

Origen y evolución de los “calls center” en Argentina y en la ciudad de Santa Fe

Origin and evolution of the “calls center” in Argentina and in the city of Santa Fe

Katia Elal¹

Universidad Nacional del Litoral, Argentina

elalkatia@gmail.com

Recepción: 1 de julio 2020

Aprobación: 1 de diciembre 2020

Publicación: 01 diciembre 2021

Cita sugerida: Elal, K. (2021). Origen y evolución de los “calls center” en Argentina y en la ciudad de Santa Fe. *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, 14, e005

Resumen: Los call centers surgieron en la década del setenta, en un contexto de reestructuraciones y nuevas tendencias a nivel global y cambios de paradigma. Esta actividad cuenta con características intrínsecas y dinámicas que escapan de lo tradicional. En Argentina, los primeros call centers ingresaron a fines de los noventa, no obstante, luego de la crisis del 2002 la actividad creció exponencialmente impulsada no sólo por condiciones favorables para los empresarios sino también por un fuerte accionar por parte de la esfera pública. De lo anterior se desprende la motivación por estudiar en profundidad cómo ha sido el desarrollo de la actividad en el país en general, y en la provincia de Santa Fe en particular. En primer lugar, se comentará brevemente el contexto en el cual surgió la actividad de los call centers. Posteriormente, se describirá el origen de la actividad para adentrarse al caso argentino y mencionar brevemente la evolución del sector en la provincia de Santa Fe. Luego, se detallará el rol activo que ha tomado el Estado mencionando además puntos de vacancia en términos de regulación. En un siguiente apartado, se analizarán en detalle las condiciones laborales del sector y los mecanismos de control empleados de manera general, exponiendo a la par los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en la ciudad de Santa Fe. Finalmente, se mencionarán algunas conclusiones que han surgido del trabajo realizado. Para concretar lo anterior se utilizó información primaria y secundaria, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica y se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a trabajadores y ex trabajadores de la actividad en la ciudad de Santa Fe durante el período comprendido entre los meses de octubre de 2018 y marzo de 2019. Dada la inexistencia de registros específicos y datos, no se logró contar con herramientas para elaborar un análisis estadístico por lo que se trabajó con un enfoque cualitativo sobre estudios de caso para describir las características y condiciones presentes en este campo.

Palabras clave: Regulación, Incentivos, Condiciones laborales, Control

Abstract: Call centers emerged in the 1970s, in a context of new global restructuring and trends and paradigm shifts. This activity has intrinsic and dynamic characteristics that are out of the ordinary. In Argentina, the first call centers entered in the late nineties, however, after the 2002 crisis, the activity grew



EDICIONES
DE LA FAHCE



exponentially, driven not only by favorable business conditions but also by strong actions from the public sphere. From the above, emerges the motivation to study in depth how the development of the activity has been in the country in general, and in Santa Fe province in particular. In the first place, the context in which the call center activity arose will be briefly discussed. Subsequently, the origin of the activity will be described to introduce the Argentine case and briefly mention the evolution of the sector in Santa Fe. Then, the active role that the State has taken will be detailed, also mentioning vacancy points in terms of regulation. In a next section, the working conditions of the sector and the control mechanisms used in general will be analyzed in detail, presenting also the results obtained from the field work carried out in the city of Santa Fe. Finally, some conclusions that have emerged from this work

will be mentioned. For the above, primary and secondary information was used, an exhaustive bibliographic review was carried out and semi-structured interviews were done with workers and former workers in the Santa Fe city during the period between October 2018 and March 2019. Given the lack of specific data, it was not possible to develop a statistical analysis, so a qualitative approach on case studies was used to describe the characteristics and conditions present in this field.

Key words: Regulation, Incentives, Labor conditions, Control

1. El surgimiento de la actividad

A partir² de la década del setenta, el sistema económico mundial entró en crisis y los regímenes de producción vigentes encontraron sus límites a nivel económico, técnico y social. Esta situación se manifestó, entre otras cosas, en una desaceleración del crecimiento del producto, la productividad y las tasas de ganancia a escala global.

Se comenzó a gestar entonces una serie de cambios estructurales. A nivel macro se presenció un marcado avance del sector servicios, que comenzó a cobrar cada vez mayor importancia por sobre los sectores primario e industrial. Por otra parte, las estrategias de mejorar la productividad y las economías de escala para reducir costos pasaron a un segundo plano y se comenzaron a buscar otros caminos. En este sentido, las firmas empezaron a implementar medidas tendientes a la flexibilización de los procesos productivos en vistas de lograr una inserción en mercados más amplios, y sobre todo a responder mejor y adaptarse más rápidamente a las fluctuaciones de la demanda a través de un proceso de toma de decisiones más dinámico.

Otros hitos de suma importancia en el período mencionado han sido, por un lado, la importante revolución tecnológica en lo que a tecnologías de la información y la comunicación (TICs) se refiere. Esto ha impactado en el procesamiento de la información permitiendo su manipulación, almacenamiento, transmisión y digitalización a muy bajo costo y dando así lugar a una redefinición de las formas tradicionales de producción. Por otra parte, se ha dado un fuerte avance del capitalismo, con nuevas tendencias hacia la internacionalización y concentración del capital, con los efectos sobre las economías nacionales y las regulaciones estatales que esto ha significado, además de un creciente peso relativo del comercio exterior sobre los mercados internos. En línea con estos cambios, a partir de los años 80 y de manera aún más marcada en los noventa, comenzó a difundirse en el mundo la implementación de políticas de liberalización, desregulación, privatización, flexibilización laboral, apertura económica, creciente movilidad de capital y debilitamiento del rol del Estado.

2. El origen de los call centers

Los call centers surgieron como respuesta a una necesidad de las empresas de masificar la atención y el contacto con clientes y potenciales clientes. Así, en un entorno de competencia feroz, los empresarios comenzaron incrementar su presencia a través del marketing, testeos de mercado, encuestas por vía telefónica, gestión de datos, estudios de satisfacción de clientes y demás herramientas que significan una inversión paralela a su actividad principal (Henry, 2007). Los procesos innovadores en materia de telefonía, comunicaciones y software han sido la base para este desarrollo.

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

El primer centro de llamadas fue creado en el año 1973 por Rockwell, una empresa de aviación norteamericana que, luego de percibir que cada llamado perdido significaba la pérdida de un potencial cliente, comenzaron a buscar la manera de atender las necesidades masivas de transacciones en el mercado. De esta manera, crearon un sistema de distribución de llamados conectado a un software (Coassin y Molinari, 2015).

