

# Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios

## Sentidos y transformaciones del trabajo

Andrea Del Bono\*

### Introducción

La tendencia actual de deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios abre las puertas al debate sobre el impacto provocado por la "exportación" de puestos de trabajo más allá de las fronteras nacionales y sobre las consecuencias que habrá de tener, a mediano plazo, la anunciada profundización de esta situación. 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 extraterritorial del trabajo es un fenómeno que ha comenzando a cobrar amplitud en lo que va del siglo veintiuno<sup>1</sup>. Quizás podríamos afirmar, siguiendo en este punto el análisis de Gereffi y Sturgeon (2004), que es posible que no estemos más que frente a una amplificación de la externalización que conocimos en los años noventa, ingresando en una etapa de "*global outsourcing*". Tratando de evitar la adopción de nociones que pueden invitar a malentendidos conceptuales, podríamos mencionar que no se trata *sólo* de una cuestión de externalización. Desde luego que la tendencia a la migración de los empleos del sector de servicios está vinculada con la cuestión de la externalización, pero no es idéntica a ella. Obsérvese, por ejemplo, que si bien las empresas que deciden deslocalizar empleos de servicios a destinos lejanos optan frecuentemente por externalizar estas funciones, en muchas otras ocasiones, el

---

\* Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET, Argentina). Investigadora del CEIL-PIETTE, Saavedra 15 PB y 4to. Piso - C1083ACA - Buenos Aires - Argentina - E-mail: adelbono@ceil-piette.gov.ar.

<sup>1</sup> 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 (Gereffi y Sturgeon, 2004).

trabajo sigue efectuándose internamente (*in house*), en alguna filial de una misma empresa ubicada en otra parte del mundo. Asimismo, y este punto es más evidente, la noción de externalización se asocia directamente con procesos de reestructuración empresarial en los que los empleados permanecen en el mismo país, mientras que los empleos externalizados pasan a otras compañías. Finalmente una última observación, que refleja el enfoque con el que se estructuran las páginas que siguen, sería simplista asumir que el *problema* (en términos sociológicos) de la deslocalización extraterritorial se limita al traslado de empleos desde los países centrales del capitalismo avanzado, hacia países periféricos, es decir, entender el problema de la deslocalización como una cuestión Norte-Sur; de hecho, en la actualidad, el país con el mercado más grande de servicios de tecnologías de la información deslocalizados es Irlanda, con India en segundo lugar, pero seguida de cerca por Canadá e Israel<sup>2</sup>.

Ahora bien, sintetizando, es precisamente la vigencia de este tipo de cuestiones lo que incentiva el debate académico, con preguntas renovadas por los nuevos problemas que plantea la tendencia actual de deslocalización; desde luego, el cambio económico, político y cultural que todos resumimos hoy en el término "globalización", es el contexto que enmarca dicho debate. Durante las últimas décadas se ha analizado detenidamente el impacto de la globalización económica sobre el mundo del trabajo, se han identificado y discutido sus supuestos fundamentales, así como sus alcances y resultados<sup>3</sup>. Parafraseando a Ulrich Beck (2000:18), mencionemos un par de elementos medulares del escenario económico globalizado en el que vivimos: "en primer lugar, hoy en día es posible exportar puestos de trabajo allí donde son más bajos los costes laborales y las cargas fiscales a la creación de mano de obra,

---

<sup>2</sup> Algunas de estas cuestiones claves para acercarse a la problemática de la deslocalización las hemos consultado en "*Estrategia de la UNI en un mercado laboral que se globaliza. La revolución global de la movilidad*", UNI, 2005. La UNI, Union Network International, es la Internacional de los trabajadores de los servicios del siglo XXI. Tiene 15,5 millones de miembros. Con cerca de 900 sindicatos, en la actualidad, la UNI es la agrupación de sindicatos individuales más grande del mundo.

<sup>3</sup> En realidad, se han discutido todos los aspectos (y significados) de la globalización, no sólo su impacto sobre el mundo del trabajo. Como ha señalado Giddens (2001), "Hace unos años era un término que prácticamente no se utilizaba. Ahora se ve en todas partes. No creo que haya un solo país en el mundo en el que no se hable constantemente de la globalización. La difusión mundial del término es la prueba del propio cambio que expresa. Están ocurriendo cosas muy nuevas en el mundo".

en segundo lugar, estamos en condiciones (a causa de las nuevas técnicas de información, que llegan hasta los últimos rincones del mundo) de desmenuzar los productos y las prestaciones de servicios, así como de repartir trabajo por todo el mundo, de manera que las etiquetas nacionales y empresariales nos pueden inducir fácilmente a error"<sup>4</sup>.

Pensamos, entonces, que es necesario seguir avanzando en la reflexión sobre los nuevos escenarios laborales que se plantean a partir de las posibilidades actuales de deslocalización extraterritorial ya que este proceso 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) (Gereffi y Sturgeon, 2004; Gereffi, Humphery y Sturgeon, 2003). De allí, que este artículo pretenda ser una contribución a la reflexión acerca de la complejidad de las formas actuales de producción de servicios atravesada, desde hace décadas, por la continua profundización de los procesos de externalización de actividades y deslocalización extraterritorial. Nos proponemos, entonces, avanzar en el análisis de la

---

<sup>4</sup> Esta constatación, la perplejidad intelectual que esta situación provoca es, de hecho, uno de los impulsos de nuestro trabajo de investigación de los últimos años, y a ello se referieron Castillo *et al* (2003: 157-158), en un artículo en el que se plantearon los ejes problemáticos del Proyecto TRABIN: "Hoy en día es cada vez más difícil saber (y mucho menos ver) quién hace qué, quién diseña, fabrica o construye un determinado bien o servicio. Los procesos productivos se disuelven y extienden en el territorio, entre naciones y regiones diversas, y con ellos se hace casi incorpóreo el colectivo de trabajadores y personas que constituye la parte viva de los procesos de trabajo y producción. (...) De esta forma, el trabajo necesario para la producción de bienes y servicios ha perdido visibilidad, localización, densidad y límites temporales, pero es necesario hacerlo visible para conocer en qué condiciones trabajan cada vez mayor número de personas..."

incidencia de dichas estrategias de flexibilización empresarial sobre las formas cambiantes y complejas del trabajo de nuestras sociedades.

En las páginas que siguen presentamos los primeros resultados de una investigación en la que dirigimos nuestra atención hacia la evolución actual de la industria de *call centers* en Argentina, nuestra reflexión se enmarca a partir de la consideración de los proyectos de deslocalización extraterritorial que comprenden actualmente al sector servicios y, puntualmente, a los servicios de atención telefónica a clientes, se analizan entonces un grupo de cuestiones que se derivan de la expansión de los *call centers offshore*, para conocer la fisonomía que adopta el trabajo deslocalizado en el caso argentino. Asimismo, hemos incorporado a nuestro análisis, otra dimensión, que contempla las transformaciones del trabajo desde el punto de vista de su sentido y de las relaciones sociales que, a través de éste, se ponen en juego. Concretamente, la atención se dirige a los jóvenes y a las mujeres que trabajan como teleoperadores en los *call centers offshore* para rastrear la conformación de nuevas formas identitarias en el campo del trabajo y de las relaciones profesionales (Dubar 2000:20)<sup>5</sup>.

El análisis que presentamos en estas páginas corresponde a la primera etapa del trabajo de investigación al que nos abocamos actualmente. Nuestros avances son el producto de un exhaustivo relevamiento de documentación -prensa periódica, revistas especializadas en *call centers*, informes sectoriales y de empresas- y de un acercamiento exploratorio a los *call centers offshore*, en el que hemos utilizado como principal herramienta las entrevistas semiestructuradas. Hasta el momento, hemos trabajado con dos grupos de informantes, por un lado, hemos entrevistado a diez teleoperadores de *call centers offshore*, todas ellos en

---

<sup>5</sup> Nuestro trabajo actual de investigación se desarrolla en el marco del Proyecto TRABIN 2, "Escenarios de vida y trabajo en la 'sociedad de la información': jóvenes, mujeres e inmigrantes", dirigida por Juan José Castillo (Universidad Complutense de Madrid -Facultad de Ciencias Políticas y Sociología -2004/2007). Asimismo, algunas de nuestras preguntas sobre el impacto de la deslocalización de empleos de la industria de *call centers*, se enmarcan en el Proyecto Plurianual de Investigación (PIP 6071, 2005/2007) del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET, Argentina).

actividad, en distintas empresas y que prestan distintos servicios (Teleperformance, Teletech y Apex América); simultáneamente, hemos obtenido información privilegiada a través de entrevistas con los representantes sindicales de los trabajadores del sector (FOEESITRA, FOETRA Sindicato Buenos Aires y FAECYS), con quienes hemos conversado sobre la situación de los teleoperadores de las empresas líderes en el mercado argentino de *call centers* (Atento, Teleperformance y Teletech). Asimismo, hemos sumado a estos testimonios, información obtenida en oportunidad de una visita a los *call centers* de Teletech ubicados en la Ciudad de Buenos Aires, en la que conversamos extensamente con personal de recursos humanos de esta compañía.

