. Destaco en forma abreviada la siguiente información, especialmente interesante: "[...] El fenómeno de la deslocalización de los *call centers* comenzó con Atento, una compañía participada por Telefónica, que desde sus centros de Marruecos atiende todas las llamadas del servicio de información de Telefónica de España [...] Pero no es el único, el resto de los servicios de información también se están siendo trasladados a Marruecos o a Latinoamérica".

¹¹ *Proyecto TOSCA*, Comunidad Europea (1998-2002), TOSCA D1 Inventory and Methodology, Call Centres Inventory Report, p. 3.

¹² Desde la sucursal de Hewlett Packard en Argentina, por ejemplo, un *call center* gestionado por la propia

Los *call centers* representan en nuestro país una industria en crecimiento que ha generado hasta el momento más de 20.000 empleos directos. Los 20.000 empleos actuales representan un incremento del 60% sobre los 12.000 empleos con que esta industria contaba en 2003 y un aumento de más del 200% sobre los 6.000 empleos que tenía en el año 2002. La industria facturó cerca de \$ 150 Millones durante 2004. Dicha cifra representa un crecimiento para la industria que, durante 2003, facturó \$ 45 millones y durante 2002 \$15 millones. Por su parte las empresas proveedoras de tecnología para *call centers* han facturado en conjunto \$ 15 millones durante 2003, con una previsión de \$ 21 millones para 2004¹³. Durante ese mismo año, el 65% de los clientes de estas compañías pertenecían a las industrias de telecomunicaciones y finanzas (bancos y aseguradoras), el resto se distribuía entre “*utilities*”, empresas de servicios públicos, de salud y de medios¹⁴.

Respecto a la estructura de la oferta, en primer lugar, que el número de competidores se ha ido ampliando gradualmente, debido a las buenas proyecciones de crecimiento potencial existentes para este mercado. Durante 2002, las *principales empresas proveedoras* de servicios de *call centers* que operaron en Argentina fueron: Teleperformance (12% de la facturación del ejercicio 2002, filial de la multinacional francesa), TeleTech (18 % filial de la multinacional norteamericana), Atento S.A. (38%, filial del Grupo Telefónica) y Telecom (5%). Estas empresas compitieron con empresas locales como Clienting Group, y Action Line (12 %, de la agencia Young&Rubicam)¹⁵. Contamos asimismo, con datos que reflejan la dimensión alcanzada por algunas de las principales empresas tercerizadoras de *call centers* durante 2003: las puestos de teletención con los que cuentan, su facturación y sus principales clientes. En el cuadro que presentamos a continuación se suma una nueva empresa, Apex

compañía atiende en inglés a los clientes corporativos de América Latina y en español a todos los países de la región, excepto Brasil y México, trabajan en este *call center* un total de 90 personas. Véase: "HP de Argentina regionalizó las operaciones de su *call center*", *Call Center Magazine*, núm. 25, noviembre de 2003.

¹³*Software y servicios Informáticos. Plan estratégico SSI 2004-2014. Plan de Acción 2004-2007.* Ministerio de Economía y Producción. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa.

¹⁴ *Call Center. Convergencia*, TecnoVoz, Documento número 35. Junio 2003. También, "Call centers: ya suman 15.000 empleos", *La Nación*, Suplemento Económico, 6 de abril de 2004.

¹⁵ *Ibidem.*

América, compañía conformada por capitales chilenos, argentinos y canadienses, que comenzó a operar en nuestro país durante 2004, en plena "explosión" del sector.

Respecto a la estructura de la oferta, se observa que el número de competidores se ha ido ampliando gradualmente, alentados por el potencial crecimiento que presenta el mercado. Las principales empresas proveedoras de servicios de *call centers* que operan en Argentina son: Teleperformance (12% de la facturación del ejercicio 2002, filial de la multinacional francesa), TeleTech (18 % , filial de la multinacional norteamericana), Atento S.A. (38%, filial del Grupo Telefónica) y Telecom (5%). Estas empresas compiten con empresas locales como Clienting Group, y Action Line (12 % , de la agencia Young&Rubicam). Apex América, compañía conformada por capitales chilenos, argentinos y canadienses, comenzó a operar en nuestro país durante 2004, con 1.000 posiciones de teleatención y una facturación de \$1,8 millones. Según se señala recurrentemente en la documentación que hemos consultado, todas Las previsiones de los agentes del sector indican que serán las "ventas" en el exterior las que definirán el futuro de estas compañías. El crecimiento del mercado dependerá de cuántos *call centers* se tornen regionales, es decir, del número de negocios en el extranjero que consigan captar las compañías tercerizadoras¹⁶.