Este modelo comenzó a difundirse y desde entonces no han cesado los avances e innovaciones en la materia. Hoy en día se utilizan softwares que facilitan la gestión de datos para un manejo de la información ágil y precisa y se han ampliado los canales de contacto alcanzando la comunicación vía correo electrónico y a través de redes sociales. Adicionalmente, se han incorporado a las ventas y atención de reclamos -actividades que se realizaban originalmente-, servicios como soporte técnico, *back office*, cobranza, operaciones bancarias, encuestas telefónicas, entre otras.

De esta manera, se puede afirmar que el fenómeno de los call centers responde a la lógica de reorganización empresarial que se dio a partir de la incorporación de las TICs, de la competencia y la diferenciación de productos. Asimismo, tuvo un rol esencial la deslocalización y externalización de los servicios por parte de las grandes compañías que comenzaron a externalizar tareas. El resultado de esto ha sido el reemplazo de la relación cara a cara con el cliente por el contacto telefónico o a través de Internet.

En síntesis, dos han sido las fuerzas que impulsaron el desarrollo y posterior auge de los call centers: por un lado, la reestructuración de las grandes compañías y por el otro, los procesos de reorganización del trabajo que tal reestructuración implica (Del Bono y Henry, 2009).

2.1 Los call centers en Argentina

Los primeros call centers que se instalaron en Argentina fueron grandes multinacionales como Teletech, Teleperformance y Atento. Ingresaron a fines de los noventa para atender a sus clientes globales instalados en el país. Por otra parte, compañías como La Caja, BankBoston, Sprayette y Aerolíneas

Argentinas figuraban como algunos de los call centers internos más importantes. Así, durante el período mencionado, la actividad estaba dirigida fundamentalmente a satisfacer el mercado interno.

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

De acuerdo a un informe de la Consultora Convergencia del año 2002, en 2001 el 35% de la actividad estaba concentrado en servicios de televenta, mientras que se registró una facturación de unos \$7 millones de pesos, descendiendo a \$4 millones en 2002 a causa del resentimiento generalizado de la economía. Asimismo, en su etapa de auge, se llegaron a generar 70.000 empleos y a exportar el 36% de los servicios. Hacia fines de la década del 2000, lo que se observaba era una cobertura de mercado tanto local como global, con capitales locales, extranjeros y mixtos, donde el equipamiento más complejo y con más tecnología como el software era extranjero, mientras aquellos de menor valor agregado como los mobiliarios eran en mayor medida locales. Además, se presentaban tendencias hacia la extranjerización y concentración de la actividad, donde menos de diez empresas concentraban la mayor parte del mercado local y sólo seis lideraban la exportación. En cuanto al mercado local, se vio favorecido por una década de crecimiento interno mientras que las exportaciones estaban dirigidas en primer lugar a Estados Unidos y en segundo lugar a Europa, principalmente a España (Del Bono y Henry, 2009).

A grandes rasgos, las condiciones que motivaron el auge del sector se apaciguaron durante la segunda mitad de la década del 2000. Así, el crecimiento de la economía y el dólar “atrasado” llevaron a un “enfriamiento” de la actividad. En el año 2010, el sector estaba compuesto por un 60% de multinacionales, 33% de compañías nacionales y el resto por empresas mixtas.

En lo referido a localización de las firmas, en un principio estas se instalaron casi exclusivamente en la ciudad de Buenos Aires, concentrando el 80% de la actividad. Posteriormente, CABA comenzó a perder posiciones, aunque manteniendo una participación de más del 50% de puestos de trabajo hasta el año 2006. Por su parte, la provincia de Córdoba fue el principal destino de redistribución de la actividad, fenómeno impulsado sobre todo a partir de legislaciones provinciales en torno a la actividad y programas estatales como el plan Primer Empleo³. Otras provincias receptoras de call centers que, aunque representen una menor participación global, ven en la actividad una importante fuente de empleo, son la provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán, San Luis, Chaco, Salta, Mendoza y La Pampa⁴.

Por su parte, en la provincia de Santa Fe, en el año 2004 los call centers empleaban a 1.130 trabajadores, representando un 5,6% de los 20.000 empleados a nivel nacional. Durante los dos años siguientes, su participación decreció para alcanzar un 2% de los 45.000 puestos de trabajo que ya generaba la actividad en el país. A partir de 2007, el número de trabajadores en la provincia comenzó a crecer para llegar a

emplear a 2.088 personas en 2009, lo que representaba el 3,1% de los 66.649 puestos que se contaban a nivel nacional (Moench, 2011).

En la actualidad, si bien no se cuenta con datos específicos de la actividad, todo indica que se está volviendo a dar un escenario favorable para su crecimiento. Estamos hablando de un contexto con crecientes índices de desocupación y políticas de liberalización de mercados, de capitales y cambiaria. Lo último trae aparejado un alza continua del valor del dólar que favorece fuertemente la competitividad. Si bien se podría argumentar que la inflación puede compensar el efecto antes mencionado, se observa que los salarios no se ajustan a la inflación por lo que los empresarios se ven muy beneficiados en detrimento de la clase trabajadora.

3. El Estado: consideraciones generales

Estudiar el rol del Estado es fundamental en tanto las políticas públicas tienen un efecto directo en la población y sus estándares de vida, mientras que los marcos regulatorios que se aplican definen las reglas de juego dentro de las cuales se desenvuelve la sociedad y la economía legitimando, reivindicando o desalentando determinadas prácticas o cambios. Así, aquellas regulaciones dirigidas al mercado de trabajo impactan en los salarios y las condiciones laborales y de vida de la población, desempeñando además un papel clave en el tratamiento de los conflictos sociales dado que interviene en la distribución de poder al interior de las relaciones entre capital y trabajo.

Asimismo, cabe destacar que instituciones como las empresas y los sindicatos ejercen una gran influencia en el accionar y las disposiciones del Estado. Esto no puede ser resultado de otra cosa más que el peso que representan este tipo de políticas públicas en el desempeño de los mercados (Delfino y Kaplan, 2019). En Argentina, la participación del Estado ha ido variando con el tiempo, pasando por modelos intervencionistas y otros en los que se presenció una fuerte retirada. En la década de los ochenta, el país contaba con un modelo universalista y una legislación laboral de carácter proteccionista, en sintonía con un esquema de crecimiento orientado al mercado externo. Sin embargo, hacia fines de la década la situación del país se había deteriorado y, luego de diversos planes de estabilización económica sin éxito, se implantó un cambio de paradigma en materia de política social estableciendo un fuerte programa de liberalización económica.