Finalmente, antes de continuar, quisiéramos destacar un hecho, que el lector deberá tener en cuenta para valorar los alcances de nuestros avances. Pese al rápido crecimiento de la industria de *call centers* en todo el mundo, y a que la producción académica sobre el tema es relativamente abundante, en Argentina existen carencias notorias en el plano de los datos y estadísticas, la ausencia total de información oficial -ni que hablar de información sectorial con algún grado de desagregación por tipo de contratos, extensión de la jornada laboral, sexo, etc.- representa un obstáculo insalvable para la profundización del análisis. Lo que sí abunda, es información elaborada por consultoras privadas -estudios de mercado-, muchas veces proyecciones que "pronostican" el *boom* de la industria de *call centers*, que nosotros hemos tamizado, recogiendo sólo aquellos datos que también aparecen reproducidos por algún organismo oficial (Ministerio de Economía). Hecha esta aclaración, destacamos la importancia de análisis exploratorios como el que hemos encarado, mencionando que nuestros planes de corto plazo contemplan la realización de una encuesta que nos permita completar esta primera radiografía que presentamos ahora.

## 1. Extenalización y deslocalización, la profundización de una tendencia

Como es bien conocido, la primera ola de deslocalización *offshore* se remonta a los tempranos años ochenta con el éxodo de trabajos vinculados con la producción de zapatos, vestimenta, electrónica barata, y juguetes, desde Estados Unidos hacia los países asiáticos. Un poco más adelante, en la década del noventa, los trabajos sencillos y rutinarios del sector servicios -información para tarjetas de crédito, reservaciones de pasajes aéreos, o la programación básica de software-, también comenzaron a desplazarse hacia localizaciones *offshore* (Arndt y Kierzkowski, 2001). Hoy, la informatización del trabajo, la Internet, y las redes de alta velocidad, permiten un amplísimo margen de maniobra para mover, desplazar y relocalizar el así llamado, "trabajo del conocimiento" (Castells y Gosta Esping-Andersen, 1999).

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. Esta es una cuestión que afecta a los trabajadores de los países centrales pero que contribuye, también, a cambiar radicalmente los mercados laborales y las condiciones de trabajo de los países periféricos. Principalmente, los sectores involucrados en la deslocalización *offshore* son 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 fabril<sup>6</sup>. Lo que parece ser una evidencia es que la globalización de la producción y del comercio, dos de los rasgos más importantes de la economía en la actualidad, impacta hoy sobre el sector de servicios de una manera inédita y que los empleos del sector se deslocalizan en todos los continentes, siendo cada vez más los trabajadores que en el mundo entero están expuestos a la realidad de la

---

<sup>6</sup> Véase: *Carta de la UNI sobre la deslocalización*, UNI, 2004.

globalización. Mientras que la primera oleada de deslocalización de comienzos de los años noventa comprendió casi exclusivamente a los servicios de atención a clientes más generalistas y menos especializados, en la actualidad, las compañías norteamericanas están comenzando a enviar al extranjero el trabajo de *back-office*, esto es, el trabajo de oficina, tradicionalmente inmune a estas "exportaciones"<sup>7</sup>. Asimismo, los últimos proyectos de deslocalización involucran servicios de mayor valor agregado<sup>8</sup>, 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.

En este contexto se produjo, durante la década de 1990, la rápida expansión internacional de los *call centers* dedicados a brindar atención a distancia a los clientes de las grandes compañías transnacionales. 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 de los servicios de atención a cliente (Gereffi y Sturgeon, 2004; Di Martino, 2004). Estimaciones recientes apuntan que para 2007, un 5% del mercado global de *call centers* estará ubicado en localizaciones *offshore*, registrándose un incremento en el número de posiciones de atención existentes, que fueron 109.300 en 2003, y que se transformarán en 240.100 en ese año (Datamonitor, 2003).

---

<sup>7</sup> "Companies sending work abroad are learning cultural sensitivity to their american customers", *The New York Times*, 8 de diciembre de 2003.

<sup>8</sup> Esta tendencia, no es lo suficientemente importante todavía como para llegar a representar una contradicción a la tendencia actual de desintegración vertical de las empresas transnacionales, que se caracteriza por la redefinición de sus competencias centrales para especializarse en estrategias de innovación y producción, marketing, y en los segmentos de mayor valor agregado de las manufacturas y los servicios, mientras reducen su ingerencia sobre funciones no-centrales (servicios generales y control del volumen de la producción) (Gereffi, Humphery y Sturgeon, 2003).

A partir de 2002, cuando Argentina abandona la paridad peso-dólar y devalúa su moneda, el país comienza a recibir los ecos de dicho proceso de deslocalización en tanto una de las plazas de América del Sur que ofrece mejores oportunidades para el desarrollo de un nuevo mercado de servicios y de la industria del *software* y servicios informáticos (SSI), según se estima, una apreciable ventaja en materia de costos permitirá competir mejor con los productos extranjeros en el mercado local y aspirar a exportar productos y servicios<sup>9</sup>. Asimismo, la actual ventaja de costos laborales, ha representado un fuerte impulso para la expansión de la industria de *call centers*. En la actualidad, los *call centers* representan en Argentina una industria en crecimiento en la que se han creado, según información difundida por el Ministerio de Economía, más de 20.000 empleos directos, cifra que 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<sup>10</sup>. La industria facturó cerca de \$ 150 millones durante 2004, \$45 millones durante 2003, y sólo 15 millones en 2002. Por su parte las empresas proveedoras de tecnología para *call centers* han facturado en conjunto \$ 15 millones durante 2003 y cerca de \$ 21 millones durante 2004<sup>11</sup>. 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 empresas de servicios públicos, de salud y de medios<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Quien quiera conocer la evolución actual de la industria de SSI puede consultar: *Estudio sobre cadenas productivas seleccionadas en la República Argentina. Industria del Software y Servicios Informáticos*, Naciones Unidas, CEPAL, Oficina de Buenos Aires, Marzo de 2003; véase también Chudnosky et. al (2001).

<sup>10</sup> *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 (apartado dedicado a la industria de *call centers*). También, "Call centers: ya suman 15.000 empleos", *La Nación*, Suplemento Económico, 6 de abril de 2004.

<sup>11</sup> *Call Centers 2004, Convergencia, Documento N° 43, julio de 2004*.

<sup>12</sup> *Ibidem*. Puede consultarse también, *Call Centers. Convergencia, TecnoVoz*, Documento número 35. Junio 2003; *La industria de los call centers en la República Argentina*, documento presentado en el Foro de Competitividad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Secretaría de Industria, Ministerio de Economía, julio 2005.

## 2. *Call centers* en Argentina. Evolución reciente y perspectivas de futuro

Una primera diferenciación que puede establecerse entre diferentes tipos de *call centers* hace referencia a la modalidad que adopta su organización y gerenciamiento, encontramos entonces, los *call centers in-house* (propios) y los *call centers* tercerizados. Los *call centers in-house*, pertenecen a grandes compañías que optan por asumir directamente la gestión de sus servicios de atención a clientes. Los *call centers* tercerizados, tienen entre sus principales clientes a las compañías informáticas, de telecomunicaciones, o del sector bancario que deciden tercerizar la gestión de sus *call centers* a empresas proveedoras, especializadas en el suministro 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-cliente. Llamamos la atención sobre este punto, para precisar cuál es el campo de nuestras preocupaciones. En estas páginas nos referiremos, al hablar de la industria de *call centers*, a los *call centers* gestionados por empresas que ofrecen servicios de tercerización de *call/contact centers* -"tercerizadoras"-. Este es, en la actualidad, el universo al que se circunscribe nuestro objeto de investigación. La adopción de este criterio no es arbitraria se debe, en primer lugar, a que éste es también el parámetro con el que ha sido relevada la información sectorial disponible, que contempla la evolución del mercado de *call centers* en régimen de *outsourcing*<sup>13</sup>. Obsérvese, en este sentido, que actualmente un 65% del mercado está en manos de proveedores de tercerización<sup>14</sup>. En segundo lugar, se ha considerado relevante el hecho de que son precisamente estas empresas las que acusan en mayor medida el impacto del incremento de los negocios *offshore*, aunque se ocupen también de prestar servicios para el mercado interno.