Según hemos señalado ya, mientras que en una primera etapa de evolución la industria de los *call centers* se ha visto fuertemente impulsada por el *outsourcing* de los servicios de atención a clientes, en la actualidad, ese impulso se ve reforzado por la tendencia hacia la deslocalización. Los resultados obtenidos durante la primera etapa de nuestra investigación, parecen indicar que ambos momentos se complementan puesto que comparten una misma lógica y, hasta diríamos, idénticos objetivos. Es decir, las empresas que apuestan a captar negocios *offshore*, consiguen profundizar el alcance de los buenos resultados obtenidos antes, en la etapa dominada por el *outsourcing*. De hecho, a partir del nuevo escenario económico, fueron las empresas que ya estaban instaladas en Argentina (las mismas que acabamos de presentar) las que adaptaron sus *call centers* para aprovechar los beneficios de costos laborales más competitivos y brindar servicios a clientes del exterior o a subsidiarias de otros

¹⁶ *Ibidem.*

países¹⁷.

Las empresas especializadas en brindar servicios de *call centers* buscan una serie de factores al momento de decidir la localización de sus plataformas de atención, entre otros: abundancia y disponibilidad de mano de obra, costos laborales y telefónicos competitivos, multilingüedad, incentivos para la formación y contratación de personal (Werdigier y Niebuhr, 2000). A partir de la devaluación del peso, las razones existentes para la localización de plataformas *offshore* se han hecho evidentes: la información que hemos relevado sobre este punto indica que mientras que en Estados Unidos un teleoperador gana entre 10 y 12 dólares la hora, en Argentina recibirá entre 2 y 3,5 dólares. Asimismo, con el salario de un teleoperador español, se pagan tres sueldos en Marruecos y más aún en Argentina -no casualmente, estas son las dos localizaciones preferidas por Atento-. Obsérvese, que en una industria donde los costos laborales suman alrededor del 70% del gasto, el precio de la hora de teleoperación resulta un factor clave. Es por este motivo, que las grandes empresas multinacionales absorben incluso el encarecimiento en telecomunicaciones que supone la distancia ya que este factor queda sobradamente compensado a través del ahorro en sueldos que consiguen en Argentina.

En este nuevo escenario, las firmas de *outsourcing* instaladas en Argentina vienen ampliando su participación en distintos mercados externos, como Estados Unidos, México y España. TeleTech, por ejemplo, tiene como clientes al Banco Santander, de España y a BellSouth de Estados Unidos, atendidos por cincuenta teleoperadores bilingües. Teleperformance atiende en Argentina a clientes de Microsoft, AT&T, Dell y Nextel, entre otras grandes compañías multinacionales. Desde una plataforma destinada exclusivamente a los clientes de Motorola, cerca de ochenta teleoperadores de Teleperformance atienden las llamadas de clientes de esta compañía, provenientes de Estados Unidos, Argentina y Costa Rica. Como dato que habla a las claras de la evolución del mercado *offshore*, digamos que, mientras que dos años atrás las televentas representaban el 35% de la actividad de los *call*

¹⁷ Hemos avanzado algo más en esta caracterización en la ponencia presentada en el XXV Congreso de ALAS (Del Bono, 2005)

centers locales, en la actualidad, ese porcentaje ha sido reemplazado por los mercados externos.

En Argentina, las empresas especializadas en la tercerización de *call centers* encuentran, además, mano de obra calificada con capacidad para atender tanto en español como en inglés. Los teleoperadores argentinos son en su mayoría bilingües, hecho que ha alentado a empresas como Motorola, Dell, IBM, Bell South y AOL a trasladar a nuestro país parte de sus *call centers*. Aunque actualmente los porcentajes de llamadas están repartidos, un 40 % de las llamadas son en inglés y el resto en español, según las mismas estimaciones de Datamonitor a las que nos hemos referido antes, para 2008, los *call centers* externos de nuestro país atenderán un 50% de las llamadas en inglés y un 50% de las llamadas en español. Con las elevadas tasas de desocupación de Argentina, las empresas tienen a su disposición recursos humanos de muy buena calidad, a bajo costo: clase media instruida y condensada en zonas urbanas, con conocimiento de idiomas.