El nuevo escenario no aconteció de manera aislada, sino que fue un caso más de la tendencia que se estaba experimentando en América Latina en general. El modelo se basó fundamentalmente en la expansión del papel del sector privado y la apertura de la economía. Ante esta apertura, los productos nacionales debían competir con los extranjeros, por lo que era indispensable mejorar la competitividad. Esto se buscó a partir de la reducción de los costos laborales que eran considerados como un obstáculo al crecimiento, tanto por empresarios como por el sector público, que hizo su parte a través de una serie de reformas laborales dirigidas a flexibilizar el uso de mano de obra en vistas de una mayor adaptabilidad a las condiciones del mercado. De esta manera, recayó sobre los trabajadores el rol del factor adaptable a las necesidades productivas del sistema.

En este sentido, se tomaron medidas dirigidas al desmantelamiento de la protección laboral, la limitación

del poder sindical, la descentralización de la negociación colectiva y la flexibilización de las indemnizaciones por despido y los contratos de trabajo. En relación a los contratos, se implementó ampliamente la modalidad de contratos temporales, y en particular los contratos de prueba, que si bien reducen la cifra de desempleo; la inestabilidad y las altas tasas de rotación contribuyen a mantener la competitividad. También se redujeron los aportes empresariales a la seguridad social y a las asignaciones familiares, se reformó el régimen de protección frente a accidentes y enfermedades de trabajo y se limitó el derecho a huelga (Marshall, 2000).

3.1 El estado y los call centers

Podemos comenzar este apartado afirmando que el Estado no es una víctima de la globalización y las transformaciones vivenciadas en las últimas décadas. Por el contrario, ha sido un agente estratégico por su rol de articulador permitiendo el desarrollo de determinadas actividades y priorizando unos sectores sobre otros a través de decisiones políticas y el uso de recursos legislativos y coercitivos. En este sentido, se puede afirmar que el Estado no se ha apartado de sus funciones, sino que ha reformulado su accionar y redistribuido funciones con el sector privado focalizándose en la reproducción del capital global (Sassen, 2010).

En relación a los call centers en particular, medidas adoptadas en la década de los noventa como la privatización del servicio de telecomunicaciones, la desregulación del sistema de telecomunicaciones de larga distancia y de telefonía celular y la descentralización de la legislación tributaria para trasladarla a los gobiernos subnacionales han tenido una incidencia decisiva en el desembarco y posterior crecimiento del sector en nuestro país.

En lo que a legislación específica de la actividad se refiere, cabe destacar que se ha implementado de manera posterior a la instalación de call centers. Así, mientras en un principio las empresas se ubicaron en Argentina incentivadas por las condiciones macroeconómicas postcrisis, la posterior relocalización de la actividad al interior del país fue producto de políticas que han tenido una incidencia fundamental en la toma de decisiones de los empresarios. Específicamente, se trata de legislaciones provinciales, ante la escasa o nula regulación nacional.

El caso pionero en este aspecto es el de Córdoba, que en el año 2002 promulgó la exención de impuestos a los Ingresos Brutos, Sellos e Inmobiliarios a las empresas que se radicaran en el territorio provincial. La medida en un principio tenía un plazo de aplicación de diez años, sin embargo, en 2007 se estableció su carácter permanente por decreto incorporándola al Código Tributario provincial.

Disposiciones similares se han difundido posteriormente en otras provincias como Mendoza, Salta y CABA en 2006, Tucumán en 2007, Chaco y San Luis en 2008 y La Pampa en 2010 (Moench, 2017). Otros instrumentos que han sido utilizados por los gobiernos son la facilitación de inmuebles para el desarrollo de la actividad, el subsidio de salarios y contribuciones o la disminución de la alícuota de otros impuestos.

En la provincia de Santa Fe, la primera medida fue tomada en el año 2011 con la aprobación del Código de Buenas Prácticas para Call Centers. El objetivo de este Código es “Definir la actividad y sus múltiples modalidades, sus alcances, de manera de garantizar el cumplimiento de parámetros mínimos que permitan

preventivamente brindar un servicio en condiciones de preservación de la salud psicofísica de los trabajadores con condiciones de confort, a efectos de realizar una prestación eficiente y eficaz. Contribuir al correcto funcionamiento de los Comités Mixtos de Salud y Seguridad en el Trabajo del Sector Comercio y Servicios” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe, 2015). En él se establecen los parámetros dentro de los cuales debería llevarse a cabo la actividad en cuanto a condiciones de los edificios, condiciones ambientales, ergonomía, iluminación, organización del trabajo, capacitación, equipos y dispositivos de comunicación y exámenes periódicos.

Por otra parte, en el año 2015 se dictó un curso gratuito de call centers de una duración de dos meses destinado a desempleados en las localidades de Rosario, Rafaela y Avellaneda. El curso fue impartido por la Fundación Nuevo Banco de Santa Fe (FNBSF) y el Servicio de Empleo de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) y los requisitos para participar eran encontrarse desempleado y no estar activo en monotributo.

Fue recién en el año 2016 cuando se presentó un proyecto de ley para incentivar la instalación de call centers en la provincia. La propuesta consistía en la reducción del 1,55% de la alícuota del impuesto a los Ingresos Brutos a las empresas radicadas en la provincia que se dedicasen a la actividad. El objetivo de la ley era “propender a la creación de puestos de trabajo formal, capacitación permanente de los dependientes y apoyo a la inversión en nuevas tecnologías” (Ley Provincial Nro. 13617, 2016). Adicionalmente, se proponía la creación de un Registro Provincial de call centers que pertenezca al Ministerio de Economía de Santa Fe. La ley fue aprobada y entró en vigencia a comienzos del año 2017, sin embargo, no se ha encontrado evidencia sobre la efectiva creación del registro propuesto.

Por su parte, a nivel nacional se aprobó en el Senado un proyecto de ley que proponía la creación de un estatuto nacional que rijan las relaciones laborales que se establecieran en el sector privado entre los teleoperadores de centros de atención de llamadas y sus empleadores. El proyecto contemplaba disposiciones acerca de la jornada laboral, la escala salarial, incentivos y compensaciones, descansos, licencias, capacitaciones, infraestructura y condiciones ambientales, el proceso de control y trabajo, exámenes médicos, riesgos del trabajo y más. Sin embargo, hasta el día de la fecha no ha tenido tratamiento en la Cámara de Diputados. En relación a esto, cabe destacar que, ante la ausencia de disposiciones específicas, los trabajadores de call centers se encuentran inscriptos en su mayor parte en la categoría de Empleados de Comercio y se rigen por las disposiciones de la misma, lo que demuestra un gran vacío regulatorio.