---

<sup>13</sup> Sin embargo, es necesario aclararlo, en Argentina todavía la mayor parte de las grandes compañías siguen optando por gestionar sus propios *call centers in-house*. Este es, por ejemplo, el caso de Telecom y de la mayoría de los bancos que operan en el país.

<sup>14</sup> *Call Centers 2004, op cit.*

En Argentina, la industria de *call centers* se encuentra compuesta por cerca de cuarenta empresas, pero sólo las primeras diez concentran cerca del 95% del mercado. Si la atención se dirige a las empresas que lideran el mercado *offshore*, se observa un nivel de concentración todavía mayor, entre seis o siete empresas proveedoras. Entre ellas figuran, Atento S.A. (filial del Grupo Telefónica)<sup>15</sup>; Teleperformance (filial de la multinacional francesa); TeleTech (filial de la multinacional norteamericana); Apex América (compañía conformada por capitales chilenos, argentinos y canadienses), y las empresas locales Action Line (de la agencia Young&Rubicam) y Clienting Group. Entre las empresas medianas, los informes consultados destacan a Audiotel (Grupo Clarín y Grupo francés Prosodie), cuya estrategia de crecimiento se basa, casi exclusivamente, en la exportación de servicios<sup>16</sup>. Respecto a la estructura de la oferta es posible mencionar un par de aspectos relevantes, sintetizando la extensa literatura empresarial que hemos consultado. En primer lugar, que el número de competidores se ha ido ampliando gradualmente en los últimos años debido al estímulo que representa el potencial crecimiento del mercado *offshore* en el corto plazo. En la misma dirección, las previsiones de los agentes del sector indican que serán las "ventas" en el exterior las que definirán el futuro de las compañías mencionadas. De hecho, en la actualidad, alrededor de un 40% de la facturación del mercado proviene de cuentas del exterior, siendo España el principal tercerizador de servicios en Argentina. En relación a Estados Unidos, los empresarios del sector abrigan grandes expectativas en relación al mercado de habla hispana.

Ahora bien, tal como hemos mencionado un poco más arriba, si en una primera etapa de expansión el crecimiento de la industria de los *call centers* dependió totalmente del impulso proveniente del *outsourcing*, en la actualidad, ese impulso se consolida a través de la

---

<sup>15</sup> Atento Argentina, la empresa más importante del sector por su volumen de negocios y facturación, mantiene un comportamiento diferenciado al del resto de las tercerizadoras, ya que concentra su actividad en atender la demanda de las empresas del propio Grupo Telefónica, centralmente, Unifón, Advance y Speedy. Es decir, la empresa no opera tráfico *off-shore*, por el contrario, el volumen total de llamadas tramitadas por los operadores locales, corresponde a llamadas generadas dentro del país.

<sup>16</sup> Véase: *Análisis de competencia. Call Centers 2004, Síntesis Sectorial*. Claves Información Competitiva.

tendencia general que propicia la deslocalización de los servicios de atención a clientes. Sin embargo, hay un elemento que pareciera estar indicando que en el caso argentino la influencia de estas dos estrategias -externalización y deslocalización- habrá de yuxtaponerse ya que el porcentaje de empresas argentinas que han tercerizado la atención de sus *call centers* es todavía muy bajo -sólo un 5%-, existiendo una demanda (interna) potencial significativa de servicios de tercerización. Por lo tanto, la etapa actual es clave para las empresas tercerizadoras que comienzan a aprovechar plenamente las inversiones realizadas durante los primeros años de expansión, en equipos, tecnología, y desarrollo de *know how* y, lo es para nosotros, en términos analíticos. En una economía global de servicios los costos (la reducción de costos) son siempre una motivación para "*offshorizar*" actividades, asimismo, la búsqueda de beneficios a través de bajos costos laborales funciona inevitablemente como uno de los motores de la externalización. En Argentina se complementan ambas estrategias, amplificándose su impacto -sobre el empleo y en relación a la calidad del trabajo existente en el sector-, ya que las empresas proveedoras cuentan en la actual coyuntura económica con excelentes condiciones de asegurar a las grandes empresas-cliente la economización deseada<sup>17</sup>.

Las empresas tercerizadoras argentinas brindan a sus clientes una ventaja fundamental, la posibilidad de reducir costos salariales: por un lado, porque las retribuciones percibidas por los empleados de estas empresas de servicios son más bajas que las de quienes trabajan para las empresas-cliente, incluso con idénticas funciones y, en segundo lugar, debido a las condiciones macroeconómicas actuales, un tipo de cambio de 1 U\$ - \$ 2.85. Justamente, en la Argentina post-convertibilidad, fueron las empresas que ya estaban instaladas en el país las que más rápido reaccionaron ante la oportunidad de exportar servicios generada por la crisis,

---

<sup>17</sup> Desde luego que no desconocemos la incidencia de un número bastante más amplio de factores que impulsan a tercerizar o a deslocalizar en la industria de *call centers* (véase por ejemplo, Del Bono: 2005) algunos de ellos, bastante específicos. El análisis que acabamos de exponer peca entonces de cierta simplificación, totalmente intencional, puesto que lo que queremos es enfatizar el factor "clave" que hoy impulsa la expansión de los *call centers offshore* en Argentina.

adaptando sus *call centers* para aprovechar los beneficios del inicio de una nueva etapa de costos laborales muy competitivos brindando servicios a clientes del exterior o a subsidiarias de otros países. Es este un factor explicativo clave de la tendencia de crecimiento actual: la localización de *call centers offshore* en Argentina, gracias a la existencia de un tipo de cambio muy favorable para las empresas extranjeras. Aunque vamos a analizar detenidamente este punto más adelante, en el apartado en el que presentamos los salarios de los teleoperadores, mencionemos, por ejemplo, que mientras en Estados Unidos un teleoperador gana entre 10 y 12 dólares la hora, en Argentina los mejores salarios (los de los reciben los teleoperadores bilingües) oscilan entre 2 y 3 dólares<sup>18</sup>. Asimismo, con el salario de un teleoperador español, se pagan tres sueldos en Marruecos -donde Atento ha derivado la atención del servicio de información de Telefónica de España (11818)- o en Argentina<sup>19</sup>. En una industria donde los costos laborales suman alrededor del 70% del gasto, el precio de la hora de teleoperación resulta un factor clave.

En este nuevo escenario, las empresas tercerizadoras que operan en Argentina vienen ampliando su participación en distintos mercados externos, como Estados Unidos, México y España. TeleTech, por ejemplo, cuenta entre sus clientes al Banco Santander de España y a BellSouth de Estados Unidos, cuyos servicios son atendidos desde una oficina céntrica de Buenos Aires por cincuenta teleoperadores bilingües. Teleperformance atiende desde 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

---

<sup>18</sup> Telework in Latin America and the Caribbean, Ginebra, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDCR-CRDI), 2004. En una nota que publicó el suplemento económico del diario Clarín sobre el "fenómeno" de los *call centers*, el gerente de la multinacional Teleperformance realiza una comparación muy elocuente: "En Estados Unidos el operador bilingüe castellano cobra dos dólares más la hora, que es un 30% más para el bolsillo del empleado. Sólo ese plus, unos 369 dólares extra por mes para un empleado estadounidense, equivale al salario completo de un operador bilingüe en Buenos Aires". Véase: "*El negocio de los call centers*". Diario Clarín. Suplemento Económico. Marzo 2003.

<sup>19</sup> 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 País*, Suplemento Económico, 6 de marzo de 2004.

compañía, provenientes de Estados Unidos. Asimismo, empresas como Uni2, Vodafone España y Wanadoo ya desvían parte de las llamadas de sus clientes hacia teleoperadores argentinos. Vodafone, por ejemplo, tiene actualmente en Argentina un *call center* atendido por teleoperadores de Teleperformance, empresa que también cuenta entre sus clientes a Uni2.