Una oportunidad laboral para los trabajador@s de los *call centers*.

Según hemos visto hasta aquí, desde el abandono de la convertibilidad Argentina se ha transformado en una excelente plaza para la localización de *call centers*, el "fenómeno" del acelerado desarrollo de los *call centers* en régimen de *outsourcing* se produce en un contexto caracterizado por la existencia de tasas elevadas de desocupación, precariedad laboral, y bajos salarios, en el que los servicios de atención a clientes y el telemarketing se presentan como una salida laboral para muchas personas. Pues bien, *¿Qué tipo de "salida" es esta?* Contextualizamos ahora nuestro análisis, presentando algunas de las características específicas del mercado de trabajo local, para llegar a conocer -finalmente- la fisonomía que adopta esta nueva forma de trabajo en nuestro país y la situación por la que atraviesa la *fuerza de trabajo femenina y juvenil* que se desenvuelve en los *call centers* gestionados por las empresas tercerizadoras.

Recurrimos en primer lugar a Neffa (2004), y a su análisis de los principales indicadores de evolución del mercado de trabajo argentino para el período 1974-2003 para

destacar que, en el período analizado, se registra un fuerte incremento de la PEA femenina. Asimismo, desde el punto de vista de género, y tomando en consideración que se refieren al GBA, la tasa de actividad muestra una tendencia que también se observa en los aglomerados de todo el país: el elevado crecimiento de la tasa de actividad de las mujeres que pasa del 25% en mayo de 1974 al 37.3% en mayo de 2003. Para el mismo período, la tendencia de largo plazo de la tasa de empleo fue descendente, cuando en las fases expansivas del ciclo se produjo un crecimiento de las tasas y del volumen de empleo, esto no se concentró en el sector industrial (ni en las ramas de actividad con alta productividad), sino en el sector terciario y de servicios y se debió esencialmente al incremento de la ocupación en actividades informales. En cuanto a la calidad del empleo creado, predominó desde fines de los años ochenta el tipo precario y la subocupación. Así mismo, subraya Neffa, es interesante constatar de qué manera evolucionaron, entre mayo de 1994 y de 2002, las diversas categorías ocupacionales de los ocupados por sexos en el GBA, discriminando entre subocupados no demandantes, los demandantes y los ocupados plenos que trabajan más de 35 horas semanales. En el caso de las mujeres, la proporción de los subocupados voluntarios (no demandantes) disminuye, así como los ocupados plenos, pero la tasa de subocupados demandantes se duplica con creces. Para los varones, al mismo tiempo que disminuye el porcentaje de los ocupados plenos, se incrementan las dos formas de subocupación, especialmente la proporción de los demandantes que se triplica. En síntesis: "menos y peores empleos" (Lindenboim: 2004).

Presentada la tendencia de la evolución del mercado de trabajo argentino en el largo plazo, vamos a destacar solamente la situación actual de los jóvenes y las mujeres, a partir de la información suministrada por el INDEC para el último trimestre de 2004. Como es sabido, desde que la desocupación alcanzó su pico histórico en mayo de 2002 (24,1%), fue disminuyendo en cada medición. La desocupación descendió en el último trimestre de 2004 debido a que la economía siguió creando nuevos empleos y no ingresaron nuevos trabajadores al mercado laboral, la tasa bajó al 12,1% de la población económicamente activa en los 28 aglomerados urbanos relevados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH). Sin embargo, la tasa ascendería al 16,2% si se consideran desocupados los beneficiarios del Plan Jefes y