A modo de conclusión, se puede señalar que la legislación en torno a la actividad está fuertemente orientada a incentivos empresariales dirigidos a influir en la localización de call centers, seguida por el objetivo por parte de la esfera pública de generar puestos de trabajo. Sin embargo, escasean disposiciones dirigidas a la protección de los trabajadores y dirigidas a regular las condiciones en las que se desempeña la actividad. Además, el hecho de que el sector aún se siga rigiendo por los convenios colectivos de trabajo del sector de comerciantes muestra el grado de desatención sobre una actividad que ha empleado a miles de personas, fundamentalmente jóvenes, en los últimos 20 años.

Por último, se puede observar que la característica de absorción de trabajo por parte del sector de servicios

en este caso no se produce automáticamente, sino que, al ser políticamente deseable, se da a partir de la promoción de políticas fuertemente focalizadas.

4. El trabajo en los call centers

El trabajo en los call centers ha sido estudiado desde la década de los noventa por diversos autores, motivados por el crecimiento exponencial de la actividad en este período. En líneas generales, lo que se destaca es que, lejos de cumplirse las expectativas optimistas del desarrollo de las TICs sobre estructuras productivas flexibles y adaptadas a las necesidades de los trabajadores, se observan en la práctica trabajos rutinarios, estresantes, desgastantes y mal remunerados. Es decir que se evidencian características bien similares a las líneas de montaje fordistas. En este sentido, diversos autores han descrito la situación como “trabajadores con una línea de montaje en la cabeza” (Taylor y Bain, 1999), “maquilas informacionales” (Montarcé, 2015), “producción en masa en la sociedad posindustrial” (Micheli, 2007), “robots humanos programables” (Del Bono y Bulloni, 2008), o como las “nuevas fábricas del sector servicios” (Del Bono y Bulloni, 2008).

Lo anterior se da al combinar la manipulación tecnológica simple con el manejo estandarizado de la información para crear puestos de trabajo parcelados, individualizados y estandarizados que se aprenden fácilmente. Esto sucede porque el valor del proceso productivo se da a partir de la generación y circulación de información, y no con la generación de nuevo conocimiento.

Sin embargo, la actividad que se realiza en los call centers está conformada por dos partes; por un lado, por la generación e intercambio de información, pero también por la interacción entre el trabajador y el cliente o el usuario.

Por otro lado, de acuerdo a la campaña en la que se encuentren, los trabajadores pueden brindar servicios de venta, asesoría, recepción y gestión de reclamos, servicio técnico, atender líneas de consulta 0800, entre otros. De todos modos, en cualquier caso, el trabajo es de carácter cognitivo y se realiza a través de una computadora mediante la manipulación de datos. Asimismo, los servicios pueden diferenciarse entre aquellos más rutinarios como televentas, telecobranza o pedidos de delivery, y aquellos más complejos y que requieren mayor calificación como los relacionados a servicios tecnológicos y empresariales.

Por último, por las características intrínsecas de la actividad, en un mismo call center pueden atenderse llamados para diferentes empresas, dirigir llamados a diversos países y en más de un idioma.

En el siguiente apartado, se describirán detalladamente y se analizarán las condiciones socio laborales de los trabajadores ocupados en el sector, así como los puestos de trabajo en los cuales se desempeñan. Para esto se utilizó bibliografía especializada y se expondrán los resultados de las entrevistas realizadas a trabajadores de la ciudad de Santa Fe.

4.1 Los trabajadores y las condiciones laborales

Como fue comentado anteriormente, la actividad de los call centers creció exponencialmente a partir de las prometedoras condiciones postcrisis. Esto es, un dólar relativamente alto, que situó los salarios por debajo del nivel regional y las tasas récord de desempleo. De esta manera, existía en Argentina por el año

2002 una gran masa de jóvenes que buscaban insertarse en el mercado laboral. El perfil típico de este grupo era una edad de entre 18 y 25 años, con secundario completo, estudiantes universitarios o de terciario y con un buen nivel cultural medio. En su mayoría con un buen manejo de inglés, que buscaban su primer empleo, con escasa o nula experiencia laboral y antecedentes sindicales y militantes. Las características mencionadas resultaban propicias para atraerlos a un ambiente de trabajo precario y con escasa legislación.

Adicionalmente, era de creencia común entre los empresarios que los estudiantes universitarios se veían beneficiados por las jornadas parciales y flexibles y que sus aspiraciones laborales se encontraban en línea con sus futuras profesiones, descartando intenciones de permanencia indefinida en la actividad. Asimismo, no se requerían conocimientos específicos, sino que lo que más se valora en el reclutamiento de personal son las habilidades sociales. Lo anterior explica por qué la actividad se concentró siempre principalmente en los grandes centros universitarios (Aubain, Bravo, Ferro, Ostroff y Pintar, 2013).

Los trabajadores entrevistados en el trabajo de campo realizado en la ciudad de Santa Fe tenían entre 22 y 30 años y se desempeñaban tanto en call centers internos como tercerizados. En su mayoría eran estudiantes de nivel terciario o universitario y vivían solos o convivían con sus padres y/o hermanos. La única excepción fue el caso de una trabajadora de 33 años que convivía con su esposo y dos hijas. Además, el nivel máximo de educación de los padres en todos los casos no superaba el nivel secundario.

Mientras que para algunos el call center era su primer empleo, otros ya contaban con experiencia laboral, aunque en el área comercial y sin contrato o con contratos temporales. De las entrevistas surge que lo que llevó a los jóvenes a elegir este ámbito de trabajo han sido necesidades económicas, la intención de colaborar con los ingresos familiares, la posibilidad de estudiar o realizar otras actividades en simultáneo dadas las características de las jornadas laborales, la estabilidad que se les ofrecía, o las condiciones contractuales, que les brindaban la posibilidad de contar con un empleo en blanco y de carácter estable.

Para ingresar a trabajar en los call centers, los trabajadores manifestaron que han recurrido a mecanismos informales de búsqueda de empleo, la mayor parte tomó conocimiento de la oferta a través de un amigo, familiar o conocido y en menor medida mediante avisos clasificados. También han ingresado a través de candidaturas espontáneas, al tomar conocimiento de que en determinados call centers tercerizados “siempre toman gente”.

Los requisitos que se solicitaban por parte de las empresas en todos los casos son ser mayor de dieciocho años, tener educación secundaria completa y disponibilidad horaria. En escasos casos se requiere, además, aunque no es excluyente, experiencia previa en ventas o atención al público. Además, a la trabajadora con hijas a cargo se le consultó si podría trabajar en horario nocturno. El proceso de selección en todos los casos constaba de entrevistas individuales o grupales con los jefes de sector, supervisores y/o gerentes de la empresa.