Para completar el análisis, veamos cuáles son los otros factores que están incidiendo actualmente en la expansión de los *call centers offshore*. Las empresas proveedoras de servicios de atención al cliente 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, grado de instrucción de la población y multilingüedad (Werdigier y Niebuhr, 2000). En Argentina, las empresas tercerizadoras de *call centers* tienen a su disposición, justamente, esos recursos, fuerza de trabajo altamente calificada, comparable con la de los países desarrollados. Según datos de CEPAL, Argentina ostenta una de las más altas tasas de estudiantes universitarios de América Latina. En la actualidad, hay más de 2 millones de profesionales universitarios en el país. El elevado nivel educativo de los trabajadores argentinos es quizás una de las causas que determinen que sea el país en el que la brecha relativa de productividad laboral con Estados Unidos sea la más baja de América Latina<sup>20</sup>. Argentina presenta, además, uno de los ratios más altos de dominio de inglés, como segundo idioma, de Hispanoamérica. Los teleoperadores argentinos tendrán, entonces, posibilidades de desempeñarse como teleoperadores bilingües en los *call centers offshore*. Este hecho ha alentado a multinacionales como Motorola, Dell, IBM, BellSouth y AOL a trasladar a la Argentina parte de la atención 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, las empresas del sector estiman que para 2008, los *call centers* externos argentinos atenderán un

---

<sup>20</sup> La información ha sido consultada en: *Argentina, ventajas de invertir hoy*, Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI) -Secretaría de Industria, Ministerio de Economía y Producción-, Buenos Aires, 2004.

50% de las llamadas en inglés y un 50% de las llamadas en español. Comunicaciones en español que, por cierto, también podrán pertenecer a clientes de EE.UU., donde el español es el segundo idioma en expansión, luego del inglés<sup>21</sup>.

### 3. Una puerta de ingreso al mercado de trabajo

*Por ser la primera vez que trabajo, yo lo veo bien... Tampoco es que tuviese muchas expectativas, de conseguir. Una amiga que ya estaba trabajando me avisó que estaban buscando chicos nuevos. Si no, no sé si me animaba. Me dijo que eran todos chicos y chicas como nosotras y que con mi nivel de inglés estaba bien. Viste, cuando decís, total no pierdo nada... Pero no fue difícil..., todo lo contrario.  
Mariana, teleoperadora de Teletech.*

En Argentina, trabajar en un *call center* representa una salida laboral para muchas personas que se encuentran en una situación difícil debido a la severa crisis económica por la que atravesó el país de los últimos años, cuando se alcanzaron niveles de desempleo que llegaron a superar el veinte por ciento (24,1 % en mayo de 2002). El mercado de trabajo argentino se aleja hoy, progresivamente, de las tasas de desocupación de dos dígitos pero mantiene una precariedad laboral preocupante y bajos salarios que no han conseguido recuperarse del golpe de la devaluación. De hecho, un problema de creciente importancia se refiere a la calidad de las ocupaciones que genera la economía. La crisis agravó la tendencia, ya presente en los años 90, de precarización del empleo, es decir, de creación de puestos inestables, de bajos salarios y sin beneficios sociales (Lindenboim y Danani, 2003). Frente a una situación que deja plateadas escasas alternativas ¿qué tipo de perspectivas ofrecen los empleos de los *call centers offshore* para quienes deciden probar suerte como teleoperadores?, a esta pregunta podemos sumar otra referida a las características de la fuerza de trabajo, ¿cómo se compone en Argentina la mano de obra de estos centros de trabajo?

El caso argentino no se aparta, a este respecto, de una tendencia general de evolución que ya define rasgos característicos para la industria de los *call centers*, más allá de la

---

<sup>21</sup> Véase, "Call centers offshore en Argentina", *Call Center Magazine*, 10 de octubre de 2005.

diferencia existente entre mercados, países y regiones. La fuerza de trabajo de los *call centers* tercerizados es mayoritariamente femenina, las mujeres representan aproximadamente el 70 % de las plantillas. Asimismo, la presencia de gente joven es el otro rasgo característico del sector, jóvenes con estudios secundarios o terciarios, pero fundamentalmente estudiantes universitarios, cuyas edades rondan entre los 18 y los 25 años<sup>22</sup>. Los *call centers* tercerizados son en Argentina una puerta de entrada para los jóvenes que se incorporan al mercado laboral. También encuentran un lugar en esta industria, personas de mediana edad que reingresan al mercado de trabajo luego de haber atravesado por situaciones de desocupación y mujeres que en algún momento se retiraron de éste para dedicarse a la crianza de sus hijos. En la actual coyuntura económica argentina, la industria de *call centers* se ubica entre los mayores demandantes de "primer empleo". Según una valoración del propio Ministerio de Economía, los *call centers* representan hoy una de las industrias que mayor cantidad de empleos genera en Argentina, en niveles comparables al de la industria automotriz o el supermercado<sup>23</sup>.

Según se desprende de nuestras entrevistas, el ingreso al mercado de trabajo a través de un *call center offshore* no resulta dificultoso para los chicos y chicas jóvenes que poseen, efectivamente, un buen dominio del inglés, siendo éste un requisito excluyente para la atención de ciertas campañas, como BelShout, Motorola, MSN, MCI, entre otras. Quienes hayan sido convocados para trabajar en una campaña en español, tendrán menos exigencias ("*es muy, muy fácil entrar*", "*yo empecé a trabajar hace tres meses, sin tener ninguna experiencia*", "*yo mandé mi curriculum un lunes y el viernes estaba trabajando*", "*yo no tenía experiencia cuando me preseleccionaron y entré de una*"). Pero, en ambos casos, se destaca

---

<sup>22</sup> *Software y servicios Informáticos op.cit.* No existen datos sectoriales ni de organismos oficiales sobre composición de la fuerza de trabajo de la industria, según sexo y/o edad.

<sup>23</sup> Esta situación explica el hecho de que, en la actual coyuntura de recuperación económica por la que atraviesa 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, el Ministro de Economía destacó la importancia de la industria de los *call centers*. Véase: "Llevamos 37 meses, algo más de tres años, de expansión de la producción", discurso del ministro de Economía y Producción, Roberto Lavagna, Sociedad Rural el 22 de junio de 2005.

como un elemento en común la rapidéz con que las empresas convocan a los aspirantes -como tiempo promedio, entre una semana y diez días desde la entrega del curriculum hasta recibir la conovocatoria para las pruebas de selección-. Las altas tasas de rotación de personal, características de la industria de *call centers*, explican este hecho. Según han analizado Giménez y Lastra (2005), en el caso de Teleperformance, la selección de los teleoperadores bilingües se compone de varias instancias, un test escrito, la atención de una llamada de un cliente estadounidense, y una entrevista personal en inglés. Sin duda, los teleoperadores bilingües son el recurso crítico para los *call centers offshore* y las empresas realizan, incluso una inversión, para asegurarse su reclutamiento. En Teleperformance se dictan cursos gratuitos de cuatro semanas, no rentados e intensivos, para quienes no hayan superado la entrevista telefónica por tener un nivel de idioma apenas por debajo del necesario. Quienes aspiran a conseguir un empleo en un *call center offshore* tienen, entonces, todo a su favor (*"la verdad, es que te lo hacen fácil, además te dan muchas posibilidades", "yo hice el curso, primero no había tenido suerte, después me tomaron"*).

Ahora bien, ¿cómo reclutan las empresas a los futuros teleoperadores? Los casos que mejor conocemos son los de las multinacionales Teleperformance y Teletech, empresas tercerizadoras que mantienen una estrategia permanente de reclutamiento de personal. Los avisos en bolsas de trabajo en Internet, las páginas Web, los anuncios clasificados en periódicos nacionales y la búsqueda de teleoperadores a través de empresas de trabajo temporario, son los canales de reclutamiento más utilizados por los *call centers offshore*. Nada de esto llama especialmente la atención, ya que estas son los medios habitualmente utilizados por esta industria y, particularmente, por las empresas de servicios. Lo que sí merece un comentario son las estrategias que ponen en marcha las empresas para asegurarse el éxito en la captación de personal universitario, o con buen nivel de conocimiento de idiomas extranjeros, inglés en el caso de las empresas que acabamos de mencionar. Como

parte del esfuerzo sostenido por reclutar recursos humanos de calidad, y fuerza de trabajo bilingüe, se establecen acuerdos con universidades, con institutos de idiomas y con colegios secundarios bilingües. Las empresas tercerizadoras buscan, entonces, una articulación con el entorno social local, puntualmente con la comunidad educativa, desarrollando una estrategia focalizada de captación de recursos humanos, la vinculación con institutos de idioma y universidades permite establecer una vía de comunicación a través de la cual las empresas transmiten sus ofertas de puestos laborales y su demanda en materia de formación y calificación de la fuerza de trabajo. Por su parte, las instituciones convocadas utilizan esta información para ofrecer algún tipo de salida laboral a sus estudiantes y jóvenes graduados<sup>24</sup>.