Jefas de Hogar que realizan una contraprestación laboral a cambio del subsidio del gobierno. En relación a la forma en que la desocupación afecta a mujeres y a jóvenes, podemos señalar que la falta de trabajo sigue siendo más alta en las mujeres (13,7%) que en los varones (10,8%), si bien la tasa bajó más entre las primeras: 1,6 puntos, frente a 0,8 puntos de los hombres. La problemática afecta más a los jóvenes: la tasa de las mujeres de hasta 29 años se eleva a 22,7% (25,2% en el trimestre previo), mientras que en los varones del mismo grupo de edad es de 17,8% (antes 19,8%). Se observa, entonces, que el problema de la desocupación afecta en nuestro país con especial intensidad a mujeres y a jóvenes, en la última década, la situación ocupacional de este segmento alternó con predominio entre empleos precarios y la desocupación. Con esta información presente, analizaremos: quiénes son las personas que trabajan en los *call centers* en régimen de *outsourcing*, las condiciones laborales que encuentran en el sector y las características de su fuerza de trabajo.

Los puestos de trabajo que demanda en nuestro país la industria de los *call centers* son “puestos nuevos” o bien puestos “trasladados” de otros países tales como España, Estados Unidos, Brasil, México o Chile. Como veremos en un momento, la remuneración que se paga a los teleoperadores en algunos casos es cercana a la mínima (atención en español), y algo más alta que la media (para los teleoperadores con manejo de inglés), incluso mayor a la que podrían obtener en industrias que compiten por los recursos humanos capacitados y bilingües como lo son el turismo o la educación. Empresas como Teleperformance, TeleTech y Atento capacitan y contratan a gran cantidad de jóvenes. La juventud es de hecho un “requisito” no declarado: las empresas que lideran el mercado han determinado una edad óptima para sus trabajadores: jóvenes de entre 18 y 25 años. Según el Informe del Ministerio de Economía que hemos citado ya en este trabajo, en la actual coyuntura económica, “la industria de *call centers* para exportación es de los mayores demandantes de “primer empleo”¹⁸. En los *call centers*, los teleoperadores son estudiantes jóvenes y mujeres. Las mujeres, buscan la posibilidad de complementar el salario familiar, los estudiantes, buscan un ingreso con el que ganar independencia respecto a su familia, o que les permita seguir estudiando. Mayoritariamente, quienes trabajan en los *call centers* son estudiantes universitarios o recién

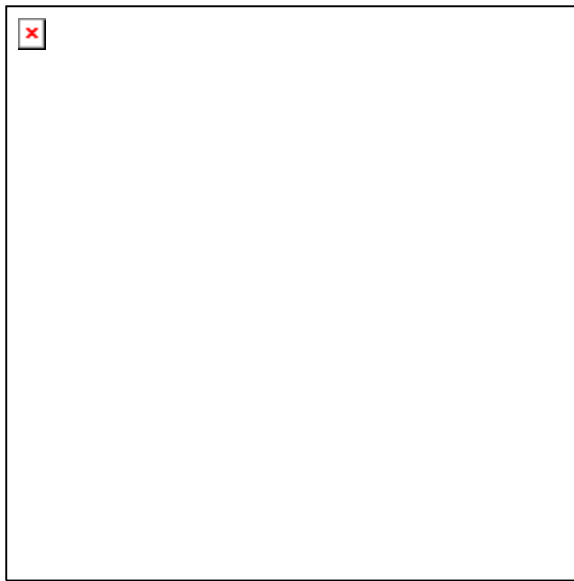
recibidos (de allí, que las zonas geográficas preferidas para la localización sean ciudades con universidades importantes, en la actualidad: Buenos Aires, Córdoba y Rosario).

Los contratos por tiempo indeterminado son la modalidad contractual más utilizada por las grandes empresas tercerizadoras del sector, por ejemplo, la totalidad del personal de Atento afectado a tareas de atención telefónica reviste en planta permanente. Si bien esta resulta la modalidad contractual que hegemoniza en la industria, las empresas también recurren a la utilización de trabajo eventual, para cubrir vacantes por cortos períodos de tiempo, para campañas puntuales o para responder a picos de demanda. La modalidad contractual que liga al trabajador a la ETT es el así denominado, contrato "permanente discontinuo" (efectivo, pero que permite rotar entre distintas empresas). Según datos del informe que elabora el INDEC para la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (Faett), durante 2004, los *call centers* mantuvieron una demanda sostenida y pareja, la industria solicitó gente joven, bilingüe, y de sexo indistinto.