Respecto a la situación contractual, la totalidad de los trabajadores consultados declaró que contaba con contratos por tiempo indeterminado. En algunos casos se realizan contratos temporales de prueba al inicio y luego se renuevan de modo indeterminado. Cabe destacar que sobre todo en el caso de los call centers tercerizados, las cláusulas contractuales que se firman con las empresas que tercerizan el servicio

son claves en tanto definen el nivel de autonomía dentro del cual se llevará adelante el servicio.

En lo que a la jornada laboral se refiere, la franja de atención se define de acuerdo a los requerimientos de cada actividad. En este sentido, según el rubro o el servicio que se brinde podemos encontrar call centers que se encuentran activos en horarios de comercio u otros que operan las 24 horas, los 365 días del año. Las jornadas son variables, aunque el patrón más común es 6x5 (6 horas, 5 días semanales). Si bien existen otras combinaciones, en mayor parte son jornadas part-time y los trabajadores deben contar con disponibilidad para cambiar los turnos y trabajar los fines de semana.

Los trabajadores consultados realizaban jornadas de entre 30 y 40 horas semanales, con diversas combinaciones como 6x5, 7x5, 8x5 o 5x6. Los horarios en algunos casos eran fijos y en otros rotativos, sobre todo los fines de semana y feriados. Las pausas en general eran de 5 minutos por hora de trabajo repartidos de diversas maneras, excepto cuando existen metas diarias como determinado número de llamados, en ese caso el trabajador administraba su tiempo más libremente.

La rutina de trabajo consiste en que cada operador lleva a cabo una llamada con alguna persona. Cuando finaliza una comienza otra, sin intervalos. Esto se repite hasta el fin de la jornada -con alguna pausa de por medio-. En muchos casos como los servicios de televenta, la conversación se repite indefinidamente. En este proceso la base es la automatización. Así, las llamadas entrantes son dirigidas instantáneamente al teleoperador que se encuentre disponible, mientras que las salientes no son siquiera discadas por el trabajador, sino que el software la transmite al trabajador con la información necesaria para responder adecuadamente según la situación.

En este aspecto las respuestas de los entrevistados coinciden con lo mencionado anteriormente. Muchos respondieron que las tareas nunca cambiaban, aunque existen algunas variaciones como trabajadores que intercalaban atención de clientes con contacto con los proveedores o capacitaciones. En relación a esto, algunos trabajadores recibieron capacitación sólo cuando ingresaron a la empresa mientras que otros recibían capacitaciones periódicas o continuas, sobre todo si cambiaban las campañas o se actualizaba la información como en el caso de los servicios bancarios.

Sólo un trabajador manifestó que no tenía un guion estipulado para contactarse con los clientes, el resto contaba con líneas preestablecidas que debían utilizar obligatoriamente en la comunicación. Estos guiones en general consisten de un saludo inicial, luego personificar al cliente, comunicar lo necesario de acuerdo al tipo de servicio con un trato amable y por último un saludo final. Además, se encontraron casos en que si se dudaba de una respuesta en el contacto con los clientes se podía consultar con el supervisor, mientras que a otros se les llamaba la atención si vacilaban o daban una respuesta que no correspondía.

Por su parte, ante la carencia de regulación, estos trabajadores se encontraban registrados en calidad de empleados de comercio. Como consecuencia, no contaban con un gremio o negociaciones propias de la actividad, sino que regían sus salarios base de acuerdo al Convenio del Sindicato de Comercio. Esto puede ser interpretado como una retribución relacionada al costo oportunidad que representaría emplear a esta fuerza de trabajo en una actividad alternativa -como el comercio- y no de acuerdo a las actividades realizadas en el propio proceso de trabajo. La situación descrita podría deberse a que, en sus comienzos, la actividad estaba vinculada fundamentalmente a los servicios de ventas por vía telefónica. Aunque

también vislumbra el fuerte atraso en materia legal y sindical presenciado en el sector.

Adicionalmente, los salarios muestran una gran variabilidad de acuerdo a factores como si el call center es interno o terceriza sus funciones, según el grado de complejidad del servicio que se lleva a cabo o si se requieren habilidades bilingües o no. Pero no solo eso, sino que en todos los casos se cuenta con un sistema de adicionales que llega a representar en algunos casos hasta el 40% del salario de estos trabajadores. Para poder obtener estos adicionales, los trabajadores deben cumplimentar con una serie de métricas preestablecidas que van desde la puntualidad, cantidad de llamados atendidos o de ventas realizadas, hasta la calidad de atención o duración de las llamadas. Este mecanismo representa una importante herramienta de flexibilización salarial que hace que el salario final del trabajador sea una incógnita. Además, desde la perspectiva de Del Bono (2008), “se desarticula, claro, la vieja relación entre salario y productividad: el trabajador gana no en relación con lo que produce, sino de acuerdo a cuánto se controla y autogestiona”.

En este sentido, los trabajadores que contaban con este sistema salarial han expresado que, a pesar de la estabilidad que se les ofrecía en su puesto, veían como una gran desventaja el hecho de que el monto de sus ingresos mensuales fuera una incertidumbre.

Otro mecanismo de flexibilización fuertemente utilizado es la rotación de personal que se verifica en el sector. En este sentido, diversas investigaciones consultadas señalan que, en Argentina, en promedio, los índices de rotación rondan el 20% y 30% mensual y aproximadamente el 50% de los trabajadores activos tiene una antigüedad menor a un año.

En este aspecto, la evidencia obtenida en las entrevistas muestra índices muy distintos a lo recabado en las investigaciones consultadas. Se ha detectado así el caso de una trabajadora actual que había ingresado al call center hacía 10 meses cuando se realizó el trabajo de campo, mientras que el resto llevaba trabajando entre 2 y 8 años. Así, a pesar de que reconocían que las condiciones de trabajo no eran óptimas, mostraban gran estabilidad en los puestos. Sin embargo, cuando se les consultó si se imaginaban manteniendo su puesto de trabajo en un horizonte de cinco años, todos respondieron que no dado que encontraban la rutina laboral muy desgastante tanto física como psicológicamente hablando.

En esta línea, los trabajadores manifestaron que el ritmo de trabajo los agota mentalmente. Cuando se les consultó si creían que su trabajo afectaba su salud física o psíquica expresaron que percibían consecuencias psíquicas por la monotonía, el continuo maltrato de los clientes, o el excesivo control y vigilancia por parte de los supervisores. También se mencionaron consecuencias físicas como dolores de espalda provocados por sillas rotas o incómodas y el sedentarismo que caracterizaba la jornada laboral. Incluso se registraron casos en que los problemas psíquicos se habían trasladado a la salud física manifestando problemas digestivos como gastritis crónica o aumento de peso a causa de la ansiedad. Múltiples investigaciones muestran además consecuencias como tensión, fatiga, irritabilidad, distanciamiento emocional o cinismo.