Si estos son algunos de los puentes que tienden las empresas hacia el mercado de trabajo, cabe la pregunta acerca de las acciones que despliegan quienes aspiran a conseguir trabajo en un *call center offshore* -si es que así lo hacen- para asegurarse esa la chance. En este punto, coincidiendo con Giménez y Lastra (2005) hemos identificamos el "boca a boca", como la estrategia más difundida de socialización de información entre los teleoperadores desde el mismo momento de las entrevistas de selección -cuando los aspirantes intercambian información y comparten los resultados de las pruebas- y ya trabajando como teleoperadores - cuando la estrategia se despliega para avisar a amigos y conocidos de la apertura de nuevas vacantes y las convocatorias de la empresa-. Los teleoperadores de los *call centers offshore* se mueven en un entramado de relaciones juveniles a las que recurren para compensar su situación de debilidad en el mercado laboral, y aunque pertenecen a una generación que ya no tiene grandes expectativas en su trabajo o en la empresa -ni siquiera de permanecer demasiado tiempo en el mismo empleo- (Sennet, 2000; Bauman, 2003), están familiarizados con los

---

<sup>24</sup> Hay varios ejemplos de este tipo de colaboración. La Asociación de Marketing Directo (AMDIA), mantiene una relación de colaboración con el post grado de Management en call centers de la Universidad de Belgrano, alumnos de distintas universidades han realizado pasantías en Teleperformance, por ejemplo, de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Asimismo, la carrera de Relaciones de Trabajo de esta misma universidad, ha creado hace varios años el Centro de Teletrabajo y Teleformación, allí se brindan cursos de capacitación para teletrabajadores, conferencias y seminarios, y se difunde información sobre acuerdos con empresas del sector.

problemas de la desocupación y no dejan de solidarizarse con quienes buscan trabajo y forman parte de alguno de sus grupos de pertenencia (amigos, conocidos, compañeros de la facultad). En los relatos de los teleoperadores se mencionan el envío de e-mails grupales con las nuevas convocatorias de la empresa, a lo que podríamos agregar, la participación en *chats* en el que se "encuentran" los trabajadores de *call centers*, y que nosotros mismos hemos localizado en la web. Estas estrategias, representan una respuesta para un problema real, la desocupación golpea en el mercado laboral argentino con especial intensidad a mujeres y a jóvenes, de hecho, en la última década, la situación ocupacional de este segmento se caracterizó por una alternancia entre los empleos precarios y la desocupación<sup>25</sup>.

Este canal informal de difusión es aprovechado por las gerencias de recursos humanos de los *call centers offshore* que estructuran sobre ese entramado de relaciones personales de sus empleados un canal más de reclutamiento. Esto comprobaron en el *call center* de Teleperformance que atiende a clientes de Motorola Giménez y Lastra (2005), donde se alienta a los teleoperadores a recomendar para los puestos vacantes a "amigos", "personas increíbles como vos" (*amazing people like you*)<sup>26</sup>, y lo mismo ocurría en el *call center* de Teletech que atiende a clientes de BellSouth de Estados Unidos; en el primer caso la empresa recompensaba a quienes recomendaran a amigos que luego se incorporaran efectivamente al trabajo con bonos de compra en un *shopping* porteño, en el segundo, con la participación en el sorteo de una bicicleta. Según se observa, estas estrategias se ajustan plenamente a las nuevas prácticas de gestión de la fuerza de trabajo y de subjetivación de los trabajadores

---

<sup>25</sup> Según datos del INDEC para el segundo trimestre de 2005, la tasa de desocupación alcanzó en Argentina al 12,1% de la población económicamente activa (15,7 % considerando a 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 es más grave entre las mujeres (14,2%) que entre los hombres (10,4%); asimismo, el problema de la falta de trabajo afecta más a los jóvenes que a otros grupos de edad, en las mujeres de hasta 29 años la tasa de desocupación es de 24,6%, y en los varones de la misma edad, de 16,5%. INDEC, Informe de Prensa, Mercado de Trabajo: principales indicadores. Resultados trimestrales del 2º semestre de 2005. Resultados semestrales del 1º semestre de 2005, Buenos Aires, 15 de septiembre de 2005.

<sup>26</sup> "Agents... Invite your friens!!! We need amazing people like you to work at T... We are looking for applicants that are willing to work hard and have GREAT English skills! Please send us your friend's name and phone".

(Wittke,2005; Martínez García, 2005), en este caso, la estrategia escogida se basa en la utilización de los códigos propios de estos trabajadores jóvenes, de su "espíritu de grupo" y de sus pautas de diversión y consumo, para resignificarlos, en pos de generar un sentido de pertenencia con el propio lugar de trabajo -el *call center*, como un lugar agradable donde el trabajo es también tiempo compartido con amigos-.

#### **4. Entre la seguridad y la flexibilidad: contratos y jornada laboral**

*Yo no diría que este es un mal trabajo, sí te diría que lo malo son las condiciones de trabajo... El sueldo está bien y además estoy "en blanco", tengo ART y aportes. Eso sí, no te lo regalan. El tema es que si laborás 9 horas... te quema la cabeza, es demasiado tiempo y salís de ahí y no querés saber nada con nada. Si trabajás 6 horas es más tranqui y podés hacer alguna otra actividad aparte de esto.*  
*Cintia, teleoperadora de Teleperformance.*

La globalización de la economía ha provocado cambios profundos en el mundo del trabajo a partir del desarrollo de un proceso múltiple, por un lado, citamos aquí a Antunes (1996:43) se ha verificado en los países del capitalismo avanzado una desproletarización del trabajo industrial; pero paralelamente se ha producido un importante aumento del trabajo asalariado, a partir de la enorme expansión de asalariados en el sector servicios, verificándose una significativa heterogeneización del trabajo, expresada también a través de la creciente incorporación de contingentes femeninos al mercado de trabajo. Tal como enfatizan las reflexiones sociológicas en curso, muchos de esos nuevos empleos del sector servicios 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. En este sentido, hay un aspecto destacable referido a dicha dinámica de creación de empleos, la reestructuración económica que acompaña al proceso actual de globalización de la economía ha conllevado la feminización de los mercados de trabajo, es decir, la aparición de un gran número de empleos ocupados por mujeres -pero también cada vez más por hombres que ocupan los empleos

considerados tradicionalmente femeninos-, sin que este hecho signifique necesariamente el mejoramiento de su condición en el mercado de trabajo (Armstrong 1996). En los apartados que siguen, analizaremos en que medida esta caracterización se ajusta a la tendencia marcada por la evolución del industria argentina de *call centers*, prestando especial atención, a la calidad del trabajo realmente existente en los *call centers offshore*.

En alguna medida, la evolución que han tenido hasta el momento los *call centers* tercerizados argentinos -en términos generales, pero comprendidos también los *call centers offshore*- se aleja de esta dinámica de precarización del empleo. Esto parece ser así, al menos en un primer momento del análisis, cuando la atención se dirige a la situación contractual de los empleados, es decir, cuando nos preguntamos sobre el grado de protección que brindan los empleos que se crean en la industria. Los contratos que hegemonizan en el sector son contratos formales, por tiempo indeterminado, con un período de prueba máximo de noventa días, esto es, la figura que brinda mayor grado de protección a los trabajadores según la legislación laboral en vigencia<sup>27</sup>. Volvemos a señalar aquí, que no existen estadísticas de organismos oficiales que exploren este tema, y que este vacío de información limita los alcances de nuestro diagnóstico. De todas formas, esta es la situación que hemos constatado durante nuestro trabajo de campo, la que informan las empresas tercerizadoras que concentran el mercado *offshore*, y la que figura en los informes sectoriales consultados. Esta pauta que se impone en las grandes compañías multinacionales como Atento, Teleperformance y Teletech -empleados "en blanco", con aportes sociales, con protección de accidentes laborales-, contribuye a definir las características que adoptan los contratos laborales en la industria. Esto no excluye, la utilización de contratos a tiempo parcial y de trabajo eventual, al que se recurre para cubrir vacantes por cortos períodos de tiempo, para campañas puntuales o para responder a picos de demanda. La modalidad contractual que liga al trabajador a la empresa de trabajo

---

<sup>27</sup> *Mercado Laboral y sus regulaciones*, Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI) -Secretaría de Industria, Ministerio de Economía y Producción-, Buenos Aires, octubre de 2005.

temporal es el así denominado, contrato "permanente discontinuo" (efectivo, pero que permite rotar entre distintas empresas).