Según la campaña en que se encuentren involucrados, los teleoperadores asesoran sobre productos; dan instrucciones para el funcionamiento de equipos; atienden números de consulta 0800; gestionan y reciben quejas, etc. Como pudimos comprobar en nuestros recorridos por las plataformas de Teletech, el resultado es por demás llamativo: desde una misma localización se atienden clientes de diferentes empresas, en español o en inglés, desde dudas tecnológicas hasta pedidos de delivery, y la atención está a cargo de teleoperadores con diferentes jornadas de trabajo, salarios y funciones. Los *call centers* funcionan en franjas horarias que dependen de los requerimientos del servicio y/o producto, incluso 24 horas los 365 días del año, y desarrollan horarios distribuidos en turnos de 7, 4 o más horas. Una de las exigencias más fuertes que reciben los teleoperadores es la de tener "disponibilidad" para cambiar turnos y para trabajar los fines de semana.

También hemos intentado avanzar en la caracterización de la fuerza de trabajo de los *call centers*, buscando conocer cuál es el grado de cualificación exigida en el sector (los perfiles requeridos para los teleoperadores). La información obtenida en esta etapa -todavía

exploratoria- de nuestro trabajo de investigación, refleja situaciones habituales, que hoy se consideran como los rasgos típicos de la fuerza de trabajo de esta industria. Los perfiles requeridos se relacionan en forma directa con el tipo de servicio que brinda el *call center*: En todos los casos conocimientos básicos de PC, para quienes brindan servicios de *help desk* se requieren conocimientos técnicos de los productos o servicios a brindar, los de cobranzas requieren de perfiles especiales al igual que los de ventas, etc. También hemos rastreado la existencia de capacidades que resultaran comunes para todos los teleoperadores, éstas



resultaron ser: buen manejo del lenguaje, dicción clara, trato amable y vocación de servicio. Merece una mención aparte, la importancia crítica que tiene en los *call centers offshore* el manejo fluido del inglés por parte de los teleoperadores. De hecho, la posibilidad de contar con un país con un alto porcentaje de ciudadanos que hablen inglés es uno de los requisitos fuertes a la hora de elegir la zona geográfica desde donde atender a los clientes de las grandes compañías.

Finalmente, y ya para completar esta primera caracterización, presentamos algunos elementos con los que hemos comenzado a analizar los niveles salariales de los empleados de los *call centers* externalizados. En los *call centers* externos gestionados por empresas tercerizadoras los salarios oscilan entre los 600 pesos y los 700 -para empleados que sólo reciben llamadas en español- hasta los \$1500 para quienes también responden en inglés. Ahora bien, aunque estos salarios puedan resultar razonables en el marco de la difícil

situación del mercado de trabajo argentino, si se compara el costo laboral por hora de teleoperación, en relación a otros países que ocupan buenas posiciones en el mercado de los *call centers*, se observará que Argentina es competitiva, con gente muy capacitada que recibe salarios comparativamente muy bajos. La hora de teleoperación para un teleoperador bilingüe cuesta en Argentina 3 dólares, lo mismo que en la India. En Filipinas, un empleado que habla inglés cobra 14 dólares, en México 17 dólares, en España 21 dólares y en EE.UU. 22 dólares.

A modo de conclusión.

En estas páginas nos hemos ocupado de una nueva forma de trabajo que ha conocido un rápido desarrollo en los últimos años y cuya existencia es posible debido a la "revolución" de las TICs. Según hemos visto, la expansión de la industria de los *call centers* se relaciona con la generalizada difusión de las actividades de telemarketing, encontrando su principal fuerza impulsora, en el proceso de externalización de los servicios de atención a clientes que han encarado las grandes compañías de todo el mundo durante los años noventa. Hemos comenzado a analizar el papel clave que juegan los *call centers* –en tanto centro neurálgico para la convergencia de las TICs- cuando existe la decisión de aplicar políticas “flexibilizadoras”, de reducción de costos laborales y de deslocalización de la fuerza de trabajo. Según se concluye de nuestro análisis, además de un mercado y un negocio en sí mismo, la industria de los *call centers* es un medio -podríamos decirlo así-, a través del cual las empresas que externalizan -o deslocalizan- sus servicios de atención a clientes desarrollan un intenso proceso de reducción de unos costos laborales considerados, siempre excesivos, en una realidad global y mundializada caracterizada por la presión de la competencia internacional.