En relación a lo anterior, se encuentra un gran déficit en cuanto a la evaluación de las condiciones en las que se desempeñan los trabajadores. El mismo tiene que ver con concepciones propias del momento de predominancia de los sectores primario y la fábrica tradicional, en el cual se ponía en primer plano la salud

física, con el desarrollo de los conceptos como el de seguridad e higiene laboral en relación a las maquinarias e instalaciones. Pero se dejan de lado cuestiones referidas a la organización del trabajo como la jornada laboral, la participación de los trabajadores o los turnos de trabajo (Coassin y Molinari, 2015). Si bien hoy en día se ha avanzado alcanzando una visión más íntegra y abarcativa en este sentido, queda un largo camino por recorrer.

No obstante, se produce en la mayor parte de los casos una disonancia entre las demandas por parte de los superiores y la capacidad del trabajador para llevarlas a cabo. Esto sucede dado que ante el contacto constante se está expuesto continuamente a las demandas de los clientes generando un intercambio emocional muy intenso, un trabajo intelectual y cognitivo importante y una fuerte tensión. Esto es reafirmado por la evidencia de que, en los últimos años, se ha acrecentado el número de casos de estrés laboral, en detrimento de los tradicionales accidentes típicos del ámbito de la fábrica.

Otra cuestión a tener en cuenta en relación a las condiciones laborales, es la presión bajo la cual se desempeñan las tareas. Esto tiene una doble causa; por un lado, se debe al permanente y agobiante control que se da por parte de los supervisores⁵. Pero, además, se suma una carga extra al trabajador: la de tener que ser la imagen de la empresa por la cual responde. En este sentido, un trato descortés e inoperante del otro lado del teléfono se traduce en una empresa descortés e inoperante.

Asimismo, se presenta una relación asimétrica entre el trabajador y el cliente dado que el último tiene libertad para brindar al operador el trato que desee y dejar de prestarle atención o de cortar el llamado cuando quiere, mientras que el trabajador no puede responder a insultos ni provocaciones y debe mantener una escucha activa en todo momento, de lo contrario, estaría sujeto a sanciones.

Todas las situaciones mencionadas anteriormente: los ritmos de trabajo, el control del proceso de trabajo, la responsabilidad de ser la imagen de la empresa y la relación asimétrica entre el trabajador y el cliente, se combinan para dar lugar a una intensificación del proceso de trabajo. Así, la manera en la que se realiza el trabajo y el modo en que se hace uso de las capacidades físicas, cognitivas y psíquicas, demanda un gran esfuerzo y produce un desgaste en el trabajador. Esto responde a un fenómeno que se viene dando desde la década del ochenta, cuando se suma a las tendencias de desregulación, la intensificación de los ritmos de trabajo. Otros mecanismos que se aplican en este marco son la externalización, las nuevas formas de gestión empresarial (como subcontratación y contratos temporales para no pagar más que el tiempo efectivamente trabajado), nuevas formas de organización laboral, la incorporación de nuevas tecnologías que facilitan una cantidad cada vez mayor de mecanismos de control o la individualización de las condiciones de trabajo, sobre todo a través de la discriminación de remuneraciones de acuerdo al rendimiento individual de cada trabajador (Delfino, 2011). El resultado de todo esto es un incremento en la productividad, pero a costa de los trabajadores.

Finalmente, cuando se les consultó a los trabajadores sobre qué es lo que más valoraban de la empresa y su trabajo, la mayor parte de las respuestas estuvieron relacionadas al vínculo con los compañeros de trabajo, el grupo humano y el compañerismo, también se mencionaron la estabilidad, la posibilidad de contar con obra social, la flexibilidad horaria y la posibilidad de estudiar o realizar otras actividades a la par. Entre los aspectos que menos les agradaban de su trabajo se encontraba la relación con algunos jefes

o con los supervisores, trabajar los fines de semana y feriados, el maltrato de los clientes, la rutina, las escasas o nulas posibilidades de ascenso y la presión a la que son sometidos en el proceso de trabajo.

4.2 Mecanismos de control

El trabajo en los call centers representa una forma de trabajo no clásico que concentra además elementos interactivos, inestables y no estandarizados que demandan una adaptación de la situación a las demandas del cliente y conllevan la implementación de mecanismos de control que van más allá de los métodos tradicionales. Así, como afirma Montarcé (2015), nos encontramos ante “la presencia de nuevos actores, objetos y medios de producción [que] obliga a adoptar concepciones ampliadas del control, las relaciones laborales y las formas de regulación, así como las formas de resistencia, acción y organización colectiva”.

Atendiendo a lo anterior, se entiende que, si se impusiera un procedimiento totalmente rígido para llevar a cabo la interacción con los clientes, no se lograrían alcanzar los mejores resultados como en el caso de la producción en masa. De esta manera, se busca combinar mecanismos de control con cierto margen de autonomía. Esta combinación depende además de cuán “estandarizable” sea el servicio de que se trate. Así en casos de televenta por ejemplo, la conversación se encuentra completamente guionada y se utilizan mecanismos de tipo cuantitativo como número de llamados atendidos, cantidad de ventas concretadas o de llamados derivados porque no se pudieron contestar debidamente; mientras que cuando se trata de actividades como servicio técnico el trabajador tiene más libertad para atender cada caso específico y lo que más se valora es la calidad de atención, es decir si se resuelve de manera eficiente lo que el cliente le solicita.

Una vez contratados, los trabajadores son entrenados mediante capacitaciones para administrar la interacción con el cliente. Esto incluye rutinas, guiones preestablecidos y mecanismos encaminados a resolver cada escenario que se pueda presentar. No obstante, se presentan también diversos mecanismos abstractos de control del proceso de trabajo como la búsqueda de fidelidad o lealtad hacia la empresa o sanciones de tipo económico si no cumplen con los estándares o métricas establecidas.

Adicionalmente, durante el transcurso de la jornada laboral se ejercen controles que implican una vigilancia estricta sobre el accionar de los trabajadores. Esto comprende la supervisión de los tiempos de trabajo y del comportamiento del trabajador en todo momento. Un instrumento fundamental en este sentido es la informatización del proceso de trabajo que permite a los supervisores llevar a cabo un monitoreo continuo e instantáneo y el envío de órdenes a los operarios.