En un contexto de elevado desempleo y de precarización de las condiciones de trabajo, los jóvenes teleoperadores de los grandes *call centers offshore* cuentan con un empleo formal, que les brinda estabilidad, y con el que consiguen mantenerse alejados del circuito de la informalidad y del trabajo precario, situación que ellos mismos identifican con los empleos en supermercados, *deliverys*, mensajería, tiendas o cadenas de comidas rápidas. Este aspecto, que aparece con una carga muy positiva en los relatos de los teleoperadores -"seguridad", "tener la suerte de estar en blanco", "tener los aportes en regla"- es el que resaltaron los teleoperadores entrevistados cuándo les consultamos sobre las ventajas (y desventajas) de trabajar en un *call center*. De hecho, estas ventajas son las que llevan a los teleoperadores a evaluar, con cierta benevolencia, otros aspectos, no tan positivos, que hacen a la organización del la jornada de trabajo, y que se analizan a continuación.

Una de las condiciones más fuertes que reciben por parte de las empresas tercerizadoras quienes aspiran a trabajar en un *call center* es la de tener "disponibilidad", un margen en amplio de tiempo para poder ajustarse a las exigencias planteadas por la organización de los turnos de trabajo, para trabajar algún día del fin de semana, y flexibilidad para ajustar la jornada laboral a las "necesidades del servicio". La variable "disponibilidad" se revela, entonces, como requisito fundamental para la contratación. En el caso de Teleperformance, por ejemplo, el empleado "se obliga a poner en conocimiento de la empresa su disponibilidad horaria, a los fines de que esta pueda en forma semanal organizar la prestación de los servicio", teniendo que informar a la empresa sobre cualquier cambio "afecte a su disponibilidad"<sup>28</sup>.

Ahora bien, esta exigencia de las empresas tercerizadoras resulta ser el pilar de la

---

<sup>28</sup> Contrato de trabajo de F.S.T. S.A.

aplicación de políticas de flexibilización del tiempo de trabajo (alargar -o reducir- la jornada laboral) que, en los *call centers offshore*, se traduce en el establecimiento de contratos a tiempo parcial (4 horas), en los que las empresas sólo se comprometen a convocar a los teleoperadores a cumplir un jornada mínima mensual de cuarenta y ocho horas y, una máxima, que no habría de exceder cinco jornadas semanales, en turnos de nueve horas dentro de un período mensual, en el caso de los contratos a tiempo completo. Ante la carencia de información estadística, recurrimos esta vez para documentarnos, a una encuesta que realizó la empresa Clientig Group sobre remuneraciones en el sector, en la que se vieron involucradas 54 compañías. A la pregunta sobre cuántas horas diarias trabaja el mayor porcentaje de sus teleoperadores, 49 compañías respondieron, respecto a las operaciones que se extienden 5 días a la semana: 6 horas (41%), 8 horas (18%), 9 horas (19%), 4 horas (10%). Asimismo, 18 empresas realizan operaciones que se extienden 6 días a la semana, frente a la misma pregunta sobre la duración de la jornada, el resultado fue: 6 horas (67%), 4 horas (11%), 8 horas (11%)<sup>29</sup>. Según se observa, aunque los *call centers* organizan mayoritariamente la jornada laboral de sus empleados, en turnos de 6 horas, el peso relativo de los turnos de 8 y hasta de 9 horas es muy importante, en el primer caso -semana de 5 días-, los valores son muy cercanos (37% frente a un 41% con turnos de 6 horas). Asimismo, las jornadas prolongadas se registran también en las empresas que extienden sus actividades abarcando uno de los días de descanso semanal de los empleados -sábados o domingos- con turnos de 8 horas de trabajo. Finalmente, llama la atención el limitado alcance de la jornada a tiempo parcial, que no es demasiado significativo en ninguno de los dos casos (es llamativo, porque esta es una de las modalidades más utilizadas en el telemarketing).

En los *call centers* tercerizados se combinan entonces más de una estructura horaria, que refleja el amplio margen de flexibilidad con el que se mueven las empresas tercerizadoras

---

<sup>29</sup> *Sobre remuneraciones en el sector*, nota de Joaquín Frías, CCSur /Call / Contact Centers Media, 6 de julio de 2005.

para organizar turnos de trabajo y jornadas laborales. Aclaremos, para no generar confusión, que la situación descripta no incumple con la legislación vigente que establece una jornada laboral semanal máxima de 48 horas; lo que no contemplan las jornadas prolongadas de trabajo son las situaciones de desgaste y de estrés asociadas al trabajo de atención telefónica a clientes (*burnout*). Asimismo, la organización de turnos laborales de 8 y 9 horas desatiende pautas totalmente aceptadas en la actividad de telecomunicaciones, donde las jornadas laborales del personal de tráfico (las operadoras) no superan las 7 horas. Las jornadas de trabajo "flexibles" pueden incluso considerarse como un factor de precarización de las condiciones laborales, si el punto de comparación se establece con la situación de los teleoperadores de las grandes operadoras de telecomunicaciones que desempeñan funciones de atención a clientes en los *call centers* propios de Telefónica y de Telecom, donde la actividad se encuentra estrictamente regulada por convenios colectivos de empresa pertenecientes al ámbito de las telecomunicaciones (35 horas semanales y dos días seguidos de descanso)<sup>30</sup>. 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 nucleados en FOEESITRA., y de una jornada de 6 horas para los que pertenecen a FOETRA Sindicato Buenos Aires<sup>31</sup>. Por el contrario, las empresas tercerizadoras, cuyas relaciones laborales se encuentran reguladas por el convenio colectivo del sindicato de comercio, gozan del amplio margen de flexibilidad que acabamos de presentar<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> 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)<sup>30</sup>. Convenio Colectivo de Trabajo 201/92.

<sup>31</sup> Véase: Convenio Colectivo de Trabajo 538/03 "E", Telecom Argentina Stet France Telecom S.A. y Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones, y Convenio Colectivo de Trabajo 576/03 "E", entre la F.O.E.T.R.A Sindicato Buenos Aires y Telecom Argentina.

<sup>32</sup> Convenio Colectivo de Trabajo 130/75, Confederación General de Empleados de Comercio. Este encuadramiento de los teleoperadores de los *call/contact centers* tercerizados explica la existencia de diferencias en la extensión de la jornada de trabajo, como así también, diferencias salariales, en relación a los teleoperadores de las compañías telefónicas.

Ahora bien, para avanzar en nuestro análisis, podemos volver a preguntarnos por las experiencias laborales de los teleoperadores y teleoperadoras de los *call centers offshore*, prestando esta vez atención a la incidencia de las variables, disponibilidad y flexibilidad, en su propia organización, fuera y dentro del trabajo. Destacaremos aquí dos situaciones, por cierto contrastantes, que sintetizan los relatos de los trabajadores entrevistados. En la primera situación, que corresponde a los teleoperadores que cumplen con turnos laborales de 6 horas, el requisito de disponibilidad no es vivido como un problema y la organización flexible que caracteriza a la actividad que se desarrolla en un *call center* es considerada, como una ventaja (*"la jornada laboral está buena, porque podés ganar algún dinero mientras hacés otra cosa", "viene de diez si estás estudiando, te dan permiso si tenés que rendir examen y días sin goce de sueldo si los necesitás para lo que sea"*). La gente joven reclutada por las empresas tercerizadoras no tiene demasiadas exigencias extralaborales -familiares, domésticas- y sólo tienen que compaginar su vida laboral, con sus estudios, en el caso de quienes han seguido estudiando. Un trabajo de seis horas permite a los jóvenes seguir disponiendo de tiempo libre, veremos en un momento que también de un salario razonable, mientras que el amplio abanico de turnos que existen en los *call centers* les da cierto margen de elección inicial, cuando son convocados. Según hemos comentado ya, la mayoría de las mujeres que trabajan en estos *call centers* ya ha superado la etapa más demandante de la crianza de sus hijos, y también consiguen organizarse. La segunda situación, menos virtuosa, habla del desmejoramiento de la calidad de vida de los empleados que cumplen con jornadas laborales de 9 horas, renunciando al tiempo de recuperación física y psicológica que exige el trabajo que realizan, hecho que conlleva no sólo el agotamiento de los teleoperadores, sino también un obstáculo para conciliar la vida familiar, o los estudios, con la vida laboral (*"son muchas horas, es horrible, te rompen la cabeza, conmigo entraron veintiocho chicos de los que hoy quedaron tres solamente, por eso toman gente todo el tiempo"*).