Según hemos visto, el desarrollo de la industria argentina de *call centers* parece marcar ya una tendencia en relación al tipo de empleo que genera: puestos de trabajo baratos, ocupados por estudiantes jóvenes y por mujeres. Lejos de ser una característica exclusiva de los *call centers* argentinos, esta composición de la fuerza de trabajo es un rasgo característico de los recursos humanos de la industria a nivel global, con plantillas en las que la presencia femenina y de jóvenes estudiantes es abrumadoramente mayoritaria (EMERGENCE-Proyect). De hecho, el explosivo crecimiento de los *call centers* constituye un fenómeno ideal desde

donde analizar la acelerada emergencia de nuevos “servicios interactivos” en los que las mujeres ocupan una parte sustancial de los puestos de trabajo.

A partir esta caracterización que presentamos en estas páginas podemos retomar una de las preocupaciones que nos sirvieron de orientación y que se refiere al carácter -más o menos- "feminizado" de los empleos que ocupan las teleoperadoras de los *call centers* en régimen de *outsourcing*. El trabajo en el sector de telemarketing, en los *call centers* de los países desarrollados, en la UE, en EE.UU, es un típico caso de una actividad que nace feminizada: las teleoperadoras americanas son trabajadoras que se encuentran "below the line" (Munges: 2002), también las canadienses y las españolas, recluidas en un sector que nos les permite acceder a buenos trabajos -estables y protegidos- (B, Del Bono). El telemarketing es en los países centrales, junto con la hostelería, la enfermería social, el trabajo doméstico -todas actividades del nunca bien ponderado sector de servicios-, un sector feminizado. Sin embargo, aún cuando no contemos todavía con información estadística o con una descripción más densa de la industria de los *call centers* local, sabemos ya que en los *call centers* estudiados no predomina la inestabilidad laboral, ni la precariedad, ni la incertidumbre. Con las tasas de desempleo de jóvenes y mujeres que se registran en Argentina, cualquier trabajo es bueno. Pero no es sólo eso, la relación contractual que ofrece el sector, estable y con aportes sociales y jubilatorios, explican el resto. La necesidad de encarar una reflexión detenida sobre esta cuestión, ha quedado incorporada a nuestra agenda de trabajo.

En la siguiente etapa de nuestra investigación, seguiremos también las líneas trazadas por la literatura que ha comenzado a explorar puntualmente este tipo de temas (Belt *et al.*-2002-, Buchanan -2002-, Taylor y Tyler -2000-) para preguntarnos sobre el "*perfil típicamente femenino*" -y "*juvenil*"- que adopta la actividad y sobre las posibilidades que abre esta situación para la aplicación de estrategias empresariales tendientes a lograr una fácil adaptabilidad de la fuerza de trabajo en función de las fluctuaciones del mercado. Según creemos, esta es una cuestión particularmente relevante si se la analiza a la luz de las proyecciones de crecimiento, y de progresiva "*offshorización*", que existen para la industria de los *call centers* en Argentina y si, tal como parece ser, el trabajo barato y calificado (¿y

dócil?) de jóvenes y mujeres es uno de los factores al que recurren las empresas tercerizadoras para responder a las exigencias de sus empresas-cliente. En el contexto actual, la utilización que hacen de ese "recurso" las empresas proveedoras ha de analizarse considerando el impacto disciplinador de una elevada tasa de desocupación que golpea especialmente a estos dos grupos. En un escenario en el que se produzca efectivamente un aumento importante de los negocios *offshore*, habríamos de sumar a ese elemento la amenaza siempre latente -y disciplinadora- de la "volatilidad" del capital transnacional.