Ahora bien, el control no sólo se expresa como una imposición, sino que también puede filtrarse siendo aceptado, legitimado, recreado y reproducido (Montarcé, 2015). De este modo, el proceso de trabajo aparece atado a una tensión entre disputas y cooperación. Si bien en general los mecanismos de control involucran la amenaza y la presión, en muchos casos se busca crear un ambiente de comunidad, compañerismo y diálogo. Se persigue de esta manera un disciplinamiento no explícito y fidelidad por parte de los trabajadores (Abal Medina, 2009).

De todos modos, la modalidad más empleada y directa de control es mediante dispositivos que miden el accionar de los trabajadores minuto a minuto. Así, a través del software utilizado se lleva un seguimiento

del tiempo por llamado, si van al baño, los minutos no trabajados, tiempo que se tuvo en espera al cliente, si se cumplen las prescripciones respecto al modo de saludar y despedirse, las frases que se deben utilizar y más (Uribe-Echevarría, Morales, 2010; Escobar Salazar, 2013). En muchos casos también se lleva a cabo la escucha activa de las conversaciones por parte de los supervisores, o se graban los llamados. Por último, los programas especializados logran generar datos en tiempo real lo que permite analizar la productividad del trabajador en términos de diversas métricas.

Otra herramienta que facilita la utilización de tecnología es la del control de la intensidad del ritmo de trabajo. Esto se logra mediante softwares que controlan el ritmo del flujo de llamados y los derivan automáticamente a los operadores que se encuentran en estado “disponible”, o el discador predictivo que administra los llamados ahorrando tiempo en la interacción con el cliente.

Un mecanismo indirecto que también se aplica es a través de la composición de los salarios. Así, mediante el sistema de premios y adicionales, el empleador logra que el trabajador acepte condiciones como la fatiga o la monotonía. Por otra parte, la alta rotación que se observa en la actividad funciona como un instrumento muy importante en tanto genera que el empleo en los call centers sea tomado como algo temporal y no se cree un sentido de identificación resultando en el desinterés por la lucha sindical y en la facilidad por parte de las empresas para imponer jornadas y salarios flexibles.

En el trabajo de campo llevado a cabo, los trabajadores han mencionado que eran controlados por su jefe de sector, los líderes de turno, el sector de monitoreo, subgerente o supervisor, de acuerdo a la estructura jerárquica de la empresa en cuestión. Por su parte, los mecanismos empleados en el proceso de control eran diversos. En algunos casos se utilizaba un software que mostraba el listado de clientes contactados, el tiempo de duración de los llamados y el resultado de los mismos. En otros casos había un control aún más directo mediante el cual se daba la escucha directa de las llamadas por parte de los superiores a la vez que se verificaba que el trato sea cordial y que se brinde la información necesaria y correcta y se corregían aspectos que se deben cambiar o mejorar. Muchas veces caminaban por detrás de los trabajadores mientras éstos realizaban su labor haciendo comentarios que generaban un ambiente de tensión y presión. Otro instrumento era la elaboración de informes mensuales por trabajador en los cuales se corroboraba si habían cumplimentado con las métricas predefinidas y se podía proceder con premios o sanciones, según correspondiera.

4.3 El *emotional labor* y los mecanismos de control no tradicionales

Se puede caracterizar al trabajo en los call centers como un *emotional labor*. Este término fue utilizado por primera vez por la socióloga Hochschild (1983) en los años ochenta a partir de estudios realizados sobre el trabajo de las azafatas, aunque pronto se lo relacionó a una extensa gama de servicios. De acuerdo a la autora, este fenómeno “tiene lugar cuando el rol laboral incluye entre sus prescripciones algunas sobre las emociones que el individuo debe experimentar y expresar como parte de su trabajo. Este tipo de roles requiere que un individuo induzca o suprima sentimientos con el fin de mantener la apariencia externa que produce en otros el estado mental apropiado”. Mientras que años después, Morris y Feldman (1996) lo

redefinirían como “el esfuerzo, la planificación y control necesarios para expresar la emociones organizacionalmente deseables durante las transacciones interpersonales”⁶.

De esta manera, el *emotional labor* hace referencia a aquellos trabajos que requieren de una manipulación de las emociones propias para adaptarlas a la satisfacción del cliente. Así, se suprimen los sentimientos propios para sostener y resistir el estado de ánimo del cliente generando sobre el trabajador un gran desgaste y estrés psíquico y emocional e inclusive consecuencias físicas. El objetivo de este control sobre la expresión de las emociones es ajustarse a un estándar de comportamientos y modales considerados apropiados por las empresas para alcanzar sus objetivos.

Este mecanismo implica una nueva arista de control en la cual se evalúa el desempeño del “contacto auditivo” llevado a cabo por el trabajador a través de las palabras y el tono de voz que utiliza. No obstante, en algunos casos el empleador logra que el trabajador acabe por experimentar realmente las emociones deseadas, aunque esto no significa que el sujeto esté de acuerdo con ellas.

Un concepto asociado a este tema es el de disonancia emocional (Martínez íñigo, 2001), que hace referencia a la distancia presente entre la experiencia emocional del individuo y la expresión impuesta por la norma. Pero, aunque las emociones son un componente muy importante, el valor agregado que se tiene en cuenta por parte de los empresarios es sólo el de la transmisión de información.

De lo expuesto se desprende que el *emotional labor* comprende un nuevo mecanismo de control ampliando los métodos tradicionales e invadiendo nuevas dimensiones del proceso de trabajo. En este sentido, estos instrumentos “orientan maneras de ser y hacer, orientan nuestras conductas laborales. Tienen entonces un sentido político profundo. Son prescriptivas y normativas: intentaban influir en los comportamientos de los agentes telefónicos al tiempo que establecían estándares por donde debían transitar sus conductas. Promueven un tipo particular de sujeto laboral: al mismo tiempo que coaccionan conductas en función de un determinado orden, ligan a un modo de actuar, pensarse y conducirse en lo laboral” (Moench, 2016).

Conclusiones

Los resultados del presente trabajo se condicen con la revisión documental sobre las temáticas planteadas como objeto de estudio y la elaboración de entrevistas a trabajadores de la ciudad de Santa Fe para profundizar en las condiciones en que se desempeña la actividad.