## 5. Trabajar mucho... pero por un "buen" salario

*Yo trabajo en APEX y la verdad estoy contenta. Trabajo de lunes a viernes, 6 horas y media y entre vouchers, premio de productividad (ventas), horas adicionales voluntarias y sábados voluntarios gano alrededor de \$1000. Obvio que hay días que uno termina con la cabeza en cualquier lado. Pero a mí ese dinero me sirve para seguir estudiando, sin ser una carga para mis viejos.*  
Victoria, teleoperadora de Apex América.

Finalmente, pasamos a analizar los niveles salariales de los empleados de los *call centers* tercerizados, dirigiendo nuestra atención hacia los que prestan servicios *offshore*. Según información difundida por el sector, el sueldo de bolsillo de un teleoperador oscila entre \$700 Y \$800 mensuales por seis horas de trabajo en el caso de los empleados que desempeñan sus funciones en castellano y ronda entre los \$1.000 y \$1200 para el personal bilingüe, con jornadas laborales de 6, 8 o 9 horas<sup>33</sup>. Para contextualizar esta información puede mencionarse que la remuneración que se paga en el primero de los casos apenas supera el valor de un salario mínimo -que en Argentina, ha queda fijado a partir de julio de 2005 en \$ 630<sup>34</sup>-, mientras que el salario de los teleoperadores bilingües es algo más alto que el salario bruto mensual promedio -que según datos oficiales para el primer trimestre de 2005, ascendió a \$ 721- y semejante al que se paga en industrias que compiten por los recursos humanos capacitados y bilingües como lo son el turismo o la educación. En este caso, hemos dirigido también nuestra atención hacia el componente variable de las remuneraciones que acabamos de presentar, en tanto estrategia de flexibilización salarial aplicada por las empresas, registrando la existencia de un pago en concepto de premio por productividad (por ventas) que abonan las empresas tercerizadoras mensualmente a sus teleoperadores y que conlleva variaciones de entre un 15 y un 20% en los salarios en función del rendimiento personal y del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según se aprecia, los salarios de los *call centers off shore* no pueden ser considerados bajos según el nivel salarial promedio de Argentina, en el marco de la difícil situación del

---

<sup>33</sup> "Call centers offshore en Argentina", *op. cit.*; "Sobre remuneraciones en el sector", *op. cit.*

<sup>34</sup> "Mercado laboral y sus regulaciones", *op. cit.*

mercado de trabajo, aunque lo son, si se los compara con lo que se paga internacionalmente e incluso con los países de la región. Según datos de la Agencia de Desarrollo de Inversiones, los costos de la mano de obra de los *call centers* argentinos son considerablemente menores respecto de otros países, con jornales aproximados a u\$s2,50 la hora en Córdoba y Rosario, comparado con u\$s3 en Buenos Aires, u\$s4,25 en Ciudad de México, u\$s5,25 en Costa Rica y u\$s5,60 en Chile<sup>35</sup>. La comparación puede establecerse, también, con los salarios de los principales países a los que se brinda servicio desde Argentina, en primer lugar el servicio que se ofrece a EE.UU y, entre los países europeos, principalmente España. Pues bien, en Estados Unidos la hora hombre por teleoperador cuesta entre 10 y 12 dólares, mientras que en España, el salario anual de un teleoperador con un año de antigüedad ronda los 12.000€, esto es cerca de 1000 € mensuales (\$3800), lo que equivale a los salarios de tres teleoperadores bilingües argentinos<sup>36</sup>. En la actual coyuntura económica Argentina resulta entonces un país competitivo en el negocio de los *call centers offshore*, básicamente, porque cuenta con gente muy capacitada que recibe a cambio de su trabajo salarios comparativamente muy bajos.

Ahora bien, si bien este tipo de análisis puede resultar ilustrativo para calibrar los alcances de la actual competitividad de la industria argentina de *call centers*, poco nos dice sobre las posibilidades que se abren para los teleoperadores a partir del salario que perciben; y no nos referimos tanto a lo que se puede comprar con ese sueldo, aunque también, sino más bien a lo que éste representa para los trabajadores. Justamente en ese plano, en el de los significados en torno al trabajo, es dónde se sitúan los testimonios que hemos recogido hasta el momento. En primer lugar, los chicos y chicas jóvenes que trabajan en un *call center offshore* encuentran en un corto plazo la oportunidad de conseguir cierta independencia económica de sus padres, y lo que aparece aún con más insistencia en las entrevistas, la

---

<sup>35</sup> "Invertir en Argentina: Call Centers", *Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI)*, Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Ministerio de Economía y Producción, 2005.

<sup>36</sup> Véase: III Convenio Colectivo de Telemarketing. Tablas salariales. Comunicado N° 21 -FES UGT-, Madrid, 14 de marzo de 2005.

posibilidad de comenzar a contribuir de alguna forma (aunque indirecta) al soporte de sus familias ("*obvio que mis viejos no necesitan de mi sueldo, pero les alivia, no tener que responder siempre de todo*"). No se trata entonces de un dinero extra con el que costear "caprichos" de consumo juveniles sino más bien de un ingreso con el que se hace frente a necesidades reales, en primer lugar los gastos de una carrera universitaria, y luego, a otro grupo de compras personales por las que solían responder los padres de los jóvenes teleoperadores antes de su ingreso al mercado de trabajo (ropa, entretenimiento, etc.). Pensamos, en relación a este punto, que los empleos de los *call centers offshore* abren para los hijos de esa clase media, sobre la que impactó de lleno el colapso de la economía argentina y que quizás no contemplaba antes de la crisis el ingreso de sus miembros más jóvenes al mundo del trabajo, la posibilidad de redefinir ciertos roles familiares. En sus testimonios, los teleoperadores valoran su experiencia laboral en ese sentido, describiendo su nueva situación de "*independencia*", como una forma de "*hacerse cargo*" de "*ayudar*" y de "*colaborar*" ya que han dejado de "*ser una carga*" para sus padres. Obsérvese, que en el caso de los teleoperadores bilingües, se trata de chicos egresados de colegios privados que no tendrían necesidad de trabajar en un *call center* si no fuera por los factores señalados, muchos empiezan la facultad y tienen necesidad de independencia.

En cuanto a la pregunta acerca de la importancia que tiene el empleo y el salario que reciben las mujeres no tan jóvenes que trabajan en los *call centers offshore*, hasta el momento, nuestra muestra se ha ido componiendo de mujeres que viven solas y ya no dependen de sus padres, casadas o que viven en pareja, y que tienen hijos. Con títulos universitarios, o terciarios, estas mujeres tienen la doble responsabilidad de su trabajo y de las tareas domésticas. De hecho, en Argentina, este tipo de complementariedad se da más entre las mujeres de clase media mayores de 35 años, sólo el 44% de las amas de casa menores de esa edad trabaja afuera, mientras que el 54% de aquellas que tienen entre 35 a 50 años se

encuentran aportando a su economía con algo más que su esfuerzo dentro de la casa<sup>37</sup>. Estas trabajadoras rescatan "*la oportunidad*" de volver a trabajar ahora que ya no hay niños pequeños en el hogar, y aunque realizan una valoración en términos económicos de su actual situación laboral, destacan por encima de este aspecto el hecho de "*seguir aprendiendo*" y de "*no perder del todo el tren*" en un mercado laboral muy competitivo que ofrece pocas posibilidades para las mujeres de mediana edad.