Finalmente, recurrimos a Gereffi (2004) y a la noción de "outsourcing global", tal y como entiende este autor a la etapa actual de deslocalización *offshore*, suscribiendo a la idea que señala que la etapa actual de las estrategias empresariales de flexibilización revela muchos de los rasgos importantes de globalización de la economía contemporánea: nos obliga a pensar el tema de la competitividad internacional en términos de la creciente interdependencia existente entre las economías capitalistas avanzadas y los países periféricos; nos anima a dirigir la atención hacia los trabajos, los salarios, y las habilidades que se asocian a esas nuevas formas de trabajo emergentes en diferentes partes del mundo y, además, nos plantea un fértil campo de reflexión acerca de la forma en que se (re)organiza la producción a escala global y sobre la forma de identificar los lugares donde se crea el valor las cosas (los lugares cada vez más dispersos donde se crean los nuevos empleos). Nuestro objetivo es, entonces, contribuir a la reflexión sobre la incidencia de las estrategias de flexibilización empresarial sobre las formas cambiantes y complejas del trabajo de nuestras sociedades.

Bibliografía

- Armstrong, P. (1996). « The Feminization of the Labour Force: Harmonizing Down in a Global Economy », dans Isabella Bakker (dir.), *Rethinking Restructuring: Gender and Change in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, p. 29.
- Altmann, N. y DelB, M. (1998), "Productivity by Systemic Rationalization: Good Work-Bad Work?", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 19, núm. 1, pp. 137-159.
- Bagnara, S. (2000), *Euro-Telework: Report on call centres*, European Commission, DG Employment and Social Affairs, Resumen Ejecutivo (en español) en, <http://www.euro-telework.org>.
- Bain, P. y Taylor, P. (2000) "Entrapped by the Electronic Panopticon? Worker Resistance in the Call Centre", *New Technology, Work and Employment* 15 (1).
- Bell, D. (1975), *El advenimiento de la sociedad postindustrial*, Madrid, Alianza Editorial.
- Belt, V., et al. (2002), "Women, social skill and interactive service work in telephone call centres" en, *New Technology, Work and Employment* 17:1, pp. 20-34.

- 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.
- Del Bono, A. (2005), "Call centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales", en *El trabajo recobrado*, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires- Madrid.
- Del Bono, A. (2002), *Telefónica: trabajo degradado en la era de la información*, Miño y Dávila Editores, Madrid, p. 317.
- Del Bono, A. (2000), "Call centers, ¿el trabajo del futuro?", *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 39, primavera de 2000, pp. 3-31.
- Durand, J.P. (1998), "Is the 'better job' still possible today?", *Economic and industrial democracy*, Vol. 19, núm. 1, pp. 185-198.
- Fernie, S. Y Metcalf, D. (1998), *(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops*, London: Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Flecker, J. y Kirschenhofer, S. (2002), *Jobs on the Move: European Case Studies in relocating eWork*, Institute for Employment Studies, Proyecto EMERGENCE
- Frenkel, S. (et al.), (1999), *On the Front Line: Organization of Work in the Information Society*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Huws, U. (2000), *Euro-Telework: Report on Equality and Telework in Europe*. Comisión Europea.
- Lindenboim J. y Danani C. (2004), *Entre el trabajo y la política. Las reformas de las políticas sociales argentinas en perspectiva comparada*, Editorial Biblos, Buenos Aires.
- Mulholland. K (1999), "Back to the future: a call centre and new forms of direct control", 17th International Labour Process Conference, Royal Holloway, Londres.
- Neffa, J.; Salas J. y Giner V. (2004), *Actividad Empleo y desempleo según la EPH. Elementos para un análisis decriptivo del período comprendido entre las ondas de mayo 1974 y 2003*, Materiales de Investigación 3, CEIL-PIETTE del Conicet, Buenos Aires.
- OIT: *Informe sobre el Empleo en el Mundo 2001*.
- OIT: *Reunión tripartita sobre el empleo de jóvenes: el camino a seguir*. Ginebra 2004.
- Serrano, A. y Crespo, E. (2001), "Emerging experiences of work in a changing economy", *Transfer*, Vol. 7, núm. 2, pp. 183-196.
- Taylor, P. y Bain, P. (1997), *Call Centres in Scotland*, Glasgow, Scottish Enterprise.
- Taylor, P. y Bain, P. (1999), "An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre", *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.
- Taylor, S. y Tyler, M. (2000), "Emotional labor and sexual difference in the airline industry" en, *Work, Employment and Society*, 14, pp. 77-95.