De manera general y a partir del análisis realizado, se puede afirmar que el desarrollo de la actividad en el país no sólo ha sido resultado de factores exógenos y condiciones macroeconómicas, sino que han sido determinantes las acciones del sector público en materia de incentivos, a partir de la identificación del gran potencial que tienen los call centers para generar puestos de trabajo. Sin embargo, la casi nula regulación existente en materia laboral muestra una visión sesgada que no es a favor de los trabajadores. La situación descripta puede ser reafirmada al corroborar que escasean los registros públicos sobre la actividad. En general, las empresas de call centers figuran en categorías como “telecomunicaciones y servicios” o “comercio”, dentro de las cuales se encuentran empresas muy heterogéneas y de rubros diversos, lo que dificulta la obtención de datos sobre la actividad. Mientras que los trabajadores, ante la falta de categorías específicas, suelen ser registrados como empleados de comercio, rigiéndose por las negociaciones de una

actividad ajena.

De lo anterior se desprende que el déficit de normativas -intencional o no- sobre la actividad ha sido aprovechado por el sector empresarial para obtener mayor productividad y ganancias a costa de condiciones laborales que no son óptimas y numerosos mecanismos de control, que traen aparejadas consecuencias sobre la salud tanto física como psíquica de los trabajadores.

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

Referencias bibliográficas

- Abal Medina, P.; Arias, D.; Battistini, O.; Busso, M.; Diana Menéndez, N.; Crivelli, K. y Míguez, P. (2009). Senderos bifurcados. *Prácticas sindicales en tiempos de precariedad laboral*. Buenos Aires: Editorial Prometeo.
- Aubain, F., Bravo, B., Ferro, M., Ostroff, D., Pintar, M. C. (2013). "El rol de la Juventud en los sindicatos surgidos en el siglo XXI. Los casos de Peajes y Call Centers". XI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: El mundo del trabajo en discusión: Avances y temas pendientes. Buenos Aires.
- Coassin, P. V. y Molinari, E. C. (2015). *Mentes prisioneras en los Call Centers* [Tesina de grado]. Licenciatura en Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe.
- Del Bono, A., Bulloni, M. N. (2008). Experiencias laborales juveniles: Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Revista Trabajo y Sociedad Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas 10*.
- Del Bono, A., Henry, L. (2008). Tercerización de servicios en la Argentina: empleo y gestión de RRHH en los Call Centers. Proyecto "Sistema de información para la evaluación y el monitoreo del empleo, el trabajo y la inclusión social", PNUD ARG/04/043, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), Buenos Aires.
- Del Bono, A., Henry, L. (2009). *Tercerización de servicios en la Argentina. Sistema de Información para la inclusión social*. PNUD ARG/04/03, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires.
- Delfino, A. (2011). Las transformaciones en el mundo del trabajo desde la óptica temporal. Un tiempo con nuevos tiempos. *Revista Colombiana de Sociología, 34*(1), enero-junio 2011, ISSN 0120-159X, 85-101, Bogotá, Colombia.
- Delfino, A. y Kaplan, L. (2019). Reforma integral vs. reforma "por partes": todos los caminos conducen a la flexibilización. Un análisis de las transformaciones en la institucionalidad laboral durante la gestión de Cambiemos (2015-2018). En Esteban Iglesias y Juan Bautista Lucca (comp), *La Argentina de Cambiemos*. Rosario: Editorial Universidad Nacional de Rosario.
- Escobar Salazar, A. (2013). Las fábricas de la charla en Chile: apuntes preliminares sobre la materialidad y la

- subjetividad del trabajo en los Call Centers". *Horizontes Antropológicos*, 19(39) Porto Alegre, Jan. /June. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-71832013000100002
- Henry, L. (2007). *Call centers terveirizados* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de La Plata.
- Hochschild, A. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press. 1983.
- Ley Provincial Nro. 13617 (2016). Legislatura de la provincia de Santa Fe. Recuperado de: <https://www.santafe.gov.ar/boletinoficial/recursos/boletines/04-01-2017ley13617-2017.html>
- Marshall, A. (2000). *Regulación del mercado de trabajo, salarios y disciplina laboral*. Un análisis comparativo. Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, ALAST, Buenos Aires.
- Martínez Inigo, D. (2001) Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuentes. Una revisión teórica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 131-153 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Madrid, España
- Micheli Thiri6n, J. (2007). Centro de Atenci6n telef6nica y telemercadeo: paradigma de la economía de masas. *Revista de Análisis Económico y Social*, 57(3), 218-231.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Santa Fe (2015) Código de Buenas Prácticas en Call Centers. En Compendio de Normativas Laborales de la Provincia de Santa Fe (2015: Santa Fe). Recuperado de: <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/222428/1163690/version/2/file/Compendio+de+Normativa%20s+Ministerio+de+Trabajo+de+Santa+Fe+web.pdf>
- Moench, E. (2011). *Procesos de (re)localización de inversiones en servicios: territorialidades en torno a la expansión de Call Centers en el interior del país en el período 2002-2010*. IX Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Moench, E. (2016). *Neoliberalismo, cibernética y subjetividad*. III Jornadas de Sociología - Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - Universidad Nacional de Cuyo - Pre-ALAS Provincia de Mendoza, Argentina: Ofensiva neoliberal en "Toda la piel de América". El Estado en el centro del debate sociológico, Mendoza, Argentina
- Moench, E. (2017). *Actividades económicas globales y su impacto territorial: la llegada de Call Centers al interior del país luego de la devaluación*. Instituto de Investigaciones Gino Germani.
- Montarcé, I. (2015). *Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers*. México D.F: Universidad Autónoma Metropolitana-Ediciones del Lirio S.A. de C.V.
- Morris, J. y Feldman, D. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *AMR*, 21,986–1010
- Sassen, S. (2010). Territorio, autoridad y derechos. *De los ensamblajes medievales a los ensamblajes globales*. Bs. As/Madrid: Katz Editores.
- Uribe-Echevarría, V., Morales, G. (2010). Atendiendo a los clientes de los clientes. *La industria del Call Center y sus condiciones laborales*. Recuperado de: http://www.dt.gob.cl/m/1620/articles-98924_recurso_1.pdf
- Taylor, P. & Bain, P. (1999). "An Assembly Line in the Head": Work and Employee Relations in the Call Centre. *Industrial Relations Journal*, 30.

¹ Licenciada en Economía, Universidad Nacional del Litoral.

² Una primera versión de este trabajo fue presentada en el 14º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: Los trabajadores y las trabajadoras en el escenario actual. Condiciones estructurales y alternativas frente a las crisis. Buenos Aires, 7, 8, y 9 de agosto de 2019.

³ Consultora Claves (2008), en Moench (2012).

⁴ Datos extraídos de Moench (2017) en base a datos de la Agrupación Centros de Atención al Cliente de Cámara Argentina de Comercio y consultora y revistas especializadas (Consultora Convergencia Research - Revistas Contact Center y CC Sur)

⁵ Este aspecto será abordado posteriormente con más detalle.

⁶ Martínez íñigo, 2001.