Ya para concluir, queda por comentar un último tema, en el que los testimonios de los teleoperadores de los *call centers offshore* coinciden, en un ciento por ciento, con las situaciones que se registran habitualmente entre los trabajadores de los servicios de atención a clientes (Del Bono, 2004) y que podría resumirse, así: por más bueno que se considere el salario, no parece haber dinero que compense la sensación de cansancio y de saturación que provoca la interacción cliente-teleoperador. De hecho, ninguno de los entrevistados quisiera trabajar por largo tiempo en un *call center* ("*el trabajo, te lima la cabeza*", "*hay gente que trabaja hace cuatro años...yo llevo uno y hay días en que me quiero ahorcar con el cable del headset*", "*yo hago un turno de cuatro horas, pero estoy igual bastante quemado*"). De allí que las expectativas laborales de los teleoperadores sean temporalmente cortas y que el uso estandarizado del trabajo por parte de los *call centers* sea absolutamente funcional con el alto grado de recambio que se registra habitualmente en esta industria (un *turnover* promedio de 25 - 30 % anual). Seguramente, esto pueda verse como un contrato funcional para ambas partes, empresa y trabajador. Sin embargo, tal como ha señalado Micheli (2005) en su estudio de los *call centers* mexicanos, no debe perderse de vista que en los países como México - nosotros acotaríamos, que también en los países de la región- el telemarketing actúa como un importante mecanismo de empleo para universitarios que deben trabajar a causa de las

---

<sup>37</sup> Encuesta realizada por la consultora Latin Panel en todo el país. Véase: [www.latinpanel.com](http://www.latinpanel.com).

dificultades económicas familiares y que, además, carecen de expectativas laborales profesionales.

### **Consideraciones finales.**

Comenzamos este artículo mencionando las posibilidades inéditas que existen hoy para deslocalizar empleos del sector servicios, trasladándolos desde áreas del mundo con costos relativamente altos a regiones en las que los salarios son más bajos y las condiciones de empleo muchas veces peores. Ya sobre el final, los resultados de nuestro estudio de caso, aunque todavía preliminares y algo rústicos, nos permiten aportar una línea futura de reflexión.

Según hemos visto, los chicos y chicas jóvenes que trabajan en los *call centers offshore* argentinos tienen una muy buena formación, son estudiantes o graduados universitarios y, en general, sus condiciones laborales son buenas. Hemos visto también, que estos jóvenes comparten la misma aspiración que cualquier otro trabajador de acceder a un buen empleo, en este sentido, ni la inexperiencia que se deriva de su ingreso reciente al mundo del trabajo, ni su juventud, los aleja de dicha expectativa. Pensando en esto, hemos analizado algunos de los factores que explican la abrumadora presencia de gente joven en los *call centers offshore*, identificando algunas de las condiciones que resultan alentadoras para estos trabajadores. Ahora bien, las situaciones que hemos presentado en estas páginas, tienen muchos puntos de contacto con los resultados de otras investigaciones que también han explorado la problemática del trabajo *offshore* en *call centers* de otros países que se han visto alcanzados por el proceso actual de deslocalización extraterritorial. En el caso de Marruecos (Streule, 2004), la investigación del colectivo Dos Orillas, concluye: "la realidad es que, comparando el trabajo en Atento con otras posibilidades de empleo en Tánger, el trabajo de teleoperadora es una opción bastante buena. En el caso que una de ellas buscara otro trabajo y

lo encontrara, con una probabilidad elevada trabajaría más horas, ganaría menos y se encontraría en un puesto menos regularizado". Conclusiones similares se presentan en el estudio realizado por Mattingly (2005) en *call centers offhore* de Nueva Delhi, donde la rápida transferencia de servicios de atención a clientes se ha transformado en una buena oportunidad laboral para estudiantes de clase media que cubren hoy esos trabajos (y también para las mujeres jóvenes trabajadoras, que encuentran la oportunidad de librarse del rígido control patriarcal). En ningún caso, tampoco en el argentino, se descartan las situaciones de trabajo duro, monótono y estresante.

Ahora bien, lo que estamos tratando de decir, es lo siguiente. En primer lugar, que la migración de empleos del sector servicios no desemboca hoy necesariamente en situaciones en las que la característica dominante es la precarización de la fuerza de trabajo. En muchos sentidos, la etapa actual de deslocalización de "trabajo del conocimiento" plantea un cuadro de situación heterogéneo y menos predecible que el que se configuró, en los noventa, cuando, empleos del sector manufacturero -como por ejemplo los textiles- emigraron a destinos con salarios más bajos. Entonces, era apropiado hablar de las condiciones de semiesclavitud que padecían los trabajadores en esas fábricas, y lo sigue siendo hoy, tal como ha documentado sobradamente Naomi Klein (2003), pero este no es necesariamente el caso de los empleos de la nueva economía. En segundo lugar, y ya para terminar, no querríamos dejar de señalar que es cada vez más difícil hablar de empleos decentes remunerados adecuadamente en un país (de trabajo decente en Marruecos, en la India o en Argentina), dado que dicha consideración carece muchas veces sentido si no es en un contexto de empleo decente y de buenos salarios a nivel global. Deberíamos, entonces, avanzar en la reflexión que nos permita desarrollar las herramientas necesarias para captar una imagen amplia, de una economía cada vez más amplia y globalizada en la que el carácter de los empleos y del trabajo está cambiando de manera bastante radical.

## Referencias Bibliográficas

- Armstrong, P. (1996). "The Feminization of the Labour Force: Harmonizing Down in a Global Economy", en Isabella Bakker (dir.), *Rethinking Restructuring: Gender and Change in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, p. 29.
- Antunes, R. (1999), *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, Buenos Aires, Editorial Antídoto.
- Arndt, S. y Kierzkowski, H. (2001), "Introduction", en Arndt y Kierzkowski (eds.) *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford, Oxford university Press, pp. 1-16.
- Bauman, Z. (2003), *La modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Castells, Manuel y Gosta Esping-Andersen (1999), *La Transformación del Trabajo*, Edit: Los Libros de la Factoría.
- Castillo, J.J.; López Calle, P.; Lahera Sánchez, A. (2003) "El Trabajo Invisible en España: una evaluación y valoración del trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas (Proyecto TRABIN)", en Castillo (2003), *En la jungla de lo social. Reflexiones y oficio de sociólogo*, pp. 155-180.
- Chudnovsky, D. et. al. (2001), *El sector de software y servicios informáticos (SSI) en la Argentina: Situación actual y perspectivas de desarrollo*.
- Datamonitor (2003), *Global offshore Call center outsourcing: Who will be the next India?* (Report Description).
- Del Bono, Andrea (2005), "Call Centers, Estrategias de Flexibilidad y Nuevas Experiencias Laborales", en J.J. Castillo (comp.) *"El trabajo Recobrado: una valoración sobre el trabajo realmente existente, de su condición, problemas y esperanzas"*, pp. 347-394, Miño y Dávila Editores, Madrid-Buenos Aires.
- Del Bono, A. (2004), "Les centres d'appels téléphoniques: Nouvelles situations de travail et nouveaux savoirs", *4eme Conférence Intermédiaire: Savoirs, Travail et Organisation*, Comité de Recherche 52, Association Internationale de Sociologie, septiembre de 2004.
- Di Martino (2004), *Telework in Latin America and the Caribbean*, Ginebra, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDCR-CRDI).
- Gereffi, G. y Sturgeon, T. (2004) "Globalization. Employment, and Economic Development: A Briefing Paper" (Sloan Workshop Series in Industry Studies, Rockport, Massachusetts, June 14-16 2004).
- Gereffi, G.; Humphery, J. y Sturgeon T. (2003), "The governance of Global Value Chains" (*forthcoming in Review of International Political Economy*).
- Giddens A. y Hutton W. (2001), "Conversaciones entre Anthony Giddens y Will Hutton" en, Giddens y Hutton (eds), *En el límite. La vida en el capitalismo global*, pp. 13-80, Barcelona, Tusquets Editores.
- Giménez N. y Lastra S. (2005), "Call Centers: procesos de reclutamiento, selección y capacitación de una nueva forma de trabajo. El caso de Teleperformance Argentina", *Pre-Congreso de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)*, La Plata, julio de 2005.
- Klein, N. (2003), *No Logo. El poder de las marcas*, Buenos Aires, Paidós.
- 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.
- Martínez García, B. (2005), "Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculos para la construcción de una identidad en, Scharstein y Leopold (comps.), *Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*, pp.51-70, Editorial Paidós.

- Mattingly, D. (2005), "Indian Call Centers: the outsourcing of 'good jobs' form women", *Women and Globalization Conference*, julio-agosto 2005, San Miguel de Allende, México.
- Micheli, J. (2005), "Telemarketing y globalización en la economía mexicana", en *Memoria Virtual. Revista mensual de política y cultura*, México.
- Streule, A. (2004), "El servicio de información de Telefónica de España (11818) en Tánger, Marruecos", Colectivo Red dos Orillas.
- Werdinger, W. y Niebuhr, A. (2000), *Euro-Telework, Trends and Scenarios*, Buro fur Urbanistik, Vienna.
- Wittke, T. (2005), "La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo" en, Scharstein y Leopold (comps.), *Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*, pp.147-164, Editorial Paidós.